

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Influencia de la calidad de vida laboral en el desempeño de las mujeres. Caso: Interseguro Compañía de Seguros

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Alexander Lanchi Ruiz

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Luz Elena Melendez Paredes

Asesora:

Monica Llontop Gomez

Lima, 2023

La tesis:

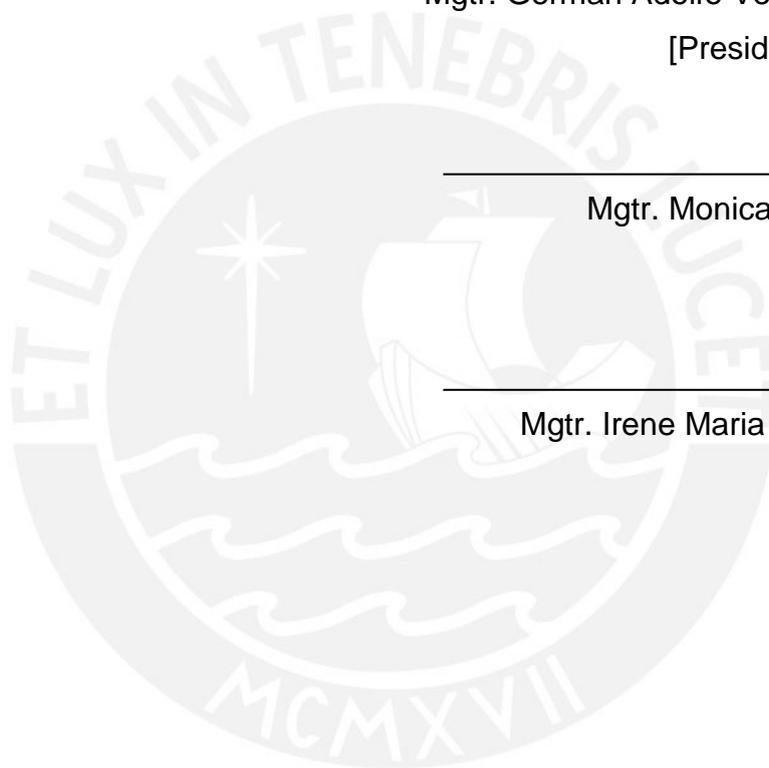
**Influencia de la calidad de vida laboral en el desempeño de las mujeres. Caso:
Interseguro Compañía de Seguros**

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Monica Llontop Gomez
[Asesor Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]

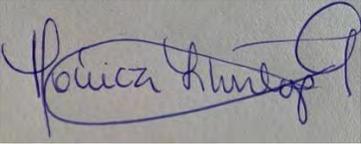


Informe de similitud

Yo, Mónica María Llontop Gómez, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de investigación titulado “Influencia de la calidad de vida laboral en el desempeño de las mujeres. Caso: Interseguro Compañía de Seguros de los autores LANCHI RUIZ, ALEXANDER y MELENDEZ PAREDES, LUZ ELENA, de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/07/2023 .
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 5 de julio, 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Llontop Gómez, Mónica María	
DNI: 08217214	
ORCID: 0009-0005-1918-8693	
Firma	

A mis padres por el esfuerzo y sacrificio realizado a lo largo de estos años, a mi abuela por todo el cariño que siempre me brinda en todas sus formas y a mis mascotas Clavito, Chili, Rita y Agustín por su compañía en las horas de estudio, estrés y alegrías. Los quiero mucho.

Luz Elena Melendez

A mis abuelos por confiar en mi y acompañarme en todo el proceso.

Alexander Lanchi



RESUMEN

La investigación tiene como finalidad determinar si existe influencia de la Calidad de Vida Laboral en el desempeño de las mujeres trabajadoras del área corporativa/administrativa de Interseguro Compañía de Seguros. La relevancia del presente estudio se incrementa al observar que dentro de la compañía el trabajo remoto continúa siendo parte del día a día de las colaboradoras.

Entonces, con la finalidad de determinar si existe influencia entre los constructos, se hace uso de una metodología de investigación mixta, que incluye encuestas para la parte cuantitativa y entrevistas para la cualitativa. En cuanto la encuesta, los cuestionarios empleados son una adaptación del modelo GOHISALO y el planteado por la Dirección General de Capacitación y productividad – Recursos Humanos GRC para el caso del Desempeño.

A partir del análisis de la información, se pudo concluir que las variables Nivel de Remuneración, Oportunidades de Progreso y Estabilidad en el Empleo, Integración Social en la Organización, Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas y el Balance Vida Trabajo tienen influencia directa dentro del desempeño. Mientras tanto, las variables Condiciones de Seguridad y Bienestar, Significado Social de la Actividad del Empleo y Equidad de Género muestran un nivel de significancia menor, por lo que, si bien la influencia no es fuerte, ellas si pueden llegar a tener efectos en otros aspectos de la vida laboral de las colaboradoras, por lo que se debe también aplicar medidas que permitan mitigar efectos colaterales negativos que pueden aparecer.

Palabras clave: *Calidad de Vida Laboral, Desempeño, Políticas Laborales, Enfoque de Género, Sector Seguros*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Tema	2
2. Justificación.....	2
2.1. Justificación social.....	2
2.2. Justificación organizacional	2
2.3. Justificación académica.....	3
3. Problemática.....	3
3.1. Problema empírico	3
3.2. Problema de investigación	5
4. Preguntas de investigación.....	6
4.1. Pregunta general.....	6
4.2. Preguntas específicas	6
5. Objetivos de investigación	6
5.1. Objetivo principal.....	6
5.2. Objetivos específicos	6
6. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE	8
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	13
1. Gestión de la diversidad y enfoque de género	13
1.1. Diversidad	13
1.2. Enfoque de género.....	14
2. Gestión de personas en las organizaciones	14
2.1. La gestión de personas en las organizaciones	14
2.2. Principales procesos de la gestión de personas	15
2.3. Enfoque de género dentro de la gestión de personas.....	17
3. La calidad de vida laboral y la gestión del desempeño en las organizaciones	18
3.1. Calidad de Vida laboral	18
3.2. Desempeño laboral	22
3.3. Calidad de vida laboral y su influencia en el desempeño.....	24
3.4. Características del modelo de medición escogido	28
4. Hipótesis de la investigación	30

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL	32
1. El sector de Seguros	32
1.1. Características del sector de seguros en el Perú y el mundo.....	32
1.2. Tendencias y prácticas en el sector de seguros en materia de Recursos Humanos.....	34
1.3. Análisis PEST del sector de seguros peruano con relación a la calidad de vida laboral	35
1.4. Análisis PEST del sector de seguros peruano con relación al desempeño.....	37
2. Principales prácticas asociadas a la gestión de la calidad de vida laboral y su relación con el desempeño	39
3. Caracterización de la empresa analizada: Interseguro Compañía de Seguros S.A.....	40
3.1. Historia.....	40
3.2. Propósito.....	40
3.3. Valores.....	40
3.4. Gestión y Desarrollo Humano.....	40
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
1. Alcance	43
2. Enfoque.....	43
3. Marco Muestral.....	43
3.1. Encuestas	43
3.2. Entrevistas	44
4. Fases de la investigación	45
5. Técnica de recolección de información.....	45
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
1. Resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas cualitativas.....	46
1.1. Hallazgos de las entrevistas.....	46
2. Análisis de información cuantitativa.....	54
2.1. Estadística descriptiva.....	54
2.2. Descripción de los constructos	56
3. Análisis de Confiabilidad del Instrumento	79
4. Resultado de estimación del modelo a través del SEM	80
4.1. Variable Significado Social de la actividad del empleo (SSA)	80
4.2. Variable Oportunidades para usar y desarrollar Capacidades Humanas (OCH) ...	82
4.3. Variable Nivel de Remuneración (NR).....	83
4.4. Variable Integración Social en la organización (ISO)	85
4.5. Variable Equidad de Género (EG).....	87

4.6. Variable Balance vida trabajo (BVT).....	89
4.7. Variable oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo (PE)	91
4.8. Variable condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo (CS)	94
5. Triangulación de resultados.....	96
5.1. Nivel de remuneración.....	97
5.2. Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	97
5.3. Integración social en la organización.....	98
5.4. Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas	98
5.5. Condiciones de Seguridad	99
5.6. Balance vida trabajo.....	99
5.7. Significado social de la actividad del empleo.....	100
5.8. Equidad de Género	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
1. Conclusiones de la Investigación.....	102
2. Recomendaciones para el sector	105
REFERENCIAS	107
ANEXOS.....	114
ANEXO A: Cuestionario Cvt-Gohisalo.....	114
ANEXO B: Variables planteadas por Chiang y Krausse para medición de CVL	118
ANEXO C: Encuesta de calidad de vida laboral	120
ANEXO D: Formato de evaluación del desempeño laboral.....	123
ANEXO E: Preguntas aplicadas en encuesta.....	126
ANEXO F: Codificación de variables en información cualitativa	129

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de CVL.....	20
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	29
Tabla 3: Media ponderada y desviación estándar de Nivel remuneración	57
Tabla 4: Media ponderada y desviación estándar de Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	59
Tabla 5: Media ponderada y desviación estándar de Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas	61
Tabla 6: Media ponderada y desviación estándar de integración social en la organización	63
Tabla 7: Media ponderada y desviación estándar de oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	65
Tabla 8: Media ponderada y desviación estándar de balance vida trabajo	67
Tabla 9: Media ponderada y desviación estándar de Significado social de la actividad del empleo	68
Tabla 10: Media ponderada y desviación estándar de Equidad de género.....	69
Tabla 11: Media ponderada y desviación estándar de orientación a resultados	71
Tabla 12: Media ponderada y desviación estándar de calidad	73
Tabla 13: Media ponderada y desviación estándar de Relaciones interpersonales	75
Tabla 14: Media ponderada y desviación estándar de iniciativa	76
Tabla 15: Media ponderada y desviación estándar de trabajo en equipo	77
Tabla 16: Media ponderada y desviación estándar de organización.....	79
Tabla 17: Tabla de estimación de la confiabilidad según Alfa de Cronbach	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estructural de las variables	29
Figura 2: Composición del mercado según primas de seguros	33
Figura 3: Nivel jerárquico	54
Figura 4: Edades de las participantes	55
Figura 5: Familia de las participantes	54
Figura 6: Número de hijos	56
Figura 7: Figura radial de la variable Nivel de Remuneración.....	56
Figura 8: Figura de barras de nivel de Remuneración	58
Figura 9: Figura radial de la variable Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	58
Figura 10: Figura de barras de Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.....	60
Figura 11: Figura radial de la variable Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	61
Figura 12: Figura de barras de Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	62
Figura 13: Figura radial de la variable Integración social en el trabajo.....	62
Figura 14: Figura de barras de Integración social en la organización	63
Figura 15: Figura radial de la variable Oportunidades de progreso y estabilidad	64
Figura 16: Figura de barras de Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo.....	65
Figura 17: Figura radial de la variable balance vida trabajo.....	66
Figura 18: Figura de barras de balance vida trabajo.....	67
Figura 19: Figura de barras de Significado social de la actividad del empleo	68
Figura 20: Figura radial de la variable equidad de género.....	69
Figura 21: Figura de barras de equidad de género.....	70
Figura 22: Figura radial de la variable orientación a resultados	71
Figura 23: Figura de barras de orientación a resultados.....	72
Figura 24: Figura radial del variable calidad	73
Figura 25: Figura de barras de calidad.....	74
Figura 26: Figura radial de la variable Relaciones Interpersonales.....	74
Figura 27: Figura de barras de relaciones interpersonales	75
Figura 28: Figura radial de la variable iniciativa.....	76
Figura 29: Figura de barras de iniciativa	77
Figura 30: Figura de barras de trabajo en equipo.....	78
Figura 31: Figura radial de la variable organización	78

Figura 32: Figura de barras de trabajo en organización	79
Figura 33: Primera estimación del modelo SSA	80
Figura 34: Segunda estimación del modelo SSA	81
Figura 35: Primera estimación del modelo OCH	82
Figura 36: Segunda estimación del modelo OCH.....	83
Figura 37: Primera estimación del modelo NR	83
Figura 38: Segunda estimación del modelo NR	84
Figura 39: Tercera estimación del modelo NR	85
Figura 40: Primera estimación del modelo ISO	85
Figura 41: Segunda estimación del modelo ISO	86
Figura 42: Primera estimación del modelo EG	87
Figura 43: Segunda estimación del modelo EG	88
Figura 44: Tercera estimación del modelo EG	88
Figura 45: Primera estimación del modelo BVT	89
Figura 46: Segunda estimación del modelo BVT.....	90
Figura 47: Tercera estimación del modelo BVT.....	91
Figura 48: Primera estimación del modelo PE.....	91
Figura 49: Segunda estimación del modelo PE.....	92
Figura 50: Tercera estimación del modelo PE.....	93
Figura 51: Primera estimación del modelo CS	94
Figura 52: Segunda estimación del modelo CS.....	95

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos que trajo consigo la pandemia del COVID-19 fue el desdibujamiento de las fronteras entre la vida laboral y personal afectando directamente el rendimiento de los colaboradores. En esa línea fueron las mujeres las más afectadas por el hecho de tener que cumplir con la carga laboral asignadas y las tareas del hogar que en el país las tienen acuñada por un tema socio cultural. Es así que se vuelve relevante estudiar la calidad de vida laboral alineada al desempeño desde un punto más estratégico que permita crear una ventaja competitiva frente a las otras compañías que no generan políticas tomando en cuenta el rol actual de la mujer. En ese sentido, el propósito principal de este estudio es ahondar en la conexión existente entre estas dos variables en el contexto de un sector económico muy competitivo y predominantemente masculino en el ámbito administrativo del país.

En primer lugar, se plantea la problemática basada en investigaciones previas sobre las variables de calidad de vida laboral y desempeño en el contexto nacional y sectorial propuesto. Se incluye una descripción inicial de la organización seleccionada, Interseguro Compañía de Seguros. También se desarrolla el marco analítico propuesto para examinar la relación planteada. Además, se detallan las preguntas y objetivos de la investigación, así como su viabilidad y limitaciones.

En segundo lugar, se explica el enfoque y la metodología utilizados en la tesis. Se presenta el diseño de la investigación y el alcance, junto con el contexto de la organización seleccionada y el proceso de trabajo de campo llevado a cabo en ella. Se describen las técnicas de recolección y procesamiento de datos, así como las muestras de entrevistados seleccionados de acuerdo con los objetivos planteados.

En tercer lugar, se encuentran los hallazgos obtenidos a partir de la recopilación de información del trabajo de campo, en comparación con los formulados por los investigadores revisados en la literatura inicial. Mediante la triangulación de información entre la literatura especializada y los segmentos de muestra definidos, se construye la sección más sustancial de la tesis, que responde a los objetivos planteados anteriormente. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes derivadas de la investigación, que deberían tenerse en cuenta por el sector en cuestión.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se investiga la relación entre las políticas de calidad de vida laboral y el desempeño de las mujeres en el sector de seguros peruano. En ese sentido, en primer lugar, se aborda la presentación de las justificaciones sociales, organizacionales y académicas por la cual se lleva a cabo la investigación. En segundo lugar, se lleva a cabo la presentación del dilema de investigación, donde se detallan las principales exigencias y desafíos requeridos por las entidades en la presente época, posteriormente se explica de qué forma la percepción de un nivel laboral gratificante afecta el rendimiento y de forma más inmediata la eficacia. En tercer lugar, se presentan las preguntas de investigación que guiarán el desarrollo pertinente para luego dar pase al planteamiento del objetivo general y los específicos, a partir de los cuales gira la investigación en su totalidad. Por último, se presenta en este capítulo también la viabilidad de llevar a cabo la indagación del tema en cuestión.

1. Tema

El tema planteado en la investigación consiste en analizar la influencia de la Calidad de Vida Laboral en el desempeño de las mujeres trabajadoras del área corporativa de la empresa Interseguro Compañía de Seguros S.A. En este punto vale la pena explicitar que el análisis se realizará a partir de la revisión de las políticas aplicadas por la compañía en el sujeto de estudio y cómo es que estas han llegado a tener efectos en las percepciones de las colaboradoras.

2. Justificación

2.1. Justificación social

Actualmente, las mujeres toman un papel relevante en diversos ámbitos de la vida diaria y laboral, de hecho, este es uno de los principales factores que serán abordados en el presente trabajo, pues desde una perspectiva basada en relaciones sociales, es cada vez más fuerte su presencia en todo aspecto y, a partir de ello, es importante investigar a profundidad y con suficiente enfoque a la dinámica que las caracteriza para fortalecer y mejorar las acciones aplicadas y desarrolladas para ellas con la finalidad de mejorarlas y ser más acertados en la proposición y aplicación de acciones y políticas de bienestar.

2.2. Justificación organizacional

La presente investigación busca analizar la influencia de la Calidad de Vida Laboral en el desempeño de las mujeres trabajadoras en áreas corporativas en la empresa Interseguro Compañía de Seguros S.A. En general, la compañía y el sector se vuelven atractivos, debido a que en contraste con otros posee el mayor porcentaje de mujeres en

nómina, por lo cual resulta relevante investigar los efectos que tiene el tipo de evaluación que proponen en los límites de vida trabajo de estas y más ahora en tiempos de pandemia y migración digital.

2.3. Justificación académica

El análisis de la Calidad de Vida Laboral y cómo la aplicación de diversas políticas al respecto influencia en el desempeño, aportará conocimientos teóricos y de casuística actualizada para que futuros gestores sean conscientes de los diversos factores ligados a las variables involucradas, de manera que se observe cómo estas contribuyen y propician a la productividad de las colaboradoras.

Finalmente, el análisis de los efectos que tiene la Calidad de Vida Laboral, en adelante CVL, en el desempeño de sus colaboradores permitirá conocer a los líderes de gestión humana las aristas que este tema abarca y en base a ello tomar mejores decisiones. Cabe mencionar que la realización de la presente investigación contribuirá con la consolidación de los conocimientos adquiridos a lo largo de estos cinco años de formación en Gestión, ya que el tema de estudio se aborda desde distintos puntos de vista y niveles de análisis para llegar a conclusiones sólidas que contribuyan con un estudio a profundidad de un tema relevante para las organizaciones y la corporación analizada como tal.

3. Problematicación

3.1. Problema empírico

En la actualidad, las organizaciones de todos los sectores y tamaños a nivel mundial se encuentran en medio de una constante reestructuración e incertidumbre a causa de la aparición de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Así, las organizaciones se han visto obligadas a desarrollar habilidades de resiliencia, innovación y rápida respuesta para poder sobrevivir. Un punto importante a rescatar en medio de este entorno cambiante es que ahora el interés y los esfuerzos para llegar al éxito se han concentrado en el recurso más importante: las personas. Esto implica que los empleadores están poniendo su atención en cumplir y exceder las aspiraciones de los colaboradores, que gran parte de ellos tiene que ver con la capacitación, el wellness y las novedades emergentes como la digitalización y el equilibrio mental (Dewatripont & Tirole, 1994, p.123). Además, una de las prioridades clave para las organizaciones es destacar en la atracción del talento más calificado en un espacio extremadamente escaso y demandado. Esto implica la urgencia de capturar a los candidatos más sobresalientes y, a su vez, implementar estrategias que fomenten su retención y permanencia en la empresa.(Guthridge, Lawson & Komm, 2008,p.87).

Sin embargo; es importante resaltar que, además de atraer el mejor talento para las organizaciones, es necesario también retener, generar compromiso y desarrollar a estas personas para lograr mejores resultados para ellos mismos y las organizaciones como tal; sin embargo, esto resulta muchas veces como uno de los más grandes retos a abordar en el contexto del COVID-19. Cabe señalar que Carpio señala que, en un entorno globalizado caracterizado por cambios profundos, rápidos y dinámicos, se requiere un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa para poder competir eficazmente. Es necesario que las personas asuman roles distintos y adopten una visión más flexible. Según el autor, el compromiso del talento humano desempeña un papel fundamental en la consecución de este objetivo.(Carpio, 2003, pp. 15). Este elemento se ha vuelto un factor determinante a gestionar en tiempos de crisis como el que viven las organizaciones actualmente, de hecho, esta influencia en si un empleado se queda (retención) o deja la organización (rotación) (Colquitt, LePine & Wesson, 2007, pp.13).

Según el estudio realizado por KPMG (2020) a nivel internacional entre los principales alcances de la gestión del talento en tiempos de pandemia, resalta la preocupación de las empresas por implementar estrategias de teletrabajo. Dentro de los encuestados el 60% ha implementado políticas para atender la salud física y mental de sus trabajadores, así como asegurar la continuidad del negocio. Por otro lado, la irrupción tecnológica provocada por la pandemia sorprendió a la mayoría de las organizaciones, y solo el 60% de ellas afirmaron contar con la infraestructura tecnológica o políticas necesarias para ofrecer el teletrabajo. En contraste, las demás organizaciones mencionaron que estaban dando sus primeros pasos para implementar esta modalidad y experimentaron un cambio drástico en la forma de trabajar. Lo que no solo significó un reto tecnológico sino también una forma de estructurar los grupos y el clima laboral presentado en una bicultura (trabajo/casa). Para los colaboradores ha resultado también todo un reto poder adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo, pues requieren de nuevos implementos dentro de sus hogares como una conexión estable de internet, muebles y sillas ergonómicas que les permitan trabajar sin perjudicar su salud y equipos de conexión a internet y comunicación como laptops, computadoras, etc. Es en este sentido que se plantea la necesidad de buscar un concepto que involucre a estos factores y también al factor emocional de cada persona. Así, mediante la revisión de diferente bibliografía, se llega al concepto de Calidad de Vida Laboral o CVL, del cual se hablará más adelante en el desarrollo de la presente investigación.

De la mano con esta migración al teletrabajo surge la preocupación por medir la productividad y actividad de los colaboradores a través de la gestión del desempeño. En esta nueva modalidad, es necesario realizar ajustes en la definición de indicadores o KPIs, así como en el proceso de evaluación y gestión del desempeño. Estos cambios son esenciales

para adaptarse a las nuevas circunstancias. Este proceso es uno de los aspectos fundamentales dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos y puede ser descrito como una evaluación sistemática del desempeño de cada individuo en relación a las tareas que realiza, los objetivos y resultados que se espera que alcance, así como las habilidades y competencias que aporta (Chiavenato, 2009, p. 245). El objetivo principal de la gestión del desempeño puede resumirse en medir la aportación que hace el colaborador al negocio de la organización (Chiavenato, 2009, p. 245). Según el mismo estudio realizado por KPMG realizado en el Perú el 2020 se demuestra que, en medio del contexto del COVID 19, únicamente un 18% de las empresas han establecido métricas específicas para evaluar el rendimiento de sus empleados que trabajan desde casa. por lo que vale la pena cuestionar cuál es la implicancia que tiene el uso de la tecnología en esta adaptación y cuál es la percepción, positiva o negativa, que se tiene sobre este cambio en la forma de trabajo.

A raíz de ello, el desafío que atraviesan las compañías actualmente es asegurar el bienestar de los colaboradores y mejorar sus prácticas en términos de teletrabajo en línea con la búsqueda de rediseñar las prácticas relacionadas con la gestión de desempeño para seguir cumpliendo los objetivos trazados. Esta tendencia ya estaba prevista en el mercado y así según Deloitte (2019), mejorar la experiencia del empleado es uno de los retos más importantes a considerar por los empleadores. Para lograr esto, los empleadores necesitan ampliar su enfoque de la "experiencia del empleado" para abarcar una perspectiva más amplia de la "experiencia humana" en el entorno laboral. Esto implica recolectar y analizar los insights que motivan a los trabajadores, establecer políticas que fijen límites entre el trabajo y la vida personal para promover un desempeño saludable, apoyar el crecimiento profesional y ser un soporte activo en la transición a nuevas modalidades de trabajo. Estas iniciativas pueden mejorar el engagement y el clima organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad. (pp. 87)

Por tal motivo, es propicio desplegar una serie de políticas de beneficios no sólo monetarios que apunten a no sólo satisfacer sino a generar engagement en los trabajadores, ya que los costos de rotación son muy altos.

3.2. Problema de investigación

Uno de los principales retos que tiene el área de Gestión y Desarrollo Humano de Interseguro Compañía de Seguros, es asegurar el bienestar de sus colaboradores y seguir siendo una de las mejores empresas para trabajar en el Perú. Es así que existe una necesidad de recopilación de data que evidencie las principales acciones desplegadas en temas de calidad de vida laboral que los colaboradores más valoren con el fin de ser potenciadas, y con este hacer frente al ratio de rotación de personal, asegurando un correcto compromiso

con la empresa que asegure la productividad necesaria para cumplir los objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿De qué manera las políticas de calidad de vida laboral influyen en el desempeño de las mujeres que trabajan en Interseguro Cia de Seguros?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales prácticas y políticas de CVL en la compañía?
- ¿Cuáles son las variables de CVL que influyen directamente en las variables de desempeño analizadas en las mujeres de Interseguro Cia de Seguros?
- ¿Qué buenas prácticas deben emplearse en la creación de políticas de CVL para mejorar el desempeño?

5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo principal

El objetivo general que se ha planteado para la presente investigación es analizar la influencia de las políticas de Calidad de Vida Laboral (CVL) con enfoque de género en el desempeño de las mujeres que trabajan en la compañía Interseguro Cia. de seguros.

5.2. Objetivos específicos

De la misma manera, para lograr el cumplimiento del objetivo general o principal, se han planteado tres objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico para identificar las principales prácticas o políticas de Calidad de Vida Laboral con enfoque de género en Interseguro Cia. de Seguros
- Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo sobre los factores que influyen en el desempeño de las mujeres con relación a las políticas de Calidad de Vida Laboral
- Proponer pautas para la creación de políticas de Calidad de Vida Laboral con enfoque de género para la mejora de la productividad

6. Viabilidad

A pesar de que los componentes de la CVL han sido estudiados desde muchos enfoques relacionados con la evaluación del desempeño, estos han sido tratados de manera aislada y no en su conjunto como se propone en la presente investigación. Por tanto, se

dispone de estos estudios para poder realizar un correcto análisis del objeto y sujeto de estudio, pues es posible observar los enfoques presentados y agruparlos en una visión más amplia como la que agrupa el término “calidad de vida laboral”. Asimismo, existen diversas investigaciones realizadas en el sector bancario con respecto a los recursos humanos, por lo que también contribuirán con el conocimiento del sector. Este tiene ciertas barreras de información que podrían limitar el estudio. Sin embargo, para este primer acercamiento, se pueden encontrar los diversos manuales y políticas que emplean en cuestión de recursos humanos en las páginas web de los bancos que serán sujeto de la investigación.

El objeto de estudio planteado para la presente investigación resulta relevante para las organizaciones en todos sus sentidos, ya que como se ha observado anteriormente, las personas son el recurso más importante al momento de realizar operaciones en cualquier sector y más aún en un contexto de cambio y digitalización como por el que se atraviesa a raíz de la pandemia del COVID-19. Por tanto, al tener una importancia alta, existe literatura de diversos autores que permitirán la comprensión a detalle de los pormenores de la gestión humana con especial atención en la evaluación del desempeño y la calidad de vida laboral. Por tanto, esta investigación se vuelve importante para la comunidad empresarial perteneciente al sector, así como para los estudiantes que estén apasionados en el tema, ya que el contexto en el que nos encontramos la correcta gestión de personas es fundamental para el logro de los objetivos.

En síntesis, a partir de lo planteado en el presente capítulo, se puede mencionar que la realización de la tesis correspondiente al análisis de la calidad de vida laboral como variable independiente y el desempeño como dependiente es viable y relevante para el sector abordado con el público objetivo delimitado. Es así como, a partir de la revisión de literatura relevante, se podrá identificar cuál es el grado de relación existente, además de poder conocer más a fondo sobre el sector bancario y las mujeres que lo conforman. En el próximo capítulo se realizará una profundización en los conceptos y modelos de medición correspondientes a las variables determinadas.

CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se presentará una revisión exhaustiva de la literatura existente en relación a tres temas principales: la gestión de la calidad de vida, el desempeño laboral y la equidad de género.

En primer lugar, se abordará el estado actual de la gestión de la calidad de vida laboral, un campo temático que ha ido evolucionando gradualmente desde mediados del siglo XX. Para esta investigación, se ha realizado una búsqueda profunda utilizando palabras clave tanto en inglés como en español, con el objetivo de abarcar la mayor cantidad de literatura relevante en el campo de la gestión. Algunas de estas palabras clave incluyeron "Calidad de vida laboral", "Equilibrio entre vida y trabajo", "Clima laboral", así como "Quality of labor", "Turnover and Human resources", "Work environment", entre otras.

El primer acercamiento al término como tal nace a raíz de los altos porcentajes de ausentismo laboral, desmotivación, alta rotación del personal y abandono de los puestos de trabajo que ocasionó las ideas taylorianas de productividad, enfocadas solo en variables numéricas y exclusivamente en resultados que se dieron en las economías capitalistas del siglo XX (Granados, 2011, como se citó en Cruz, 2018). De hecho, esta perspectiva despersonificaba al trabajador viéndolo como herramienta para lograr metas, más que un elemento trascendente en la compañía. En base a los resultados adversos, se comenzó a popularizar la gestión humana (enfocada en calidad de vida laboral), especialmente a comienzos de los 70's por el ministerio de trabajo de EE.UU gracias a las huelgas ocasionadas por los trabajadores de General Motors. Esta nueva perspectiva considera, otras variables cualitativas que antes no se habían tomado en cuenta pero que gestionadas ayudaban a aumentar la productividad, como por ejemplo el mejoramiento del clima laboral.

Por su parte, Baitul (2012) menciona que, la calidad de vida laboral está directamente influenciada por la satisfacción laboral, esta variable considera tanto el clima organizacional, así como los aspectos personales-familiares del colaborador. Sugiere que debe existir un balance entre ambos logrando así un equilibrio entre vida/trabajo que asegure la productividad voluntaria máxima del colaborador hacia la compañía. El autor menciona también que la forma en que los empleados perciben su nivel de satisfacción o insatisfacción con el entorno laboral de una organización tiene un impacto en su bienestar y desarrollo. Esta evaluación influye en el desempeño óptimo de la empresa en general, ya que una percepción negativa puede afectar su funcionamiento adecuado (Baitul, 2012, p. 12).

De hecho, para poder pensar en CVL como dice Rose Beh (2006) como se citó en Baitul, (2012), hay premisas que deben ser asumidas, como, por ejemplo, la filosofía o una serie de principios que sostiene que las personas son confiables, responsables y capaces de

crear valor en favor de la compañía. Sin estas no se puede hablar de gestión de una mejor calidad de vida laboral porque implicaría un acuerdo unilateral por parte de las compañías sin una razón contractual que sustente el esfuerzo.

En esa línea, este concepto se ha venido abordado desde dos grandes enfoques: perspectiva organizacional y perspectiva psicológica, que según Segurado y Agulló (2002, como se citó en Granados, 2011), son contradictorias, dado que mientras que una sobrepone el bienestar individual por encima de los organizacionales, el otro enfoca los esfuerzos en lograr las metas en base al incremento de la productividad. La perspectiva psicológica supone pensar en el bienestar, salud y satisfacción del colaborador mientras que la perspectiva hace un análisis macro que despliega una serie de beneficios, políticas pensando en una retribución que ayuden a lograr los intereses organizacionales.

Por otro lado, es importante resaltar la evolución del concepto hacia la actualidad. Una vez enmarcado en las políticas de las diferentes empresas, este era percibido como un requerimiento enmarcado hacia la responsabilidad social corporativa, es decir, una iniciativa que buscaba concientizar las prácticas mercantiles puras anteriormente consideradas. Sin embargo, Velazco (2018), menciona que esta perspectiva ha cambiado hacia una más estratégica porque hay evidencia de los beneficios que conlleva gestionar de manera correcta la calidad de vida laboral. Por consiguiente, en diversos análisis se ha evidenciado que: "lograr un nivel adecuado de excelencia en el entorno laboral genera un efecto relevante en el grado de dedicación del sujeto hacia su entidad empleadora" (Surienty, Ramayah, Lo y Tarmizi, 2014, como se citó en Velazco, 2018). De la misma forma, la calidad de vida en el trabajo ha sido identificada como el factor determinante para aquellos que buscan cambiar de empleo. En el contexto actual, caracterizado por constantes cambios, la lealtad de los empleados ya no puede ser asumida como algo garantizado, por lo tanto, resulta crucial comprender en qué medida el sentido de pertenencia de los empleados hacia las organizaciones puede predecir su intención de cambiar de trabajo (Singh & Kumar, 2010, citado en Velazco, 2018). Es entonces, que la calidad de vida laboral influye directamente en otras variables como la marca empleadora y el prestigio que una organización puede obtener gracias a la voz de sus colaboradores.

A lo largo del tiempo, se ha prestado considerable atención al estudio del desempeño laboral, ya que constituye la base para el logro de objetivos y es la variable principal utilizada para comparar el rendimiento de los empleados en sus respectivos cargos. Este concepto fue utilizado por primera vez a principios del siglo XX en Estados Unidos, específicamente después de que el gobierno contratara vendedores. El método consistía en asignar a cada trabajador un supervisor que elaboraba informes basados en el desempeño individual,

utilizando también colores para indicar el nivel de rendimiento demostrado por cada individuo (Maristany, 2000, como se menciona en Bautista et al., 2020).

Existen múltiples interpretaciones relacionadas con el desempeño laboral. De acuerdo con Campbell (1990), se puede describir como "las acciones y comportamientos destacados de un empleado que propician el desarrollo de las compañías al alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones" (citado en Bautista et al., 2020, p.37). Es entonces que el desempeño de un colaborador puede ser medido con variables numéricas como el porcentaje de cumplimiento como también como la percepción de conductas manifestadas durante diversos procesos.

En la misma línea, Campbell, McCloy, Oppler y Sager han elaborado una clasificación compuesta por siete elementos que constituyen el desempeño laboral. Estos elementos permiten describir la estructura interna del rendimiento en todas las formas de trabajo. Estos elementos son los siguientes: primero, las áreas de responsabilidades específicas, es decir, la capacidad de un individuo para llevar a cabo las tareas asignadas. Segundo, las habilidades relacionadas con tareas no específicas, las cuales se vinculan con aquellas actividades que no son exclusivas del trabajo, pero se espera que el empleado las posea. Tercero, la comunicación oral y escrita, que abarca las habilidades de los trabajadores para expresarse verbalmente y por escrito frente a audiencias de cualquier tamaño. Cuarto, el mantenimiento de una disciplina personal, lo cual implica evitar comportamientos negativos en el entorno laboral. Quinto, la facilitación del desempeño en equipo, que hace referencia al grado de apoyo y colaboración que un individuo brinda a sus compañeros para lograr los objetivos del grupo de trabajo. Sexto, la supervisión, que se refiere a la influencia de una persona sobre el rendimiento de sus subordinados a través de interacciones directas. Y por último, la gestión, que se enfoca en los comportamientos orientados a la integración, la generación de soluciones a problemas y la organización de los recursos. (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993, citado en Bautista et al., 2020, p.37).

Sin embargo, algunos autores consideran que la evaluación de desempeño como tal no debe ser vista solamente como un proceso punitivo sino como un elemento estratégico. Es decir, se busca una perspectiva más integral que brinde a los empleados una sensación de retroalimentación, rompiendo con enfoques antiguos y proporcionando una comprensión más profunda de lo que está sucediendo. Como resultado, se pueden tomar decisiones estratégicas más acertadas. (Bizneo, 2022). Pero para que este sistema funcione, se necesita introducir a la empresa un cambio cultural que permita enfocar nuevamente las prácticas hacia una en donde el feedback sea constante y que resalte no solo aspectos negativos de la tarea realizada, sino que también tome en cuenta los aspectos positivos logrados. Como

reflexiona Chiavenato, para lograr el éxito, las organizaciones deben tener individuos competentes, flexibles, creativos y dispuestos a asumir riesgos. Son las personas las que impulsan los proyectos, lideran los negocios, desarrollan productos y brindan servicios de manera excepcional. Es fundamental capacitar a los líderes para que sean los impulsores de la cultura organizacional entre sus colaboradores, así como promover su desarrollo personal. (Chiavenato, 2009, citado en Cerutti, 2020).

La literatura estadounidense es vasta al momento de investigar sobre la evaluación de desempeño. Existen diversos estudios como el de Artawijaya y Darma (2015) que explora la alternativa de implementar un sistema digital que permita visualizar en tiempo real los resultados logrados en vistas de mejorar el sistema de evaluación y por ende la productividad y capacidad de reacción de los colaboradores. Por otro lado, Kakkar y Vohra, (2021) como se citó en Díaz (2022), menciona en su estudio que este proceso gestionado de manera adecuada puede ayudar a generar mayor “engagement” de los colaboradores hacia la compañía. Asimismo, en Latinoamérica la literatura se limita a definiciones y estudios relacionados en el área de la salud, educación y sectores empresariales diferentes al sector financiero.

Por último, el concepto de equidad de género es reciente a comparación de los dos bloques temáticos vistos anteriormente. De acuerdo con Lampert (2014), este concepto surge como respuesta a la necesidad de trascender un enfoque que se centra únicamente en las diferencias, y en su lugar, construir un nuevo diálogo que aborde tanto la igualdad como la diversidad. Se busca abordar las diversas intersecciones de diferencias, y es crucial establecer una conexión entre la problemática de la diversidad cultural y la problemática de la igualdad social. Para ser más precisos, este concepto trata de sortear la discusión generada entre el “feminismo de igualdad” y el “feminismo de diferencia”, en el que se habla del reconocimiento de derechos entre hombres y mujeres y la tendencia de sobreponer las diferencias naturales entre ambos géneros respectivamente que se ocasionó a principios de los años 80.

Según Mora (2006), citado por Lampert (2014), la equidad de género implica un equilibrio entre similitud y diversidad, así como la interdependencia entre justicia social y justicia cultural. La equidad de género tiene ramificaciones tanto en el ámbito cultural como en el económico, que demandan políticas que reconozcan las disparidades y fomenten la distribución equitativa de beneficios para alcanzar una participación justa entre hombres y mujeres. Esto se enmarca en una visión amplia de equidad, que abarca todas las formas de desigualdad y diferencias, no solo de género, sino también de clase, etnia, raza, generación, sexualidad, región y posición en el orden global. La igualdad de género, al igual que la

equidad en general, persigue eliminar tanto la desigualdad social como la falta de aprecio hacia las divergencias.

Joan Scott (1986), enunciada por Duarte y García (2016) en su artículo titulado "El análisis histórico del género como una categoría útil", desarrolló esta concepción, llevándola más allá de ser simplemente una tendencia académica y editorial, estableciéndola como una categoría de análisis histórico. De acuerdo con Scott, el género no se limita únicamente a la configuración social de las disparidades sexuales, sino que también representa una forma de atribuir sentido a las dinámicas de poder. Según Seabra de Almeida (2009), citado en el mismo artículo de Duarte y García (2016), esta perspectiva dual ha posibilitado un enfoque distinto hacia las interacciones sociales opresivas, evitando retratar a las mujeres únicamente como víctimas y a los hombres como opresores. En su lugar, se busca comprender las posiciones relativas de ambos grupos en la intersección del género con aspectos como la posición socioeconómica, la etnia y otros contextos temporales, geográficos y culturales. Además, esto ha permitido no solo continuar investigando cómo las mujeres son moldeadas por las expectativas sociales relacionadas con su sexo, sino también iniciar investigaciones similares respecto a los hombres (Seabra, 2009).

A lo largo del tiempo, el concepto ha experimentado cambios y han surgido nuevas perspectivas que abogan por una igualdad que se practique en nuestra sociedad. En este sentido, en su investigación titulada "Igualdad, equidad de género y feminismo: una conquista de los derechos de las mujeres", Duarte y García (2016) resumen que la equidad de género implica tomar conciencia y transformar la posición desigual y subordinada que las mujeres han experimentado durante siglos en comparación con los hombres, tanto en el ámbito familiar, económico, social, político y cultural, así como en la propia historia. Resulta fundamental tener en cuenta las condiciones de estrato social, edad, origen étnico, orientación sexual e identificación religiosa, dado que estas pueden agravar o intensificar dichas disparidades. La igualdad de género implica examinar las raíces de las desigualdades entre los sexos. Sin embargo, no se trata únicamente de reconocer las disparidades y discriminaciones presentes en los colectivos humanos, sino de emprender medidas en diversos niveles para alcanzar la equidad y la paridad (Duarte y García, 2016).

Tanto la literatura latinoamericana como estadounidense abarcan el concepto desde una mirada bastante reflexiva, es decir, las investigaciones actuales apuntan a generar bibliografía para entender y erradicar las brechas de género existentes más prominentemente en sociedades subdesarrolladas, así como pautas y estudios de cómo la implementación de políticas asociadas ayuda a una mejor calidad de vida en diferentes países europeos.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos, modelos y enfoques relacionados con el objeto y sujeto de estudios ya presentados en el desarrollo del planteamiento del problema. En este sentido, en primer lugar, se aborda el tema de diversidad y enfoque de género para brindar un contexto de cómo se entienden dentro de la investigación, debido a su gran importancia para un buen desarrollo. En segundo lugar, se dan pinceladas sobre la administración del talento humano en las organizaciones, así se da una definición de la misma y se plantean los principales procesos que la integran. En tercer lugar, se da énfasis en la delimitación de los constructos principales de la tesis: la Calidad de Vida Laboral, en adelante CVL, y la gestión del desempeño. Por último, se presentan también distintas investigaciones realizadas sobre la CVL y la gestión del desempeño en el Perú y América Latina, esto último con el objetivo de obtener las principales conclusiones y recomendaciones que permitan determinar las principales temáticas que deben tomarse en cuenta al momento de diseñar una investigación empírica.

1. Gestión de la diversidad y enfoque de género

1.1. Diversidad

Generalmente, la diversidad ha estado implicada en las diversas posturas políticas, sociales y económicas a lo largo del tiempo, en este sentido es muy acertado que el término sea asociado con la inclusión o exclusión de los grupos menos favorecidos y vulnerables que se diferencian en diversos factores a las clases dominantes presentes en una sociedad. Según Lumby y Coleman (2007) citado por Ramos (2012), la diversidad tiene varios significados y puede adaptarse a las circunstancias y al sentido que las personas le vayan dando a través del tiempo.

En este sentido, al partir del punto de que existen diversas formas de poder comprender el fenómeno de la diversidad, se ha optado por limitar esta concepción a la definición brindada por Devalle y Vega (1999) citado por Ramos (2012), quienes mencionan que lo diverso corresponde a la pluralidad o heterogeneidad de las realidades existentes. Estas se encuentran determinadas por distintos factores, incluyendo el papel histórico que han tenido y siguen teniendo diversos grupos dentro de la sociedad, ya que la opresión ha sido un punto decisivo en la creación de paradigmas, roles de género, estereotipos y demás.

Dentro de un sentido de diversidad relacionando a los roles de género y estereotipos aún presentes en la vida cotidiana, es necesario poder analizar cuál ha sido la perspectiva de las mujeres en esta historia, ya que son un grupo con cada vez más representatividad en diversos ámbitos y a su vez, con mayor legitimidad dentro de la fuerza de trabajo no asociada

con el cuidado del hogar o la familia como históricamente ha sucedido. Es por ello que, a lo largo de la investigación, dentro del enfoque de diversidad se tomará con mayor énfasis a la diversidad de género, especialmente dentro de las organizaciones, para así identificar cuáles son las prácticas que se promueven para lograr una inclusión efectiva dentro de diversos niveles organizacionales.

1.2. Enfoque de género

De acuerdo con Lavell (2006), un enfoque se refiere a una manera específica de abordar un problema con el propósito de comprenderlo e intervenir en él. Representa una perspectiva individual o colectiva sobre un contexto o situación y la manera de enfrentarlo. Por lo tanto, al centrarnos en el estudio de las mujeres en esta investigación, resulta fundamental adoptar una perspectiva de género que nos permita analizar los distintos fenómenos desde una óptica adecuada, siguiendo un enfoque previamente establecido por diversos estudiosos del tema.

En este sentido, se utilizará el planteamiento de género como un elemento fundamental en el análisis. Para delimitar su alcance, se puede afirmar que el enfoque de género en sí mismo constituye una herramienta de análisis y metodología que posibilita incorporar las distintas necesidades, responsabilidades y preocupaciones de mujeres y hombres en cada fase de sus vidas, con el propósito de establecer relaciones equitativas y justas. Además, reconoce otras manifestaciones de desigualdad y discriminación derivadas de la etnia, el origen socioeconómico y la orientación sexual, entre otros aspectos. Debido a las diferentes condiciones iniciales en las que se encuentran hombres y mujeres, los resultados y el impacto de las políticas son disímiles para cada conjunto.

Según la UNESCO (2014), el enfoque de igualdad de género implica alcanzar una equidad en los derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres, hombres, niñas y niños. Es importante destacar que la igualdad no implica la homogeneidad de mujeres y hombres, sino que se basa en garantizar que los derechos, responsabilidades y oportunidades no estén condicionados por el género con el que se nace.

2. Gestión de personas en las organizaciones

2.1. La gestión de personas en las organizaciones

En un contexto de cambios y falta de certeza en las empresas, las personas desempeñan un papel crucial y deben colaborar estrechamente con la tecnología. A medida que los desafíos empresariales evolucionan constantemente, las áreas de Recursos Humanos adquieren una importancia creciente y deben ser consideradas como un pilar fundamental en la estrategia organizacional para alcanzar los objetivos. Según Boyero y

Montoya (2016), el recurso humano es el elemento esencial en cualquier institución y constituye el factor clave para obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, para competir y destacarse frente a la competencia, es imprescindible que las acciones se enfoquen en la productividad, pero también en el bienestar de los empleados.

2.1.1. Definición de la gestión de personas

La gestión de personas puede ser entendida como el conjunto de procesos que creen valor para la organización a través de las personas, puesto que es necesario que las personas aporten lo mejor de sí de la mano con su potencial y compromiso, es lógico que para lograrlo es necesario alinear las políticas y estrategias para lograr una correcta fidelización de los colaboradores. Chiavenato (2009) menciona que “la gestión de personas está conformada por un consolidado de lineamientos y praxis indispensables para ser capaces de liderar puestos gerenciales relacionados al talento humano; enfocados en procesos para atraer, contratar, capacitar, recompensar y evaluar el desempeño de los colaboradores”. Por tanto, se puede mencionar que cada actividad realizada por las personas responsables de gestionar a las y los colaboradores es clave y determinante en los resultados.

En el actual enfoque del modelo de gestión de personas no solo se debe considerar la parte operativa, sino que en miras a transformar el concepto hacia uno que vaya acorde al contexto cambiante en que las empresas se enfrentan día a día, se debe reconocer la importancia de este en la planeación estratégica de la empresa con el fin de generar mayor valor con las habilidades y el potencial de los colaboradores, creando una ventaja competitiva difícil de replicar para las otras empresas.

2.2. Principales procesos de la gestión de personas

Dentro de los principales procesos que abarca la gestión de personas es imprescindible considerar seis principales procesos, los cuales son reclutamiento, selección e inducción, formación, gestión del desempeño, compensación y bienestar, desarrollo y línea de carrera y, finalmente, gestión del clima laboral. A continuación, se detallan los procesos antes mencionados:

- **Reclutamiento:** Se refiere a todas las acciones orientadas a atraer a personas con el potencial y las capacidades necesarias para ocupar posiciones dentro de una organización. Estas actividades pueden llevarse a cabo de forma interna mediante la publicación de anuncios en tableros de anuncios o envío de correos informativos, o de forma externa a través de plataformas en línea de reclutamiento o servicios de búsqueda especializados.

- **Selección:** comprende aquellos procedimientos enfocados a filtrar aquel universo obtenido en el proceso de reclutamiento a través de pruebas psicométricas, entrevistas u otros métodos que ayuden a la empresa a determinar qué candidatos cumplen con el perfil organizacional y actitudinal que se está buscando.
- **Inducción:** Esta parte del proceso es crucial dentro del *journey* del colaborador por la compañía, debido a que el colaborador recibe una introducción cultural, de procesos que tiene que seguir en su nuevo trabajo. Usualmente comprenden una serie de capacitaciones sobre programas y formas de realizar el trabajo para que el colaborador no tenga dificultades futuras en su desempeño.
- **Formación:** La formación está directamente relacionada con las habilidades y conocimientos que tienen los colaboradores para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización. Así, dentro de este proceso se contemplan actividades como el aprendizaje de nuevas metodologías, nuevos idiomas y en general capacidades que les permitan desarrollar cada vez mejor su trabajo y, por tanto, su productividad para lograr escalar posiciones.
- **Compensación y Bienestar:** Para el logro de los objetivos, es necesario que las personas se sientan identificadas con el centro de labores, por tanto, este proceso es clave, ya que se debe retribuir al esfuerzo y desempeño que se realiza diariamente a través de distintas actividades como bonificaciones en el sueldo, etc. Asimismo, es importante que, encontrándonos ahora en un contexto que obliga a trabajar desde casa, se pueda brindar el mobiliario y los equipos correctos para el desarrollo de actividades, pues de no ser así, la salud física y mental puede verse involucrada y ello afecta directamente en la productividad.
- **Desarrollo y línea de carrera:** Los colaboradores usualmente siempre están buscando crecer de manera profesional, este proceso es clave debido a que operativiza la línea de carrera que los trabajadores pueden llegar a cubrir dentro de la empresa, incluye la clasificación de puestos y requisitos necesarios para cubrirlos. Asimismo, está enfocado en la implementación de nuevas habilidades dentro del talento humano a través de capacitaciones con el fin de potenciar sus habilidades y generen mayor rentabilidad a la empresa.
- **Gestión del clima laboral:** Este proceso se puede caracterizar por ser bastante subjetivo, ya que depende de la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en el que se encuentran, esta toma la forma de acuerdo a las actividades y en general a la forma en la que se realiza el trabajo dentro de la empresa.

- **Gestión del desempeño:** Medir el desempeño es una parte fundamental del área de gestión de personas porque ayuda a evaluar el desempeño de los colaboradores en función a los objetivos planteados por la organización y más específicamente por el área. Este es una fuente importante de datos para los supervisores en el sentido que facilita la toma de decisiones en muchos aspectos como compensaciones y ascensos.

Más adelante se profundizará acerca de la gestión del desempeño, pues resulta relevante para la investigación de la presente tesina.

2.3. Enfoque de género dentro de la gestión de personas

La noción de diversidad ha evolucionado y se ha integrado en la gestión de las organizaciones con el propósito de establecer marcos estratégicos que fomenten buenas prácticas en la administración del talento y la reputación frente a los interesados y otras empresas (Fundación Adecco, 2022). En esta misma línea, Golembiewski (1995) argumenta que la administración de la heterogeneidad en las instituciones, en su totalidad, supone ir más allá de simplemente ofrecer trato equitativo y evitar cualquier tipo de discriminación, ya sea basada en raza, nacionalidad, género, estrato social o discapacidad, para promover la igualdad y, en última instancia, apreciar y enriquecer la diversidad y las disparidades (como se citó en Ventosa, 2012). En otras palabras, se busca una versión más consciente de las prácticas que no solo se enfoca en la no discriminación de minorías, sino que también promueve el bienestar y la equidad de género como premisas fundamentales.

Las prácticas de equidad de género entonces responden a esta tendencia con miras a la sostenibilidad de una ventaja competitiva que, de ser bien gestionada, trae consigo diversos puntos positivos asociados no solo en el compromiso de los trabajadores con la empresa o la forma en que esta es vista por el mercado (marca empleadora) sino que esa diversidad genera sinergias importantes en la forma en la que se empatiza con el cliente y la oportunidad a la innovación en los procesos internos que posteriormente serán traducidos en términos económicos importantes que ayudan al negocio. En esa línea, al considerar la creación de políticas que ayuden a generar mayor igualdad en el trato entre hombres y mujeres dentro de la planilla, da fe de que las empresas entienden y facilitan las oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral teniendo en cuenta las otras tareas que implica el género como por ejemplo ser madre que no deberían limitar el correcto desempeño o acceso de este grupo.

Esta evolución responde a las necesidades actuales del entorno relacionadas a una sociedad más consciente y con menos prejuicios. Si bien Triandis (2003) consideraba estas prácticas como nuevas, ahora es una constante que es utilizada por las empresas como una

ventaja competitiva y cada vez más necesaria debido a los nuevos estándares de competitividad empresarial que trasciende al objetivo económico de solo generar riqueza.

Algunas buenas prácticas relacionadas que sugiere el manual actualizado de la Fundación Mujeres (2008) para tener en cuenta en los procesos de recursos humanos son:

- **Reclutamiento y selección:** Abarcar la mayor cantidad y diversidad de postulantes de los diferentes sexos que guarden relación con el puesto, sin ningún tipo de filtro que tienda a la discriminación o sesgo predeterminado para cualquier puesto. Debido a que está comprobado que la diversidad en el talento es un buen factor que impulsa a la innovación, la competitividad y la productividad en el centro de trabajo. Por ende, esta práctica debe hacerse efectiva, desde el momento de la publicación del puesto vacante en las diversas plataformas hasta las entrevistas previas a selección.
- **Compensaciones:** Es crucial que exista un plan de compensaciones claro y que este sea de conocimiento para toda la organización. Por ningún motivo se debe amonestar o premiar a cuestiones que tengan que ver con el sexo del colaborador. Por otro lado, desplegar beneficios tanto a hombres y mujeres evidencia la preocupación por parte de la empresa hacia el talento humano y hacia el fortalecimiento de su marca empleadora a largo plazo.
- **Formación y Promoción de puestos:** Este proceso debe apuntar al desarrollo profesional de los colaboradores sin ningún tipo de restricciones más que el desempeño de los mismos. Lo que se busca es brindar una serie de oportunidades a aquellos que por orden meritocrático les corresponde, con ello se logra contaminar el clima laboral con habladurías o conversaciones externas sobre la imparcialidad de los líderes.

3. La calidad de vida laboral y la gestión del desempeño en las organizaciones

3.1. Calidad de Vida laboral

La Calidad de Vida laboral resulta como uno de los constructos más importantes dentro de la gestión de las personas en el ámbito organizacional, ya que incluye diferentes aspectos que forman parte de la realización del trabajo en cada uno de los y las colaboradoras. A lo largo de este apartado se profundizará sobre la evolución, definición, dimensiones y factores de medición que tiene la CVL.

3.1.1. Historia y evolución de la calidad de vida laboral

El desarrollo de la CVL ha tenido una evolución durante las últimas décadas, de hecho, se puede mencionar que el término resulta relativamente reciente en comparación con otros. Fue a finales de los años 60 e inicios de los 70 que la fundación FORD y el Ministerio de trabajo de los EE. UU organizaron diversas conferencias patrocinadas en las que se abordaba la alienación laboral. Se menciona que los participantes consideraban que esta debería ir más allá de la satisfacción del puesto de trabajo, por lo que surgió el movimiento de CVL. Este tenía como objetivo principal humanizar el entorno de trabajo mientras que se trabaja con el desarrollo del factor humano y la mejora de su calidad de vida. Es en los años 80 que se puede mencionar que se realizó la mayor producción científica, ya que existen autores como Delamotte y Takezawa, Jenkins, Larouche y Trude, y algunos otros a los que se citarán en la presente investigación. Si bien este auge de producción intelectual disminuyó en los años 90, el interés por el estudio de la CVL sigue siendo relevante habiendo pasado ya aproximadamente 20 años, pues involucra a todos los aspectos relacionados con los colaboradores en el trabajo.

3.1.2. Concepto de calidad de vida laboral

Según diversos autores, la Calidad de Vida Laboral ha sido abordada bajo diversas perspectivas teórico-metodológicas: en el entorno de trabajo y también bajo la perspectiva psicológica (Segurado & Agulló, 2002), es por esto que se puede tornar un tanto complicado esbozar una definición simplificada. Según Granados (2011), la CVL puede estudiarse desde cuatro perspectivas que resultan complementarias entre sí para constituir el objeto formal: factores antecedentes objetivos, factores objetivos subjetivos, factores consecuentes objetivos y factores consecuentes subjetivos. Así, se puede definir a la primera perspectiva como la objetividad del estado del laburo del colaborador; es decir, el cúmulo de actividades que son importantes para la comodidad en el ámbito de trabajo del trabajador. La segunda perspectiva se define como el acoplamiento no objetivo al contexto; es decir todos los procesos de interpretación o actuación del trabajador sobre su situación laboral y que afectan su bienestar. La tercera perspectiva se define como el ajuste de la persona con el puesto de trabajo; es decir, la correspondencia entre el trabajador y las funciones. Finalmente, los distintos elementos componentes y estructura interna que experimenta el trabajador respecto a su bienestar.

Así, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Segurado y Agulló (2002) han realizado una recopilación de las distintas definiciones que se le han asignado a la Calidad de Vida Laboral, ver Tabla 1:

Tabla 1: Definiciones de CVL

Fuentes
Walton (1973) "un proceso para humanizar el lugar de trabajo"
Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975) "...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales"
Suttle (1977) "grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización"
Nadler y Lawler (1983) "...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional"
Delamotte y Takezawa (1984) "conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico"
Tur cotte (1986) "la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total"
Sun (1988) "...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción"
Fernández y Giménez (1988) "el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano"
Robbins (1989) "la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales"
Munduate (1993) "la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción"
Heskett et al. (1994) "la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL"
De la Poza (1998) "La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores"
Fernández Ríos (1999) "Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo"
Lau (2000) "la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal"

Fuente: Segurado y Agulló, 2002

De ellas se identifica que la Calidad de Vida Laboral puede abordarse desde la perspectiva del colaborador y de la organización. En el primer caso se aborda con mayor énfasis a la CVL centrada en el individuo; es decir la satisfacción laboral, las expectativas, motivación, actitudes, valores, compromiso, implicación y demás. Mientras que en el segundo caso, se aborda la toma de decisiones, nivel de integración en la dinámica de las actividades, aspectos estratégicos y estructurales de la organización. De esta manera, se puede mencionar que la CVL aborda todas las aristas concernientes al trabajo, ya que aborda distintas variables determinantes en la eficiencia y bienestar de los colaboradores para el logro de los objetivos.

3.1.3. Dimensiones de la calidad de vida laboral

Como se ha mencionado anteriormente, las dos dimensiones o perspectivas mediante las que se ha abordado a la CVL son dos, bajo el entorno de trabajo y la perspectiva del colaborador. En este sentido, las dimensiones pueden clasificarse en condiciones objetivas y subjetivas. Las condiciones objetivas están compuestas por el medioambiente físico, medioambiente tecnológico, medioambiente contractual y el medioambiente productivo. Por otra parte, las condiciones subjetivas están compuestas por la esfera privada y el mundo laboral, individuo y actividad profesional, organización y actividad directiva y los beneficios.

Por un lado, se ahondará en relación a las circunstancias objetivas. El entorno físico está constituido por la salud, en el cual se presentan los principales riesgos que abarcan la fatiga corporal, los peligros posturales, las cargas excesivas y otros. En este aspecto, el espacio físico del lugar de trabajo, que incluye el mobiliario, la iluminación y demás, también representa una dimensión que impacta directamente en la calidad de vida laboral. El entorno tecnológico está relacionado con la disponibilidad de los equipos e instrumentos necesarios para llevar a cabo el trabajo, ya que su ausencia puede generar ansiedad, falta de motivación y disatisfacción laboral. Asimismo, en lo que respecta a las implicaciones para la empresa, también se ve afectada la eficiencia debido a los retrasos que pueden surgir. El entorno contractual está compuesto por aspectos como el salario y la estabilidad en el puesto de trabajo. Por último, el entorno productivo abarca los horarios laborales, el grado de sobrecarga percibida, las oportunidades de promoción y ascenso, la ausencia de actividades durante el horario de trabajo, la realización de tareas repetitivas y las facilidades de formación. (Granados, 2011, p.13).

Por otro lado, se mencionan las condiciones subjetivas. La esfera privada y el mundo laboral está conformada por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, pues si sucede algo en la familia el colaborador se ve afectado, y de la misma forma, la gran cantidad de responsabilidades puede afectar la vida personal del colaborador. En cuanto al individuo y

actividad profesional, la dimensión se relaciona con la utilización de las habilidades y conocimientos para el logro de las metas profesionales, asimismo la autonomía y la participación en la toma de decisiones. La organización y función directiva está conformada por la relación entre compañeros de trabajo. Finalmente, de los beneficios se entiende que los diversos programas pueden ocasionar buenas prácticas como la mejora del funcionamiento financiero, el incremento del valor de mercado, el incremento de la productividad, la reducción de costos operativos, la habilidad de retener y atraer mejores empleados, el fortalecimiento de la confiabilidad y lealtad de los empleados, la reducción del ausentismo y el fortalecimiento de la reputación (Granados, 2011, p.13).

3.1.4. Factores que influyen en la medición de la calidad de vida laboral

Para evaluar la calidad de vida laboral se consideran dos enfoques: el objetivo y el subjetivo, como se mencionó previamente. En el primer enfoque, se analizan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación), las características organizativas (horarios, salarios) y las condiciones de los trabajadores (carga física, rendimiento) mediante evaluaciones cuantitativas que utilizan instrumentos como listas de verificación, perfiles y cuestionarios (Segurado & Argulló, 2002). Por otro lado, el enfoque subjetivo evalúa la percepción, juicio y opinión de los empleados sobre sus condiciones de trabajo y ambiente laboral. Esta información se recopila principalmente de manera cualitativa, considerando variables como la motivación, la identificación, el compromiso con el trabajo y la organización, y la satisfacción laboral. Las herramientas utilizadas incluyen la observación, las entrevistas y, a menudo, los cuestionarios (Segurado & Argulló, 2002).

3.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a las acciones y conductas de un empleado en la búsqueda de metas y objetivos establecidos, utilizando las estrategias y habilidades necesarias para lograrlos (Chiavenato, 2009, citado por Chavez Patiño, 2017). Es una variable ampliamente investigada dentro del ámbito organizacional debido a su estrecha relación con la productividad y el logro de los objetivos establecidos a diferentes plazos en una organización.

Además, en otra visión, el desempeño laboral se refiere a la manifestación de las capacidades y competencias de un empleado en el entorno de trabajo, lo cual conduce a obtener resultados eficientes. Este desempeño se evalúa de forma individual, considerando el esfuerzo y desempeño de cada individuo en particular (Acosta, 2018, p. 2).

3.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral

En relación al rendimiento de las organizaciones, existe discrepancia entre los diferentes autores acerca de los factores que influyen en esta variable (Salgado, 2006). Históricamente, se ha vinculado con aspectos financieros, como la posición y adaptación al mercado, los márgenes de beneficio promedio, el rendimiento basado en el capital invertido y el crecimiento en las ventas (Kangis & Williams, 2000). Otros estudios han examinado el rendimiento utilizando indicadores de eficiencia y eficacia, así como tasas de absentismo y rotación dentro de la organización (Gorriti & Brutus, 2005). Sin embargo, la perspectiva económica del rendimiento parece prevalecer hasta el día de hoy, limitando la consideración de variables más subjetivas en su evaluación (Patterson, Warr & West, 2004).

Es entonces que el desempeño laboral puede ser influenciado por diversos factores ya sean económicos o emocionales, aunque el factor monetario es el más predominante. Dentro de las variables psicosociales se encuentra: Clima Organizacional, factores motivacionales, Satisfacción laboral, Ausentismo.

Según Rodríguez (2001) la relación existente entre satisfacción laboral y desempeño presenta una correlación positiva, ya que mientras mejor se sienta el empleado en su lugar de trabajo, es decir, tenga una percepción saludable con respecto a la estructuración de sus tareas, la asignación de recursos y flexibilidad de horarios (Conceptos directamente relacionados con clima laboral) mejor se desempeñan los colaboradores. Es así que la importancia de propiciar un clima laboral saludable es crucial debido a que está relacionado directamente con la satisfacción laboral y este a su vez con el desempeño.

Por otro lado, existen factores motivacionales que también influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Se consideran factores motivacionales a aquellos que comprenden tres dimensiones: la motivación intrínseca, motivación extrínseca y reconocimiento efectuado en el trabajo (Ramírez, 2018, p.34). Aquellos elementos compensatorios, bonificaciones seguidas del reconocimiento oportuno del trabajo influyen de manera positiva en el comportamiento del trabajador, de hecho, la combinación correcta de los mismos impulsa la productividad.

3.2.2. Evaluación del desempeño laboral

Uno de los procesos claves dentro de la gestión del capital humano desde un punto de vista estratégico es la evaluación del desempeño. Este busca básicamente medir las capacidades y competencias de los colaboradores con respecto a los objetivos que rigen la organización en un tiempo determinado. Esta es definida como una valoración, sistemática y objetiva de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las

metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo (Chiavenato, 2009). Cabe resaltar que este proceso puede ser influenciado por una serie de contingencias que pueden afectar positiva como negativamente en el desempeño de un colaborador dentro de una empresa. Dentro de las principales: el sistema de compensaciones y la percepción que se tiene del mismo, el clima laboral, el sistema de beneficios laborales, la claridad de las funciones a desempeñar, entre otros. Sin embargo, un punto bastante importante a hacer hincapié en la investigación es la variable externa del entorno referida al contexto de trabajo, el cual incluye la situación política, sanitaria que es capaz de generar incertidumbre y alta rotación dentro de los principales puestos de trabajo, así como la dificultad de las empresas para reclutar personal calificado que se alinee con los valores de la organización.

3.2.3. Importancia de la evaluación del desempeño

El reconocimiento de la importancia del rendimiento laboral se está expandiendo como un medio para lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad. Las organizaciones desempeñan un papel crucial en la sociedad al proporcionar bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las personas, y por lo tanto buscan obtener un mayor rendimiento por parte de sus colaboradores. Además, el rendimiento laboral es una valiosa fuente de información para el departamento de recursos humanos, ya que ayuda en la toma de decisiones en áreas como la mejora del ambiente de trabajo, la evaluación del personal, los ascensos y promociones, la identificación de necesidades de desarrollo y la planificación salarial, entre otros aspectos. Sin embargo, es importante destacar que esta herramienta no debe ser considerada como la única fuente para decidir si un colaborador avanza en su carrera profesional, por ejemplo. Es necesario tener en cuenta todas las variables relevantes antes de realizar cambios específicos (Berrocal & Pereda, 2004).

La evaluación de desempeño puede ser aplicada desde diversas aristas y adaptarse a la naturaleza de las organizaciones. Es así que de acuerdo a la cronología puede subdividirse en dos grandes grupos: los métodos tradicionales y modernos. De hecho, Alles (2005) hace una simetría con lo mencionado definiendo “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: Características, Comportamientos o resultados”. (p. 31)

3.3. Calidad de vida laboral y su influencia en el desempeño

Al revisar la literatura, se ha podido identificar que no existe suficiente información teórica que nos permita relacionar ambas variables. De hecho, existe más literatura empírica, obtenida a través de la aplicación de métodos cuantitativos, que permite comprender el

fenómeno en cuestión, pues como se verá más adelante, existen diferentes formas de medirlas, pero hasta el momento la correlación ha sido de manera independiente, mas no causal. Sin embargo, cabe mencionar que la posible explicación de este suceso es el poco tiempo de estudio que tiene la Calidad de Vida Laboral como tal; asimismo, otro factor que puede haber influido se trata de la forma en la que se ha abordado la CVL, pues esta se analiza desde sus variables de manera independiente, mas no como un todo de manera que se incluya tanto la parte individual o psicológica, como la centrada en los intereses organizacionales o del entorno de trabajo.

3.3.1. Métodos de evaluación empleados para la CVL y el desempeño

a. Métodos de medición de la CVL

Como se ha mencionado anteriormente, la CVL aborda diferentes aspectos relacionados con la experiencia de los colaboradores en el trabajo. Así, al abordar distintas dimensiones, los diversos estudios realizados al respecto, tienen diversas formas de medir o evaluar las condiciones que la conforman. A partir de esta idea, se han identificado tres modelos de evaluación para la Calidad de Vida Laboral. El primero es conocido como CVT-GOHISALO, fue planteado por Gonzales, Hidalgo, Salazar y Preciado el 2010 y tiene siete dimensiones de las que se desprenden 74 ítems de medición. El segundo está planteado a partir de los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que se basa en la norma internacional SA8000; esta cuenta con cuatro dimensiones y está conformada por 118 ítems de medición. Por último, existe también un modelo planteado en la tesis doctoral de Mariana Da Silva para la Universidad de Barcelona, este cuenta con once dimensiones y 86 ítems de medición. Estos tres modelos serán desarrollados a continuación y cabe resaltar que han sido obtenidos a partir de la revisión de literatura planteada por investigaciones empíricas relacionadas con el objeto de estudio: la CVL.

En primer lugar, el modelo CVT-GOHISALO fue desarrollado en la Universidad de Guadalajara, México, en abril de 2010, con el objetivo de consolidar y evaluar las diversas variables asociadas a la calidad de vida en el trabajo (CVT). Los autores del modelo se basaron en el enfoque neopositivista propuesto por Gonzales en 2010 para definir el concepto de CVT. Según ellos, la CVT es un concepto multidimensional que se logra cuando el trabajador, mediante su trabajo y apreciación propia, satisface las carencias a continuación: apoyo de la compañía, confianza y sentido de grupo en el lugar de laburo, complacencia laboral, realización obtenida mediante su ocupación, desarrollo personal y gestión del tiempo libre (González et al., 2010, p. 333).

De esta manera, a partir de esta concepción sobre el término y en base a revisión bibliografía y empírica plantearon siete dimensiones: (1) Soporte institucional para el trabajo,

(2) Seguridad en el trabajo, (3) Integración al puesto de trabajo, (4) Satisfacción por el trabajo, (5) Bienestar logrado a través del trabajo, (6) Desarrollo personal y (7) Administración del tiempo libre. Cada dimensión contempla ítems expresados en preguntas fáciles de entender y contestar para el público objetivo (ver Anexo A).

En segundo lugar, se cuenta con el modelo de medición de la CVL planteado por Chiang y Krausse (2009) basado en la norma internacional SA8000 que acoge los principios planteados por la OIT sobre los derechos de los trabajadores en las empresas. Este modelo de medición está basado también en una encuesta que contiene dos partes: (1) información general y (2) dimensiones de calidad de vida laboral. Esta segunda sección está compuesta por cuatro dimensiones: (1) Indicadores individuales, (2) Condiciones y medio ambiente en el trabajo, (3) Organización y (4) Indicadores globales (ver Anexo B). Cabe mencionar que para la aplicación del presente. Se realizan las preguntas a partir de las variables planteadas en el que se debe responder bajo escala de Likert con Muy en desacuerdo (MD), En desacuerdo (D), Neutro (N), De acuerdo (A) y Muy de acuerdo (MA).

Por último, se encuentra también el modelo planteado por Mariana Da Silva en el año 2006. Este cuenta con once dimensiones entre las que se encuentran: (1) Sistemas de gestión, (2) Relación con compañeros, (3) Relación con jefe, (4) Motivación-Identificación-Compromiso (MIC), (5) Condiciones del Entorno, (6) Stress y Burnout, (7) Satisfacción con el rol, (8) Equilibrio Trabajo-Vida, (9) Equidad Remunerativa, (10) Bienestar Subjetivo y (11) Características Personalidad.

b. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación del rendimiento de un amplio número de individuos en el ámbito organizacional, a través de criterios que generen equidad y justicia al mismo tiempo que fomenten la motivación de las personas, constituye un desafío considerable (Chiavenato, 2009). Es por eso que la mayoría de empresas muchas veces adecua los métodos de evaluación a la naturaleza de sus operaciones. Dentro de los más aplicados son **Por características:**

- Escala Figura de calificación
- Métodos de escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Métodos de formas narrativas

Por comportamiento:

- Método de incidente crítico.

- Escala fundamental para la medición del comportamiento.

Estos métodos fueron aplicados con el fin de medir los diferentes aspectos desde diferentes aristas, sin embargo, las principales críticas apuntan a que se concibieron como un medio más no el fin en sí. Se consideraron a las personas como si estas fueran homogéneas y dentro de la aplicación no se consideraron puntos de flexibilidad que ameriten una aplicación oportuna dentro del proceso.

c. Métodos modernos de evaluación del desempeño

La evaluación participativa basada en objetivos se caracteriza por ser democrática, participativa, inclusiva, motivadora y se encuentra estructurada en seis etapas secuenciales a seguir:

- El formulado de los objetivos con las partes de acuerdo.
- El compromiso de cada uno para lograr los objetivos que se formulados.
- La aceptación del gerente respecto a la asignación de recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- El desempeño del colaborador
- El constante monitoreo de los resultados y su comparación con los objetivos.
- La retroalimentación intensiva y evaluación continua conjunta.

Los beneficios resultantes de la aplicación de esta metodología radican en que ambas partes comprenden las expectativas, tienen claridad en las prioridades, mejoran los métodos de trabajo y reconocen de manera temprana las tendencias positivas y negativas del rendimiento (Chiavenato, 2009). En este tipo de método de evaluación del desempeño tanto el empleado como el supervisor son llamados a dar *feedback* las veces que sean necesarias para hacer que la evaluación funcione.

d. La evaluación 360

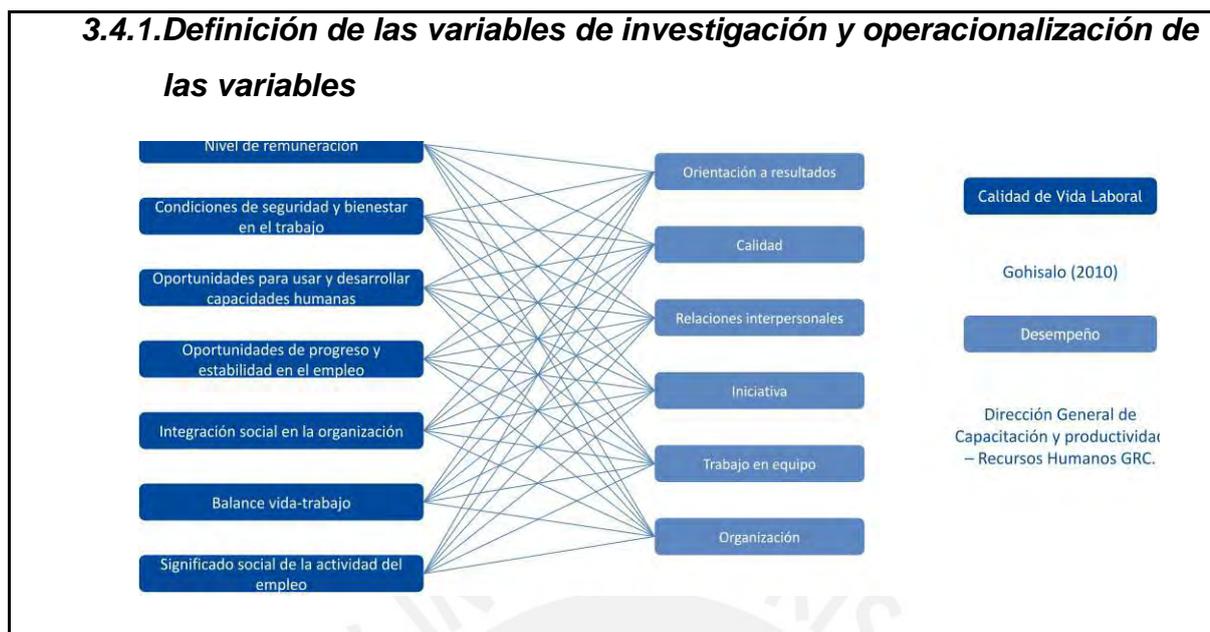
La evaluación de 360 grados, también denominada evaluación completa, constituye una herramienta empleada para valorar las aptitudes interpersonales de los líderes en una organización. Este enfoque de evaluación considera todas las relaciones relevantes que el líder o la persona evaluada mantiene en su entorno laboral, abarcando a compañeros de trabajo, clientes internos, subordinados y superiores. Se les solicita a estas personas que brinden retroalimentación sobre el desempeño del evaluado en las competencias clave requeridas para su puesto (Conexión ESAN, 2016).

3.4. Características del modelo de medición escogido

En esta investigación, se ha utilizado una adaptación del marco metodológico implementado por Hurtado (2017) en su tesis para obtener el grado de maestría. Este marco aborda la evaluación de la calidad de vida laboral y el desempeño profesional de los enfermeros que trabajan en áreas críticas del Hospital Sergio Bernales en el año 2017. En cuanto al cuestionario utilizado para medir la calidad de vida laboral, se ha realizado una modificación en base al modelo GOHISALO previamente explicado. Cabe destacar que, aunque las variables originales que lo componen son el nivel de remuneración, las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, las oportunidades para utilizar y desarrollar habilidades humanas, las oportunidades de progreso y estabilidad laboral, la integración social en la organización, el equilibrio entre la vida y el trabajo, y el significado social de la actividad laboral, también se ha tenido en cuenta el análisis de la percepción de las políticas de equidad de género implementadas por la empresa.

Por otro lado, para la medición del Desempeño en las colaboradoras, inicialmente se planteó un cuestionario que pueda ser resuelto por la persona que conforma la jefatura directa de las trabajadoras; sin embargo, para guardar relación y que exista consistencia en la información recolectada este cuestionario ha sido aplicado a las mismas colaboradoras para evaluar su autopercepción. Así, el cuestionario aplicado ha sido extraído de la tesis mencionada anteriormente, en ella se menciona que la organización autora del mismo es la Dirección General de Capacitación y productividad – Recursos Humanos GRC. Cabe mencionar que, al existir este ajuste para que las colaboradoras mismas puedan responder a las preguntas, estas también han sido ajustadas de manera que pueda ser posible, En la Figura 1 se observa la relación que finalmente se busca analizar en la investigación.

Figura 1: Modelo estructural de las variables



De esta forma, en la Tabla 2 se puede revisar la definición de las variables que se están empleando en la medición, asimismo se observa la cantidad de componentes o ítems que conforman cada una de las variables de ambos constructos en investigación.

Tabla 2: Operacionalización de variables

Calidad de vida laboral		
Variable	Definición	Num. ítem
Nivel de remuneración	Se puede alcanzar al mantener ingresos suficientes que permitan mantener un nivel de vida socialmente aceptable.	6
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	Es importante que las condiciones laborales no expongan a los trabajadores a riesgos que puedan afectar su salud y seguridad mientras realizan sus tareas.	7
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	Estos factores incentivan al trabajador a brindar su máximo esfuerzo en el desempeño laboral con el fin de cumplir sus aspiraciones de crecimiento personal.	4
Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	Incluye la asignación de trabajos y propósitos educativos para desarrollar las habilidades del empleado, así como aumentar sus oportunidades de ascenso y estabilidad laboral.	8
Integración social en la organización	Hace referencia a la equidad, la movilidad y el apoyo directo a los equipos de trabajo para fomentar un sentido de comunidad dentro de la organización.	9
Balance vida-trabajo	Las responsabilidades laborales no deben interferir con el tiempo libre ni con las relaciones familiares del trabajador.	9
Significado social de la actividad del empleo	Hace referencia a la opinión que tiene el empleado acerca de la empresa en la que trabaja.	2
Equidad de género		11
Total de ítems		56

Tabla 2: Operacionalización de variables (continuación)

Desempeño		
Variable	Definición	Num. item
Orientación a resultados	La orientación a resultados contribuye a establecer los propósitos organizacionales según las demandas de la empresa y teniendo en cuenta las habilidades evidenciadas por los empleados. Esto permite una distribución eficiente de los recursos y una asignación efectiva de las tareas.	3
Calidad de entregables	Un trabajo de calidad es aquel que se ejecuta de manera adecuada y logra los objetivos establecidos. La calidad laboral está vinculada al uso eficiente de los recursos: si un empleado realiza correctamente una tarea pero invierte un tiempo excesivo en ella, puede afectar el funcionamiento de la empresa e incluso resultar contraproducente.	4
Relaciones Interpersonales	Las interacciones entre individuos en el ámbito laboral constituyen un conjunto de evaluaciones que permiten comprender a las personas dentro de la organización, ya que a través de las conexiones que establecen entre sí, satisfacen sus necesidades de interacción social. Cuanto mayor sea la satisfacción que generen, más eficazmente podrán colaborar en la consecución de los objetivos establecidos por la organización.	3
Desempeño		
Variable	Definición	Num. item
Iniciativa	La iniciativa es una habilidad laboral que implica tener la capacidad de generar, implementar o concebir proyectos de forma autónoma. Es una cualidad valiosa en el ámbito profesional, ya que permite anticiparse a los eventos futuros y desarrollar ideas innovadoras.	4
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo implica la participación conjunta de varios individuos que comparten un objetivo en común, aunque cada uno realiza sus responsabilidades de manera individual para alcanzar dicho objetivo.	2
Organización en las tareas	Conjunto de herramientas que permite llevar a cabo de forma eficiente, haciendo buen uso del recurso del tiempo.	3
Total de ítems		19

Fuente: Amez, 2022

4. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis planteadas para la investigación son las siguientes:

- H1: El nivel de remuneración influye significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H2: Las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo influyen significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H3: Las oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas influyen significativamente en el desempeño de las colaboradoras.

- H4: Las oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo influyen significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H5: La integración social en la organización influye significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H6: El balance vida-trabajo influye significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H7: El significado social de la actividad del empleo influye significativamente en el desempeño de las colaboradoras.
- H8: La percepción sobre las políticas de equidad de género influye significativamente en el desempeño de las colaboradoras.



CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

1. El sector de Seguros

1.1. Características del sector de seguros en el Perú y el mundo

1.1.1. Definición de empresa de seguros

Se puede decir que la Institución Aseguradora está constituida por el conjunto de organismos, entidades y consumidores que participan en el desarrollo de esta actividad, junto con los medios, prácticas y técnicas correspondientes, y las normas que regulan su funcionamiento, supervisión y control. Este servicio responde a la necesidad de protegerse contra los riesgos, que son eventos futuros, aleatorios e inciertos que podrían generar pérdidas económicas. Es importante destacar que la actividad de seguros no se limita únicamente a aspectos económicos, sino que debe cumplir requisitos técnicos, legales, económicos y éticos. En caso de que ocurran siniestros, es decir, eventos con consecuencias económicas negativas, las personas y la sociedad en general pueden contratar un seguro como medida para mitigar o compensar dichas repercusiones adversas.

Las aseguradoras se encargan de proteger los riesgos a los que están expuestos los bienes o individuos. Mediante el pago de una cantidad, conocida como prima, la compañía de seguros compensará la cantidad acordada, denominada indemnización, en caso de que se produzca un evento específico, conocido como siniestro, cuyo riesgo está cubierto por el seguro.

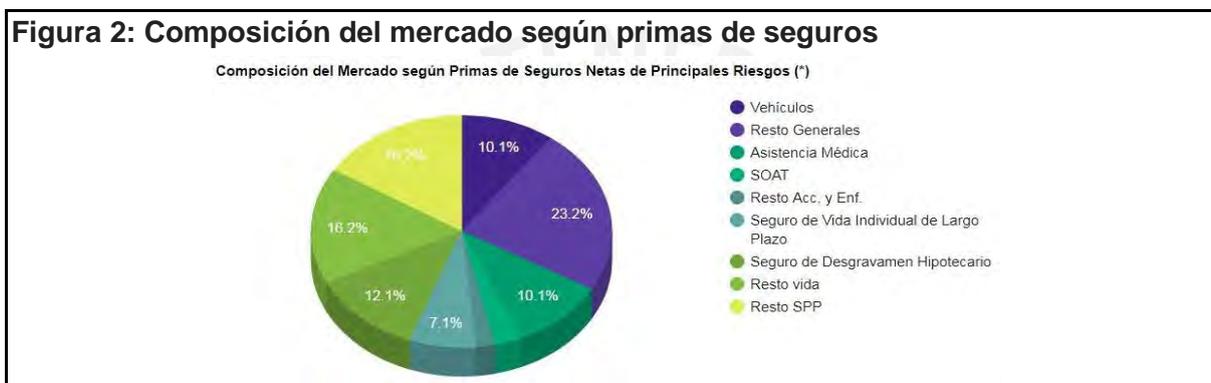
1.1.2. Empresas aseguradoras en Perú

En el Perú, se encuentran diversas compañías de seguros que brindan una amplia variedad de opciones en cuanto a tipos de seguros, para satisfacer la demanda de pólizas en el país y ofrecer a los peruanos una variedad de aseguradoras y coberturas que se adapten a sus necesidades. En Perú, ciertas compañías aseguradoras pueden estar especializadas en seguros para automóviles, salud, vivienda, vida y accidentes. No obstante, todas las aseguradoras proporcionan una diversidad extensa de pólizas. En ese sentido, no se puede afirmar que existan tipos de aseguradoras específicas en el Perú, como una aseguradora exclusiva para automóviles o una aseguradora dedicada únicamente a seguros de salud, ya que cada aseguradora ofrece múltiples opciones de cobertura. Actualmente, en el país se encuentran presentes las siguientes empresas dentro del sector:

- Ace Seguros
- Cardif del Perú Compañía de Seguros
- Interseguro Compañía de Seguros

- La Positiva Compañía de Seguros
- Mapfre Perú Compañía de Seguros
- Pacifico Peruano Suiza Compañía de seguros
- Protecta Compañía de Seguros
- Rimac Internacional Compañía de Seguros
- Secrex Compañía de Seguros de Créditos y Garantías
- INSUR
- PROTECTA

Asimismo, la composición del Mercado según Primas de Seguros Netas de Principales Riesgos es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Productos ofrecidos

El tipo de seguros que se ofrecen en el Perú son los siguientes:

- Seguro de vida
- Seguro de salud
- Seguro de tarjetas
- Desgravamen
- Seguro de viajes
- SOAT
- Seguro vehicular
- Seguro de negocios
- Seguro de salud independiente
- SCTR
- Seguro de vida ley
- Lucro cesante
- Responsabilidad profesional
- Seguro de renta escolar

- Seguro hogar
- Renta de jubilación
- Además de seguros específicos para ciertas actividades/empresas

1.2. Tendencias y prácticas en el sector de seguros en materia de Recursos Humanos.

La demanda de ofrecer un servicio distinguido y de alta calidad, fundamentado en un nivel superior de asesoramiento, está posicionando a los Departamentos de Recursos Humanos como actores principales en el escenario actual de seguros. (Sachez, E., Alcaide, F., 2003). De hecho, el enfoque ha evolucionado de un punto operativo a un área que participa activamente en el planeamiento estratégico porque lo que se quiere conseguir al final en un entorno de alta competitividad es que se creen ventajas competitivas difíciles de replicar. Y esto empieza con un buen sistema de selección de personal, que es un proceso clave para las empresas de éxito debido a que implica el correcto *match* entre el *fit* de la empresa, las capacidades del postulante y su potencial de crecimiento a largo plazo.

Para poder lograr el objetivo organizacional de rentabilidad, desde el área de recursos humanos como área estratégica se plantean algunas reflexiones:

- La selección de personal minuciosa es necesaria para contar con profesionales de calidad en un entorno bancario que experimenta crecimiento o reducción de sucursales y se encuentra en una etapa de madurez.
- La retribución variable se utiliza como una manera de atraer, retener y recompensar el buen rendimiento de los empleados, mejorando así su productividad.
- La formación continua es fundamental para facilitar la adaptación estratégica hacia un enfoque más orientado al asesoramiento, satisfaciendo las necesidades de clientes cada vez más exigentes, menos leales y con mayor conocimiento financiero.
- La motivación constante es importante para lograr resultados excelentes y fomentar la disposición de los empleados hacia una mayor modernización de la organización.
- Una comunicación interna efectiva es clave para facilitar el flujo de información, mejorar la calidad del servicio y promover la identificación de los empleados con la entidad.
- La ética desempeña un papel fundamental en la generación de confianza y credibilidad, aspectos esenciales en el negocio de la intermediación.

- Un clima laboral saludable contribuye a mejorar la satisfacción de los empleados y, por ende, el rendimiento de la organización.

A partir de estas aproximaciones se hace bastante hincapié en la formulación de un proceso concatenado de los diferentes procesos de recursos humanos con el fin de crear valor y evitar la indebida utilización de recursos. Asimismo, el texto a modo de reporte de Gestión plantea que se debe hacer una actualización a los medios remunerativos otorgados a los colaboradores, integrando el factor psicológico como uno de las variables más importante. Así como enfocar los lineamientos de capacitación y desarrollo de manera estratégica asociándose siempre a un indicador financiero. Por último, es crucial mantener el *engagement* de los colaboradores a través de un estilo de liderazgo que promueva la participación y la curiosidad, que no sancione el error, sino que se busque un ambiente de constante *feedback* esto para crear un ambiente propicio para la innovación y buenas prácticas empresariales.

1.3. Análisis PEST del sector de seguros peruano con relación a la calidad de vida laboral

En marzo del 2020 el contexto organizacional de todos los sectores empresariales en el Perú cambió, el trabajo remoto o teletrabajo tomó relevancia y la transformación digital se aceleró de tal manera que pasó a formar parte del día a día de cada colaborador y empresa. La inversión en herramientas tecnológicas de comunicación y capacitación aumentó considerablemente, por lo que las condiciones de trabajo también se han visto afectadas. La calidad de vida laboral al tener tantas dimensiones que las conforman también se ve afectada por el entorno que va más allá de la empresa, por tanto, se ha realizado un análisis sobre cuáles son los factores que afectan directamente a la CVL en las colaboradoras de las empresas.

1.3.1. Factor legal y político:

En el caso de este factor, en primer lugar, desde el año 2020, según disposición del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la desconexión digital es un derecho en nuestro país; a raíz de eso, diversas organizaciones comenzaron a implementar políticas para el cumplimiento de este derecho. En segundo lugar, se viene planteando el cambio de la constitución a través de la formación de una asamblea constituyente en el gobierno, este punto genera incertidumbre en todo sentido y el nivel de inversión privada viene contrayéndose en grandes niveles. Por último, la cartera de empleo y las leyes laborales no han sido priorizadas debido al incremento de casos de COVID-19 y a los problemas educativos y de salud pública que vienen junto a estos.

1.3.2. Factor económico:

En el caso del factor económico, en primer lugar, debido a la creciente inestabilidad política del país desde el inicio de la pandemia, el nivel de ingresos per cápita en Lima Metropolitana se ha visto disminuido en 14% (Redacción Gestión, 2021a). En segundo lugar, el precio del tipo de cambio a la moneda del dólar alcanzó un récord de 4.15 en el presente año, este tuvo repercusiones en todo aspecto económico del país y, por tanto, el precio de la canasta básica de consumo se ha visto afectada significativamente, ahora es necesario tener un salario más alto para cubrir las necesidades debido a la inflación. Por último, según Carolina Trivelli, para una nota de prensa publicada por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020), “las mujeres tendemos a aceptar menos ingresos, con tal de tener mayor flexibilidad”. Esto se da debido a que las responsabilidades del hogar son muchas veces socialmente asignadas a las mujeres, por tanto, se puede priorizar la flexibilidad ante el nivel de ingresos.

1.3.3. Factor social:

En el caso del factor social, en primer lugar, según un artículo publicado por el Banco de la Reserva Federal de Minneapolis, y citado en el diario Gestión el 2021, las madres que pudieron trabajar desde casa durante la pandemia tienen más probabilidades de renunciar a sus empleos que las que trabajan desde la oficina. Así, las responsabilidades familiares en el hogar, especialmente el cuidado de los hijos, son elementos a tomar en cuenta para la realización de políticas de retención y bienestar de la CVL. En segundo lugar, según Chazz, una empresa de NTT Data, en un estudio realizado en Lima Metropolitana el año 2021, el 75% de los encuestados considera que el trabajo remoto ha afectado su crecimiento profesional, ya que han disminuido las interacciones con otras personas y áreas de la compañía. Por último, en este mismo estudio, presentado en el diario Gestión (2021) el 50% aseguró que no se encuentra a gusto con la falta de separación que ven de su vida laboral y personal a causa del trabajo remoto; mientras que el 70% estaría de acuerdo con un sistema de trabajo híbrido.

1.3.4. Factor tecnológico:

En el caso del factor tecnológico, en primer lugar, el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación se ha incrementado exponencialmente a causa del teletrabajo. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el último trimestre del 2020, el 88% de la población usuaria de internet lo hizo a diario. Sin embargo, existe una brecha de género de 3 puntos porcentuales respecto a su uso a favor de los hombres (INEI, 2021). En segundo lugar, las habilidades y competencias requeridas para un buen desempeño en el trabajo han

evolucionado a raíz del cambio tecnológico ocasionado por la pandemia del COVID-19, de esta forma ahora se valora más que nunca el uso de herramientas tecnológicas, la adaptabilidad, la resiliencia y demás. Por tanto, es necesario capacitar a las y los trabajadores para rendir de manera adecuada.

1.4. Análisis PEST del sector de seguros peruano con relación al desempeño.

La llegada de la pandemia ocasionó una dislocación tecnológica que trastocó la forma de medir el desempeño de los colaboradores. De hecho, algunas prácticas quedaron inhabilitadas y otras tomaron mayor protagonismo y se reinventaron acoplándose a la virtualidad, aunque se creó una dependencia del área de recursos humanos con la tecnología para armonizar el proceso desde la organización, facilitación y documentación de los resultados de la evaluación de desempeño. En ese sentido, las herramientas relacionadas a ordenamiento de datos como dashboards, trello y *rooms* de zoom se volvieron esenciales para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proceso en cuestión.

1.4.1. Factor legal y político:

Tras la paralización de actividades en los años 2020 y 2021 por la COVID-19, Servir ha establecido que dichas causas que inciden directamente en la evaluación de desempeño no son imputables a los directivos públicos, pues su actividad se ha visto afectada por causas extraordinarias.

Por ello, en el caso de los funcionarios públicos que están sujetos al régimen del Servicio Civil y cuyo período de designación está a punto de expirar, si no han sido evaluados durante tres años consecutivos, se establece que su vínculo con la institución se mantendrá vigente hasta que se complete la evaluación de su desempeño, la cual se extenderá hasta el 31 de enero de 2023 (Redacción La Ley, 2021).

Por otro lado, también se plantearon lineamientos desde el gobierno central desde SUNAFIL sobre las horas de trabajo consideradas como sobre tiempo señalando que, para que se efectúe dicho caso deberá existir necesariamente un acuerdo entre el empleador y el empleado. En adición, el decreto esclarece que tanto el empleado no puede ser obligado a efectuar horas extras ni el empleador de otorgarlas dado que el contexto no permite tener certeza de la marcación de asistencia por lo que se apela a la confianza y compromiso de la fuerza de trabajo.

1.4.2. Factor económico:

Para muchas empresas, el año 2020 representó un período de adaptación y de no lograr alcanzar las metas de negocio establecidas al comienzo del ejercicio económico. Como resultado, los altos directivos experimentaron una reducción, eliminación o aplazamiento en el pago de los bonos que suelen recibir, con el objetivo de mejorar las condiciones de liquidez de la compañía (Deloitte, 2021). Por otro lado, se hizo mayor énfasis en la ampliación de cobertura de seguros de salud, accidentes y vida teniendo en cuenta la realidad económica de la empresa. En definitiva, el sistema de compensaciones, uno de los factores que afectan al desempeño, manejado por las empresas en el caso más radical fueron reestructurados o adaptados para hacer frente a la inestabilidad.

Por otro lado, según Jaramillo (2020), el grueso de trabajadores tanto independientes como dependientes dependen económicamente de su trabajo de los cuales solo el 4% son empleadores y menos de la mitad cuenta con contrato formal, por lo que la inestabilidad ha obligado a las personas a esforzarse aún más para convertirse en prioridad dentro de la empresa, afectando directamente su desempeño sin ser recompensados debidamente por ello. El problema de reinserción laboral y despidos masivos ha sido un fenómeno que ha generado controversia, pero en muchos casos ha sido el salvavidas para muchas empresas.

1.4.3. Factor social:

La dislocación tecnológica que han experimentado los diferentes sectores de nuestro país ha hecho que, al migrar a una modalidad de trabajo relativamente nueva y sin previa introducción, se desdibujan los límites de la esfera de vida laboral y personal. Esto ha afectado directamente al desempeño de los colaboradores dado que existía el sesgo de que al haber supuestos ahorros de tiempo en transporte y derivados, estos tenían mucho más tiempo para hacer las tareas encargadas obviando claramente las responsabilidades del hogar. Como consecuencia de ello, en especial las mujeres buscaban trabajos más atractivos en temas de beneficios y flexibilidad de horarios para así poder desempeñarse con tranquilidad.

1.4.4. Factor tecnológico:

La mentalidad que se tenía para evaluar el desempeño ha ido cambiando y más ahora con la virtualidad se ha reforzado con tecnología que ayuda a medir la productividad y el seguimiento de los diferentes proyectos en los que se desempeñan los colaboradores. Estas tecnologías no solo ayudan a tener un mejor tracking de las actividades, sino que facilitan en gran medida el trabajo en términos de eficiencia evitando al máximo la operatividad y enfocándose ahora en el análisis y solución de problemas. Dentro de las principales

tecnologías asociadas según Workmeter (2021) están: Trello, Workflow max, Connecteam, Office 365.

2. Principales prácticas asociadas a la gestión de la calidad de vida laboral y su relación con el desempeño.

Uno de los componentes destacados de la calidad de vida en el trabajo, que ha recibido especial atención durante la pandemia, es el ambiente laboral. Según una investigación de Aptitus, el 86% de los peruanos estaría dispuesto a renunciar si su trabajo actual tuviera un ambiente laboral negativo. Además, el 81% de los trabajadores considera que el ambiente laboral es crucial para su rendimiento (Redacción Gestión, 2021b). En esa línea, se han propuesto diversas prácticas en el sector bancario que es sujeto de estudio en esta investigación y para ello realizamos entrevistas a especialistas en el tema:

Flexibilidad de horarios: Dentro del marco del trabajo remoto lo primordial dentro de la gestión humana es la valoración de la confianza debido a que es inexacto poder verificar la asistencia rígida de los trabajadores por lo que se apela al compromiso y el *engagement* generado para poder realizar las tareas asignadas. Es cierto, que actualmente se están usando diversos softwares de marcación de tiempo como worki, kronos, geogra que incluso tienen reconocimiento facial y geolocalización, pero aun así la base de trabajo se mantiene en la confianza de los líderes con respecto a su gente.

Sobretiempos: Dentro de este aspecto se ha considerado la valoración de las horas extras trabajadas por el colaborador, legalmente este debería ser un acuerdo por ambas partes, tanto como del colaborador como del líder en aceptar el uso de horas extras. Una vez ejecutado ese derecho, el empleador puede utilizar el pago como remuneración tangible o es posible compensar las horas generadas durante el horario de trabajo.

Bonificaciones: Las empresas del sector bancario han reestructurado el sistema de bonificación por desempeño con el fin de tangibilizar el esfuerzo de los colaboradores con respecto al cumplimiento de objetivos en temas monetarios o beneficios asociados. Esto se convierte en un elemento de motivación extrínseca bastante valorado por los colaboradores dentro del rubro.

Salud: Se ha reforzado la contratación de pólizas de vida, accidentes y seguros asociados con el fin de asegurar la integridad física y mental de los colaboradores y que de esta manera puedan estar protegidos contra el virus de Covid-19. Asimismo, se han lanzado diversas políticas asociadas a seguridad y salud en el trabajo que muy aparte de ser un marco normativo obligatorio, las empresas del banco lo vienen trabajando de manera continua desde

que inició la pandemia. Asimismo, se han lanzado talleres/talks que promueven espacios de apoyo y manejo del estrés en miras de cuidar la salud mental de los trabajadores.

Es así que una vez analizado los factores contextuales que envuelven a los objetos de estudio y su desarrollo en el sector bancario, es relevante mencionar que el contexto en este caso social, económico, político y en gran medida tecnológico ha reestructurado las prácticas que se venían realizando en cuanto a mantener un equilibrio en la calidad de vida laboral de los trabajadores y su impacto directo en el desempeño de los colaboradores.

3. Caracterización de la empresa analizada: Interseguro Compañía de Seguros S.A

3.1. Historia

La compañía Interseguro fue establecida el 16 de junio de 1998 y en su primera década se destacó como una de las principales aseguradoras. Después de 22 años de crecimiento, ha logrado posicionarse como una empresa destacada en el campo de Rentas Vitalicias, Vida Individual y Seguros Masivos. En el año 2000, la International Finance Corporation (IFC), subsidiaria del Banco Mundial, adquirió el 15% de las acciones de la empresa. En 2007, el Grupo Interbank creó un holding financiero llamado IFS, consolidando la propiedad de Interbank, Interseguro e Inteligo. En 2020, Interseguro y Mapfre llegaron a un acuerdo para transferir la cartera de pensiones relacionadas con el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) de Mapfre a Interseguro. Este acuerdo permitió a Interseguro posicionarse como la tercera aseguradora más grande en el sistema asegurador peruano (Interseguro, 2021).

3.2. Propósito

El propósito que ha definido la empresa según su memoria anual para el 2020 es “Hacemos más fácil que los peruanos avancen seguros”.

3.3. Valores

Cuentan con 5 valores fundamentales para el logro de sus objetivos, ellos son los siguientes: **Somos compañía, Lo hacemos simple, Construimos el mañana, Aprendemos y avanzamos, Cuidamos lo que tenemos.** (Interseguro 2021, pp12-13)

3.4. Gestión y Desarrollo Humano

Dentro de la compañía, se tienen diversas políticas que buscan velar por el bienestar de sus colaboradores. En este sentido, se ha procedido a revisar las políticas empleadas en diversos procesos, ellos se describen a continuación. Cabe mencionar que se han revisado

aquellas que resultan más pertinentes y relevantes para el estudio de las variables que se abordan en la investigación.

En primer lugar, se encuentra la política de elección de vacaciones, ella tiene como base legal al Decreto Supremo No. 007-2002-TR y No. 008-2002-TR sobre la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Sobretiempo. En ella se propone que los horarios de trabajo pueden ser elegidos semestralmente por cada colaborador en acuerdo con su jefatura directa, fomentando la flexibilidad, pero respetando que la jornada laboral no debe sobrepasar las 48 horas semanales establecidas por ley; sin embargo, de ser así se considera la política de sobretiempo. Se cuenta con siete beneficios de flexibilidad a la que las y los colaboradores pueden acceder. En el caso de Flex Home Office, se menciona que puede ser canjeado una vez al mes y consiste en trabajar desde casa. El Flex de invierno y verano, consisten en tiempo flexible de mediodía de un viernes y puede ser canjeado una vez al mes de julio a septiembre y enero a marzo respectivamente. En el caso de los Flex de 1 día, medio día o una hora, si bien no se menciona cada cuanto tiempo puede hacerse uso del mismo, este sí debe ser conversado con la jefatura. Por último, se encuentra el Flex Post Natal para parejas, que consiste en extender la licencia post natal a través de dos opciones: extensión de la licencia legal por quince días adicionales o el retorno a trabajar por medio tiempo durante un mes completo.

En segundo lugar, se encuentra la política de vacaciones. Ella menciona que se puede hacer uso de los 30 días de descanso vacacional remunerado, siempre y cuando la jornada ordinaria de trabajo sea de 4 horas al día y se cuenta con un periodo no menor de cuatro meses laborando en la empresa con excepción de la aprobación del vicepresidente del área.

En tercer lugar, se encuentra la política de prevención y sanción de la violencia y discriminación. Esta tiene como objetivo adoptar medidas para prevenir y sancionar a la violencia en todas sus formas dentro de la empresa y la base legal está compuesta por el reglamento N° 27942, N° 29430, el Decreto Legislativo N° 1410, el código de Ética de la empresa y demás. Cuenta con tres principios básicos, Tolerancia 0 (compromiso de investigar todo caso reportado), Principio de Confidencialidad (sólo las personas autorizadas tienen acceso a información de denuncias que pueden realizarse de manera anónima) y Cultura de Prevención (promover implementación de prácticas y desarrollo de capacitaciones y demás para reforzar el conocimiento de la política y que estos se vean traducidos en los comportamientos de las y los colaboradores). Así, una vez que se recibe la denuncia al Canal ético o al Gestor (a) de Gestión y Desarrollo Humano se revisa la denuncia y activa el procedimiento de investigación, brindando también asistencia psicológica, la rotación de agencia u oficina y la licencia o home office. Se brinda también asesoría para la realización

de la denuncia formal y se determinan las medidas o acciones preventivas. Si se produce el suceso de hostigamiento sexual, los castigos pueden ser una amonestación escrita, la suspensión o despido para el acosador. Cabe mencionar que dentro de la guía se cuenta con un anexo que brinda información para la atención donde especifican que se debe contar con tres elementos para ser considerado acoso u hostigamiento sexual: la conducta denunciada es de índole sexual, es no aprobado por quien la recibe y existe un ambiente intimidatorio.

Por último, se encuentra la política de diversidad e inclusión. Este tiene la finalidad de facilitar lineamientos que se puedan aplicar a todos los procesos de la compañía para convertirla en un lugar seguro que promueva el respeto y aceptación de las diferencias y evitar barreras que dificulten el trabajo o propicien comportamientos o actitudes asociadas a discriminación, acoso, hostigamiento y/o violencia. Así, mencionan que tienen siete principios: incentivar la diversidad en los equipos de trabajo; promover la igualdad de oportunidades; utilizar vocabulario no discriminante tanto dentro como fuera de las instalaciones; propiciar un clima laboral que no admita brindar un ambiente de trabajo que no admita ninguna comunicación que no vaya alineada al valor del respeto por la persona o la diversidad que puede existir; por el contrario generar confianza y compromiso en aquellos procesos enfocados en el crecimiento profesional, haciendo alusión que no existen barreras de ningún tipo para acceder a ellas con el fin de motivarlos a mejorar el performance de cada uno; cultivar una cultura de inclusividad para conservar a los mejores talentos y maximizar su desempeño; promoviendo activamente que la diversidad e inclusión se vivan como parte de la cultura de IS a través de la implementación de prácticas y desarrollo de capacitaciones.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Teniendo en cuenta la literatura existente, el alcance que tiene este trabajo es de tipo correlacional. Las necesidades que se han identificado para el fenómeno del estudio son describir las relaciones entre calidad de vida laboral y el desempeño, utilizar el marco metodológico planteado en el marco teórico para establecer patrones y predecir comportamientos entre ambas variables.

2. Enfoque

Para la presente investigación, se realiza una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo, es decir se hará uso de un enfoque mixto. Por un lado, el enfoque cuantitativo permite recolectar información estadística con la finalidad de entender la correlación entre las dos variables de estudio para así tener la posibilidad de generalizar la información del comportamiento y demostrar la influencia existente. Por otro lado, el enfoque cualitativo permitirá extraer información que complementa lo ya obtenido en el otro enfoque, pues es necesario entender el fenómeno en cuestión de manera integral, proceso que no ha sido realizado por investigadores analizados, ya que se han centrado netamente en la información estadística.

3. Marco Muestral

Una vez explicado el enfoque, alcance y diseño metodológico, la presente investigación se aborda a través de técnicas cuantitativas como encuesta. Este enfoque permitió, mediante un análisis correlacional, desplegar la influencia de factores que existían entre ambas variables. A partir de los resultados encontrados en la etapa cuantitativa, el estudio hizo foco en conocer cuál o cuáles de todos los factores presentes en calidad de vida laboral tenían un impacto directo en el desempeño de las mujeres encuestadas. Posteriormente, se consideró que para reforzar los datos encontrados en la encuesta, el uso de técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad dentro del grupo muestral.

3.1. Encuestas

La encuesta es una técnica que implica recolectar información a través de un conjunto de preguntas específicas con opciones de respuesta limitadas, formuladas previamente por el investigador de acuerdo con los objetivos del estudio. En caso necesario, también se pueden incluir preguntas abiertas para permitir respuestas más detalladas por parte de los encuestados (Ponce & Pasco, 2015, p. 62 citado en Aguilar & Riva, 2022). Según Archester (2005 citado en Hernandez, 2014), las encuestas pueden ser de diseño

experimental, transversal, descriptivo o correlacional-causal, ya que a veces cumplen con los propósitos de uno u otro diseño, e incluso pueden combinar características de ambos.

La muestra del presente trabajo de investigación está compuesta por la **totalidad** de colaboradoras que trabajan en el área administrativa en Interseguro Compañía de Seguros. Dicha muestra fue seleccionada a través de un criterio no **probabilístico** de manera que se pueda hacer inferencias en base a los datos obtenidos. Se consideraron todos los puestos en la jerarquía de existente dentro del área de Gestión de Desarrollo Humano con el fin de poder obtener las percepciones de todas con respecto a ambas variables estudiadas. La recopilación de información se realizó en una semana y media gracias al apoyo de las líderes, lo que dio como resultado un total de 114 encuestas completadas, la muestra incluye perfiles de todas las áreas y posiciones. La aplicación de esta encuesta tuvo como objetivo recopilar información clave para un posterior análisis que permita identificar las diversas relaciones entre factores y su influencia en la mismas, es decir, que elementos de la calidad de vida laboral con enfoque de género influyen o no directamente en el desempeño de las mujeres de Interseguro.

Para la construcción del cuestionario se adaptó el modelo “GOHISALO 2010” (ver Anexo C), el cual explica el concepto de calidad de vida laboral en nueve sub-variables: nivel de remuneración, condiciones de seguridad y bienestar, oportunidad y capacidades humanas, progreso, Integración social, balance vida y trabajo, significado social y equidad de género. Asimismo, se incluyó el modelo (ver Anexo D) que explica el concepto de desempeño laboral en seis sub-variables: orientación a resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización. En cuanto a la estructura del cuestionario, se utilizó preguntas de opción múltiple con escala de likert del uno al 5 y se optó por poner en aleatorio las preguntas para evitar que la muestra de respuestas sesgadas. Finalmente, el cuestionario fue validado por la asesora y la vicepresidenta del área de GDH con el fin de que sea la más pertinente y responda a los objetivos de la investigación previo al lanzamiento de la misma (ver Anexo E).

3.2. Entrevistas

Se sostiene que la entrevista es más efectiva que el cuestionario debido a que permite obtener información más exhaustiva y detallada. Además, brinda la oportunidad de aclarar cualquier duda durante el proceso, lo que garantiza respuestas más relevantes y útiles (Díaz, 2022). En esa línea, se pretende utilizar esta herramienta de recopilación de datos con el fin de complementar el enfoque cuantitativo planteado previamente. Para ello, se procedió a entrevistar a cinco trabajadoras de diferentes edades, puestos de trabajo, que habían experimentado la maternidad o no con el fin de conocer las diversas percepciones que tenían

acerca de los diferentes elementos de la calidad de vida laboral planteadas en la teoría para hacerle un frente más verídico a la investigación con respecto a este fenómeno.

Se usó una guía de entrevista que tuvo como base el estudio de Hurtado (2017) que a su vez toma como referencia el estudio de calidad de vida de Gozales, Hidalgo y Preciado (2010), dado que consideraba una adaptación moderna a los conceptos utilizados en esta investigación. Se usaron preguntas genéricas y repreguntas con el fin de obtener los *insights* más sinceros con respecto a la calidad de vida y cómo ello influenciaba en su desempeño.

4. Fases de la investigación

El primer paso realizado para consolidar la investigación fue la revisión bibliográfica, en donde se exploraron diversas fuentes, estudios y autores que sirvieran como preámbulo teórico importante para el enmarcamiento de conceptos y la definición clara de ambas variables. Asimismo, se investigó sobre los modelos previos existentes entre variables y los resultados que se obtuvieron para tener un antelar del enfoque que íbamos a utilizar. En el segundo paso, se validó el objeto de estudio y los modelos a aplicar, así como las técnicas de recolección de datos que se iban a utilizar con el fin de facilitar el proceso de trabajo de campo. Finalmente, se procedió a analizar los datos obtenidos y a establecer relaciones entre variables que como resultado validan las hipótesis planteadas relacionadas al objetivo de la investigación.

5. Técnica de recolección de información

Para la realización del análisis de información, en el caso de la parte cuantitativa se realizó un análisis tanto descriptivo como relacional a través del uso de la herramienta SPSS como se ha venido mencionando con anterioridad. De la misma manera, en el caso de la información cualitativa, se hizo uso de un análisis de discurso y contenido expresado por las mujeres participantes de las entrevistas. Todo esto debido a la necesidad de descubrir posibles contradicciones en la expresión de las ideas.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas cualitativas

1.1. Hallazgos de las entrevistas

La información completa recolectada se puede observar con mayor detalle en la sección de Anexos (ver Anexo F).

1.1.1. Calidad de Vida Laboral

a. Perfil de las entrevistadas

Dentro del enfoque cualitativo, se entrevistó a un total de cinco colaboradoras de diferentes áreas: Desarrollo Humano, Planeamiento, Control y Gestión, TI, Servicio al Cliente y Operaciones y Procesos. De la misma manera, en cuanto al nivel jerárquico, se tomó en cuenta que las colaboradoras brinden la perspectiva desde un nivel básico como practicante hasta la complejidad que podría tener el cargo de vicepresidenta. En cuanto al proceso de maternidad, también se ha recogido información al respecto, por lo que en promedio la muestra tiene un hijo.

b. Preguntas generales

En esta sección se abordan 4 códigos: motivación en el trabajo (MOT), aspectos valorados del trabajo (AVT), experiencia en maternidad (MAT) y acoso en la empresa (ACOS). La finalidad de esta codificación es reflejar las percepciones que tuvieron las entrevistadas desde un ámbito más general e introductorio a las variables estudiadas en esta investigación. Con respecto a la motivación en el trabajo la totalidad de la muestra transmite en su discurso que la cultura de la empresa, entendida esta como la calidad de la gente, los procesos y los valores que existen, es uno de los principales motores de fidelización. Asimismo, todas están de acuerdo en que Interseguro es un espacio en el que tienen bastante autonomía para hacer realidad diferentes proyectos y poder seguir aprendiendo en el día a día. La entrevistada 1 menciona “me identifico digamos con esa necesidad de hacer que el país sea mejor en general y hacer más fácil que los peruanos accedan a los seguros. me mueve a un nivel más allá de lo profesional, sino humano” (Comunicación personal, 25 de junio, 2022).

En cuanto a los aspectos más valorados del trabajo, existen diferentes percepciones dependiendo de la posición que tienen actualmente en la empresa. Por ejemplo, una de ellas, que posee un perfil junior menciona que valora la posibilidad de poder aplicar los conocimientos que ha aprendido en la universidad y otras habilidades que lo ha hecho con la práctica en la cancha. A diferencia de las otras entrevistadas con cargos de liderazgo que

mencionan con entusiasmo que existe una vasta posibilidad de seguir creciendo y poder cambiar y co-crear cosas nuevas en pro de la compañía y el país. En la misma línea, la presencia de la variable asociada a la experiencia en maternidad fue crucial porque permite conectar con sus necesidades y vivencias de forma natural. Así, 3 de las entrevistadas entraron en la categoría de madres que habían vivido o viven el proceso dentro de Interseguro, de las cuáles valoran mucho la preocupación que ha tenido la empresa con ellas. La entrevistada 4 comenta “Si, Ellos hicieron una aceleración para la continuidad de la EPs para mí ha sido muy valioso. Porque mi hijo tiene un problema congénito y esa ayuda para mí ha sido muy rica” (Comunicación personal, 25 de junio,2022).

Asimismo, dos de las entrevistadas se sorprendieron al no ser discriminadas en el proceso de selección, incluso una de ellas fue contratada embarazada. Recalcan que tenían el temor de no poder acceder a un cargo de liderazgo por el sesgo que existe contra las mujeres con familias y la “carga” como ellas menciona que implica tener hijos y una familia. Sin embargo, se sienten agradecidas por el trato y la confianza que hasta ahora reciben en la empresa. Por último, en cuanto a las percepciones recogidas del acoso (ACOS) todas las entrevistadas mencionan que no han sido víctimas ni han escuchado casos en la empresa.

c. Nivel de remuneración

El nivel de remuneración es una subvariable de la calidad de vida laboral y se ha trabajado bajo 3 códigos: beneficios económicos y no económicos (BENE), relación nivel de esfuerzo y remuneración (REM) y beneficios adicionales (BADI). Este grupo de códigos pretende exponer las percepciones de las colaboradoras con respecto al aspecto remunerativo y no remunerativo que reciben en Interseguro. El primer código hace referencia al conjunto de beneficios monetarios (sueldos, bonos, incentivos) que reciben y en ese caso las colaboradoras mencionan que, si bien no están insatisfechas, consideran que se debe evaluar al menor de manera bianual las bandas salariales. Sin embargo, una de las colaboradoras es atípica, dado que no considera que el dinero sea su principal motivación sino el dinamismo del trabajo, mientras que las demás entrevistadas abordan la variable desde un punto más crítico sin llegar a la exigencia. La entrevistada 3 menciona “ O sea de haber relación si hay relación, pero esperaríamos un poco más”(Comunicación personal, 25 de junio de 2022). Teniendo en cuenta, que esta es una variable en la que las empresas hacen sus mejores esfuerzos por satisfacer a sus colaboradoras, las entrevistadas no se muestran insatisfechas.

Por otro lado, en cuanto al código asociado a la relación que existe entre el nivel de remuneración y esfuerzo, el discurso de todas las entrevistadas cambia totalmente. Debido a que consideran que durante y después de la pandemia están trabajando más horas que

antes. Este es un patrón que se repite y que a manera de reflexión las ha llevado según ellas a muchas veces sacrificar tiempos personales para poder llegar a poder cumplir con los entregables que exige Interseguro. La entrevistada 4 menciona “desde la pandemia siento que estoy trabajando más, pero más allá de eso me gustaría que se revise la banda salarial”. En otros matices, cuando se abordó el último código de esta subvariable relacionada a los beneficios adicionales, la creatividad y comparaciones salieron a flote, pues se les pidió que pensarán en aquellos beneficios adicionales a proponer en su condición no solo de trabajadoras sino de madres de familia. En esta sección 3 de las entrevistadas hicieron hincapié en el tema del cuidado de la salud, alegando a que se podrá proponer campañas de descuentos en exámenes ginecológicos o en general cuidado de la salud no solo física sino también mental. Asimismo, a modo de solicitud se mencionó las actividades que involucran interacción social entre áreas para que se puedan estrechar los vínculos con las personas, así como el involucramiento de la familia en las actividades que promueve la compañía. La entrevistada 5 menciona “También algo para las familias, de repente regalitos, notitas cosas que sean para ti y tu familia que ellos también sean parte de la empresa” (Comunicación personal, 25 de junio de 2022).

d. Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

En esta variable se han abarcado tres aspectos importantes relacionados a calidad de vida laboral: cumplimiento de expectativas profesionales (CEP), Lugar de Trabajo (LT) y Salud Mental (SM). La tendencia de respuestas fue positiva, puesto que todas mencionaron que el trabajo en el que estaban llenando sus expectativas de diversas maneras debido a que aplicaban lo que habían aprendido en la universidad y exploraban ramas que no habían visto nunca y valoraban ese espacio de aprendizaje que tenían en la compañía. Por otro lado, cuando se tocó el tema del lugar de trabajo, dos de ellas mencionaron que recibieron los implementos tecnológicos brindados por Interseguro como laptops, sillas, etc. que les permitieron adaptarse mejor al trabajo remoto que para ese momento era una transición nueva para todos. Sin embargo, dos de ellas resaltaron que más allá de una responsabilidad unilateral de la empresa, esta es compartida, pues consideran que “cada uno debe adaptarse para poder cumplir con lo que la compañía exige, el tener un trabajo ya es una bendición” esas fueron las palabras de la entrevistada 4. La entrevistada 3 comenta:

Creo que en un momento hubo la política de que te lleves la silla del trabajo a tu casa, pero más allá yo creo que una compañía no debería amoblarte tu centro de estudio, para mi está bien que nos hayan dado una laptop y con eso basta. (Comunicación personal, 25 de junio de 2022).

Aunque ambas variables fueron abordadas de manera positiva, la última relacionada al cuidado de la salud mental fue totalmente ajena a las experiencias de las colaboradoras, dado que solo lo había escuchado de manera exploratorio en el proceso de *onboarding* pero de ahí no sienten que es un tema que se toque y esté presente al momento de tomar decisiones.

e. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas

En cuanto a la variable de condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, se ha identificado que en general los ascensos se dan a partir de la combinación de tres condiciones principales, en primer lugar el desempeño que tienen en un primer cargo, en segundo lugar la percepción de su jefatura y equipo de trabajo sobre la calidad de sus tareas realizadas y, por último, que se abra la oportunidad, lo cual implica la creación de un nuevo puesto, la salida o rotación de una persona en el cargo al que se aspira. Todo ello responde a la subvariable Promociones Meritocráticas (PMER). El género no ha sido mencionado como factor determinante en este aspecto por parte de las entrevistadas, por lo que se considera a este un espacio que considera a la meritocracia en gran medida, además de que brinda las facilidades y oportunidades necesarias según las circunstancias que se presenten.

f. Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo

Al abordar esta variable las colaboradoras mostraron un discurso con bastante entusiasmo, el código relacionado con el tiempo de trabajo (TRAB), es decir, si consideraban quedarse por un largo tiempo en la compañía y por qué. Todas mencionaron que efectivamente si estaba dentro de su proyección personal quedarse por un tiempo significativo en Interseguro, pero no en la misma posición. El objetivo que mencionan seguía de la siguiente frase “seguir aprendiendo” y poder abarcar todos los aspectos que puedan dentro de su cargo o área. Como lo evidenciaron en la primera sección, su motivación era la autonomía que tiene de poder implementar, mejorar, o cambiar cosas en pro de la empresa. La entrevistada 5 menciona:

“Si me gustaría quedarme porque yo creo que hay bastante por hacer dentro de al menos de mi área y me gustaría que sea un área que se mueve sola. Me gustaría quedarme, pero no en la misma posición sino crecer” (Comunicación personal, 25 de junio de 2022).

En la misma línea, la condición que mencionaba una entrevistada era que, si no le seguía agregando valor las cosas que hacía en su día a día, entonces era el punto de quiebre para que abandone la compañía, acotación bastante importante a tomar en cuenta.

g. Integración social en la organización

En cuanto a la Integración Social en la Organización, la percepción sobre la dinámica de trabajo (DT) se ha convertido en su protagonista al momento de evaluarla. De ella, se obtiene que los puntos más relevantes y valorados por las colaboradoras son la flexibilidad y fluidez que se puede tener en el trabajo. Se mencionó que el ambiente es gratificante, “es bastante bueno en similitud a otras experiencias” (comunicación personal, 25 de junio de 2022), y esto ha sido confirmado por otras afirmaciones similares a la citada. Sin embargo, cabe mencionar que existe ligera disconformidad con la distribución de actividades laborales, “cada uno conoce sus productos, pero a mí me parece que la carga no está bien distribuida” (comunicación personal, 25 de junio de 2022). Si bien este aspecto puede llegar a convertirse en un punto de alerta que perjudique al ambiente que se tiene dentro de los equipos, esta no llega a interferir en las relaciones, de cierta manera o incluso personales, que se han formado dentro de las personas integrantes.

h. Balance vida-trabajo

El Balance Vida - Trabajo es una de las aristas más importantes dentro la investigación, de hecho, se puede mencionar que es de los aspectos en los que más se ha percibido un cambio en la forma de comunicación por parte de las entrevistadas. Como ya se ha mencionado anteriormente, la carga de trabajo es un punto que ha salido a relucir dentro de la recopilación de testimonios, ya que, según mencionan, este puede no ser distribuido de forma equitativa y, por tanto, puede resultar como una sobrecarga en la realización de tareas. En este sentido, la variable contiene dos sub-variables, para su análisis, el Trabajo Fuera de Horario (TFT) y el Tiempo de Desconexión Digital (TDD) al encontrarse aún en un esquema de trabajo remoto.

Por un lado, en las entrevistas se mencionó que todas han tenido que trabajar fuera del horario laboral asignado, esto se ha dado por propia iniciativa y no por obligación, como menciona la entrevistada 2 “Si en algunas ocasiones he tenido que trabajar fuera de horario, pero ha sido en cuestión propia para no llenarme de tareas, porque tengo que equilibrar mi vida universitaria” (Comunicación personal, 24 de junio de 2022). Por otra parte, el fenómeno de sobrecarga tiene como causas identificadas a la salida o ingreso de nuevas personas, la rotación del personal, el entorno de trabajo y las circunstancias externas e internas que son importantes para el desarrollo de las funciones, este punto se sostiene por ejemplo con el testimonio de entrevistada 3, quien menciona:

“Si, hay más carga. También las personas que han entrado son nuevas, toma más tiempo enseñar, y justo ahora que los mercados están volátiles, hay más

carga para estimar proyectar y es por las circunstancias que está creciendo esta carga, aparte del trabajo recurrente” (comunicación personal, 25 de junio de 2022).

Por otro lado, para sostener que se realiza por voluntad propia, se cuenta con el comentario de la entrevistada 4: “Si, trabajo o yo siento que trabajo más horas y no es porque mi líder me pida más, creo que nos ocurre a todos que lo queremos hacer por cuenta propia” (comunicación personal, 25 de junio de 2022). Ahora bien, se ha mencionado acerca del entorno de trabajo como influyente dentro de la forma de trabajo relacionada con la carga laboral, en este punto, se asegura que el trabajo en oficina puede ser más beneficioso en el sentido de que es propicio para ser multitasking como menciona la entrevistada 5,

“yo trabajo muy bien en casa, pero siento que en oficina soy más productiva; es decir, puedo firmar documentos, revisar documentos físicos, leer documentos mientras estoy en una reunión y no intervengo, puedo solucionar temas muy puntuales en lo caliente” (comunicación personal, 25 de junio de 2022).

Por otra lado, en el caso del respeto por la desconexión digital, todas mencionaron que sienten que existe respeto por la desconexión digital en el trabajo, pero que esto también puede depender de las circunstancias y, otra vez, recae en la carga laboral por la que experimenta cada colaboradora como menciona la entrevistada 3, “Creo que por el lado de mis compañeros felices de que salgamos 6 y media pero a veces los jefes nos dicen que tenemos que entregar cosas y sus líderes le presionan a ellos también” (comunicación personal, 25 de junio de 2022). Un insight que vale la pena rescatar, es la utilización de la plataforma Workplace, pues según la entrevistada 2, en esta pudo encontrar diversos consejos que la ayudaron a llevar un mejor ritmo de trabajo: “si, en workplace encontraba información que me ayudaba a organizarse” (comunicación personal, 25 de junio de 2022).

i. Equidad de género

Para poder evaluar la variable de equidad de género, se ha tomado en cuenta a la subvariable Políticas de Género (PG). A partir de ello, las entrevistadas mencionaron que si se está abordando dentro de la compañía; es decir que sienten que está presente en las capacitaciones al ingresar a la compañía y demás, pero que más allá de ello la única forma en la que sienten está presente es a través de la plataforma Workplace, por tanto sienten que no está lo suficientemente interiorizado en la empresa, así lo menciona la entrevistada 3, “Yo sé que la compañía se está volviendo mucho más inclusiva, creo que empezaron a utilizar el

lenguaje inclusivo, tienen un grupo que se llamada diversidad pero de ahí es lo único" (comunicación personal, 25 de junio de 2022). Cabe mencionar que también recalcan el no haberse sentido discriminadas por el hecho de ser mujer, sino que por el contrario les dan todas las oportunidades para acceder a nuevos retos, así lo menciona la entrevistada 5, "me siento muy contenta de no ser discriminada por tener 3 hijas y por asumir una posición de liderazgo cuando obviamente tengo carga familiar" (comunicación personal, 25 de junio de 2022). De esta forma, podemos identificar que, si bien las acciones para reducir las brechas de género no se encuentran tan presentes en el día a día de cada colaboradora, estas sí contribuyen para que ellas estén cómodas y felices con su labor.

1.1.2. Desempeño

a. Orientación de resultados

La sub-variable de orientación de resultados es uno de los principales factores a tomar en cuenta al momento de propiciar una evaluación de desempeño. En este caso se han abordado bajo dos parámetros: Tiempo de culminación (TCL) que se refiere al tiempo promedio que tarda una colaboradora en poder terminar un entregable con la calidad y estructura que se desea. La otra está relacionada a la percepción de no cumplimiento y la repercusión en la evaluación de desempeño (NCED). Se menciona que unos de los factores que ralentizan o imposibilita la entrega de varios outputs en un primer caso serían factores externos relacionados con la conexión a internet, es decir, este es un elemento que si se pierde no se puede continuar laborando por el mismo esquema remoto en el que se encuentran las colaboradoras. Por otro lado, tres de ellas mencionaron que muchas veces se trata de un tema de organización dado que no se respetan los horarios que se tienen destinados para diferentes tareas porque la gerencia u otra área solicita petitorios urgentes. La entrevistada 4 menciona "No priorizamos lo realmente importante, a veces nos gana el urgente" (comunicación personal, 25 de junio de 2022). Finalmente, todas asumen que el problema es que avanzan con lo urgente y no llegan a priorizar las tareas más importantes que tienen mayor impacto en su operativa diaria.

En cuanto a las percepciones de cumplimiento, todas las entrevistadas consideran que sí existe total relación entre el no cumplimiento de tareas y la evaluación de desempeño, de hecho, muestran seguridad en su discurso dado que asumen un resultado negativo que puede afectarles directamente. Sin embargo, también están de acuerdo que, si llegan a comunicar con tiempo que no logran cumplir ciertas metas o entregables, consideran que pueden solucionarlo. En esta parte de la entrevista dos de ellas resaltan las características de sus líderes, atribuyéndole cualidades como la comprensión y la confianza en que pueden llegar a cumplirlas siempre y cuando ajusten sus tiempos y se organicen. La entrevistada 3

menciona “si obviamente, si tú no comunicas y no dices nada, obviamente te va a pegar, pero si lo comunicas y negocias la gente entiende que no pudiste llegar” (comunicación personal, 25 de junio de 2022).

b. Relaciones Interpersonales

La intención de analizar esta variable es conocer las percepciones que tienen las colaboradoras con respecto a las relaciones que guardan con sus equipos de trabajo y en general con las personas de Interseguro. Se abordó mediante las actividades no laborales (ANL), en el cual se descubrió que 2 de las entrevistadas manifestaron disgusto y sarcasmo dado que mencionan que Interseguro no hacía o promovía la integración entre áreas. Estos espacios sí existían, pero necesariamente se hacían por voluntad propia del equipo más nunca tuvieron a un equipo como gestión humana que propicia estos espacios. Una de ellas a modo de solicitud explicaba lo importante que era que se hagan eventos físicos y presenciales para poder compartir con su equipo, siempre tomando las precauciones necesarias para cuidarse. En ese sentido, La entrevistada 4 menciona:

“Te digo esto porque de casualidad fui almorzar a algún restaurante y he conocido a líderes que no los había visto más que en pantalla, y he visto a gente que no veo desde hace dos años y medio. Compartir un minuto ha sido bastante rico y creo que mi gente necesita esto también” (comunicación personal, 25 de junio de 2022).

c. Iniciativa

La iniciativa se ha relacionado con la Motivación para el Trabajo Extra (TEXT), ante ello, las entrevistadas mencionaron que son sus equipos aquellos que contribuyen para dar ese esfuerzo por sobre lo habitual. De la misma forma, el impacto indirecto que pueden tener con cada una de sus acciones en la vida de los peruanos y peruanas también resulta como un factor a tomar en cuenta, “me identifico con esa necesidad de hacer que el país sea mejor en general y hacer más fácil que los peruanos accedan a los seguros. Me mueve a un nivel más allá de lo profesional, sino humano” (Entrevistada 1, comunicación personal, 25 de junio de 2022).

d. Trabajo en equipo

En cuanto a Trabajo en Equipo (TEQUI), se mencionó que todas hacen uso del mismo para el cumplimiento de metas, de hecho reconocen que es un elemento primordial, ya que existen jornadas de planeamiento, además de que puede verse reflejado en sus evaluaciones de desempeño, así lo menciona la entrevistada 3, “Si dentro de mi área si es importante el

trabajo en equipo, principalmente debido a que somos unas de las áreas que colocan los OKR de la compañía y nosotros gestionamos que los cumplan” (comunicación personal, 25 de junio de 2022); es decir, si tienen la percepción de que su cumplimiento va de la mano con la supervisión y trabajo continuo.

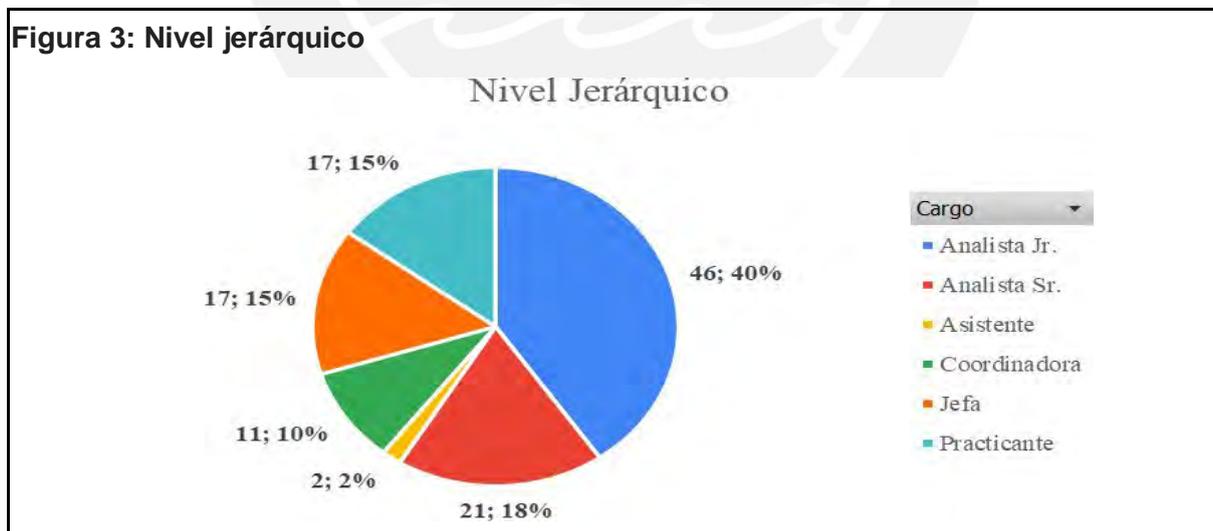
e. Organización

En la variable organización, se buscó identificar cuáles son las herramientas empleadas para la Planificación del Trabajo (HPL), así, las entrevistadas mencionaron que la principal aplicación utilizada es Google Calendar, ya que les permite organizar su día además de poder agendar las reuniones de trabajo que tendrán. En cuanto a la organización de pendientes, resaltaron la utilización de Notion, Click UP, Trello y Microsoft To Do. La característica en común que tienen es que permite organizar la información de acuerdo a las necesidades de la persona y brindar recordatorios para evitar rebasar el límite de tiempo asignado para cada una de ellas.

2. Análisis de información cuantitativa

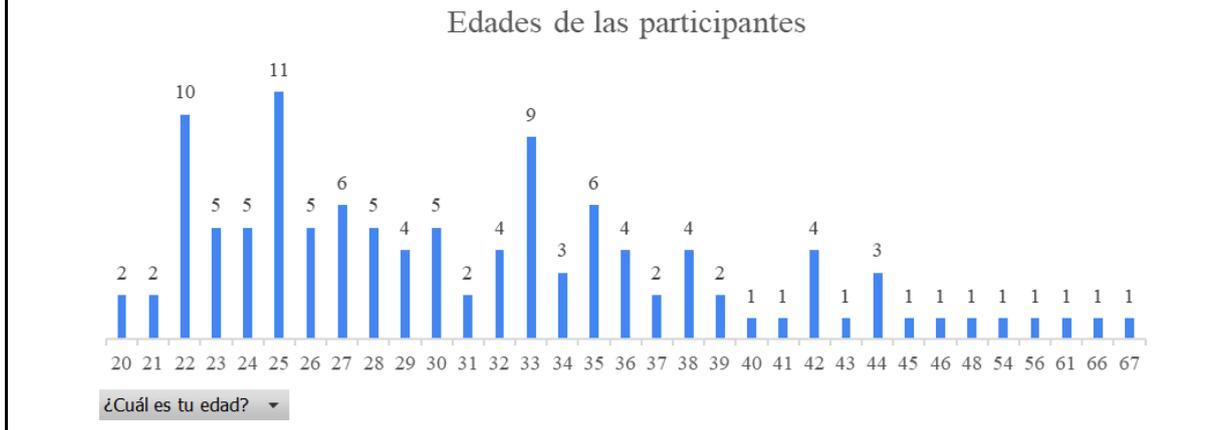
2.1. Estadística descriptiva

Como se ha mencionado ya anteriormente, la encuesta ha sido aplicada a un total de 114 mujeres que componen la totalidad de la población. En este sentido, como se puede observar en la siguiente Figura, el 40% de ellas tiene un nivel de analista Jr, el 18% es analista senior, el 15% es jefa, el 15% practicante, el 10% coordinadora y el 2% asistente.



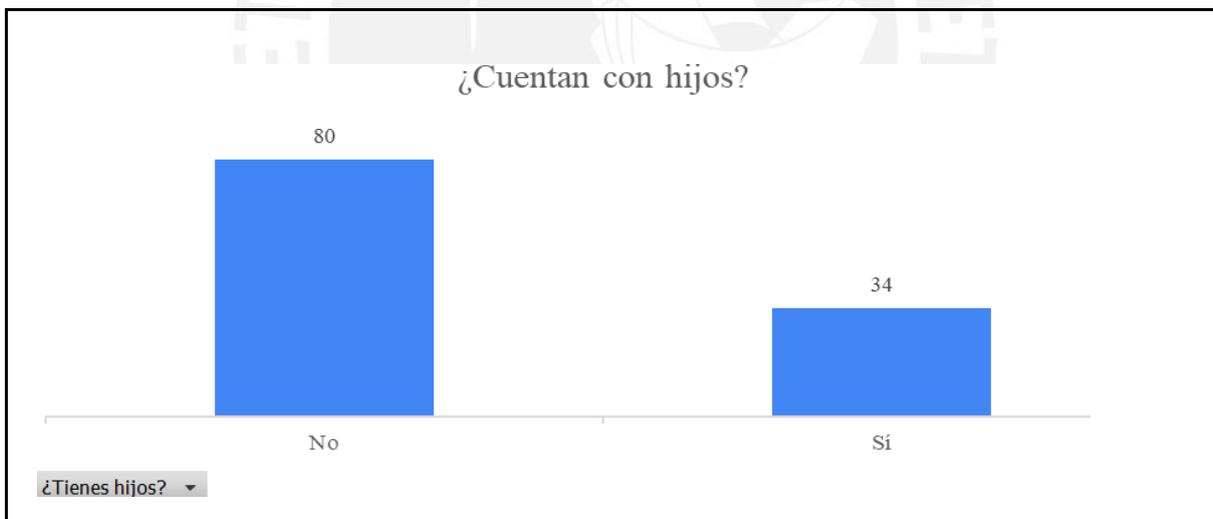
Las edades de las personas participantes van desde los 20 hasta los 67 años, la media que se obtiene es de 32 años y la moda es de 25.

Figura 4: Edades de las participantes



Se consideró también la pregunta de si tienen hijos, ya que responde al hecho de que cuentan con una responsabilidad extra dentro de sus hogares, así 34 mencionaron que sí, lo que es equivalente al 30% de la población.

Figura 5: Familia de las participantes



De este 30% mencionado en la línea anterior, se hizo la pregunta de la cantidad de hijos que tienen, en ella el 62% respondió que tiene solo un hijo o hija, el 22% respondió tiene 2, el 13% respondió que tiene 3 y el 3% respondió que tiene 4

Figura 6: Número de hijos



2.2. Descripción de los constructos

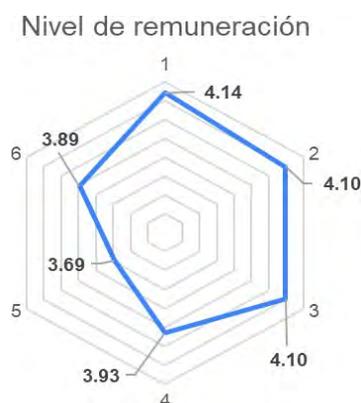
2.2.1. Calidad de vida Laboral

a. Nivel de remuneración

La variable Nivel de remuneración fue medida a través de seis ítems (NR1,NR2, NR3,NR4,NR5,NR6) dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 7 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los seis ítems que componen la variable de Nivel de Remuneración, ellos están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre los aspectos remunerativos/monetarios que brinda la compañía en retribución al trabajo prestado. Los resultados señalan que más del 80% de las encuestadas está de acuerdo en que los beneficios incluyendo sueldos y otros beneficios no monetarios representan una prestación justa y suficiente para su sustento propio y el de sus familias.

Figura 7: Figura radial de la variable Nivel de Remuneración



Como se puede apreciar en la Tabla 3, la variable con valoración más baja fue el NR5, lo que refleja que las colaboradoras tienen una connotación débil o no asocian el ítem con la realidad en la que trabajan, es decir, la gran mayoría considera que la que se esfuerza más no necesariamente recibe una remuneración mayor con respecto al que no se esfuerza o no da la milla extra en su puesto.

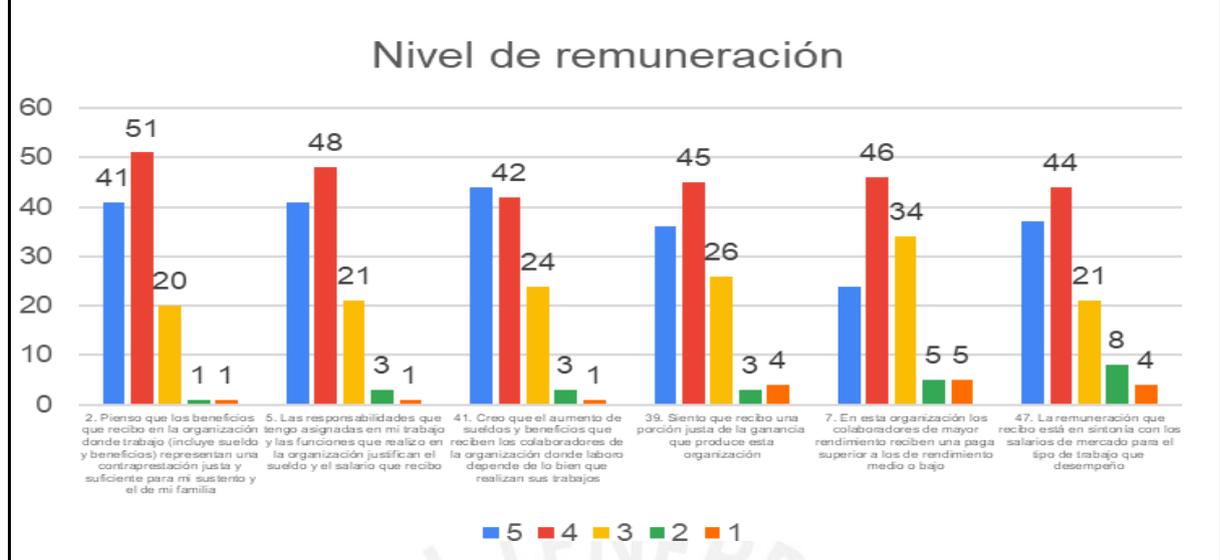
Tabla 3: Media ponderada y desviación estándar de Nivel remuneración

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
NIVEL DE REMUNERACIÓN	NR1	Los beneficios que recibo en la organización donde trabajo (incluye sueldo y beneficios) representan una contraprestación justa y suficiente para mi sustento y el de mi familia	4,14	0,797	4
	NR2	Las responsabilidades que tengo asignadas en mi trabajo y las funciones que realizo en la organización justifican el sueldo y el salario que recibo	4,10	0,852	4
	NR3	El aumento de sueldos y salarios que reciben los colaboradores de la organización donde laboro depende de lo bien que realizan sus trabajos	4,10	0,882	5
	NR4	Recibo una porción justa de la ganancia que produce esta organización	3,93	0,984	4
	NR5	En esta organización los colaboradores de mayor rendimiento reciben una paga superior a los de rendimiento medio o bajo	3,69	0,997	4
	NR6	La remuneración que recibo está en sintonía con los salarios de mercado para el tipo de trabajo que desempeño	3,89	1,051	4

El NR5 tiene una media de 3,69 y pertenece a los últimos ítems de la variable que implica realizar una comparación para poder emitir un juicio. Esta es una de las conexiones más débiles a comparación de los primeros que poseen un promedio por encima de 4, que reflejan que las colaboradoras están de acuerdo que las responsabilidades que tienen asociadas si va acorde con el sueldo que reciben.

Por lo general, como se puede apreciar en la Figura 8, las colaboradoras tienen la percepción de que la contraprestación monetaria y no monetaria que reciben es justa y les permite suplir sus necesidades y la de sus familias, así como manifiestan que existe una coherencia entre la carga laboral que representa las responsabilidades que realizan en el día a día con el salario que reciben a cambio. Sin embargo, no consideran o están parcialmente en desacuerdo con respecto a recibir una porción justa de las ganancias de la empresa.

Figura 8: Figura de barras de nivel de Remuneración



b. Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

Los siete (7) ítems utilizados para medir la variable de Condiciones de Seguridad y Bienestar en el trabajo (CS1,CS2,CS3,CS4,CS5,CS6,CS7) permiten percibir que las colaboradoras están satisfechas y valoran su lugar de trabajo. De esta forma cerca del 80% considera que cuenta con un lugar seguro para trabajar (CS1) siendo esta la afirmación más valorada y algo más del 62% percibe que Interseguro es un lugar donde pueden trabajar con independencia y al mismo tiempo pueden poner en práctica sus ideas. Esto da señales de que las colaboradoras valoran la libertad que poseen al momento de ejecutar sus ideas en pro de la compañía, así como el compromiso que muestran al adaptar sus lugares de trabajo y hacerlos más adecuados a la modalidad de trabajo remota que llevan.

Figura 9: Figura radial de la variable Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.



Asimismo, como se puede observar en la Tabla 4, de los siete ítems, el que presenta la valoración más baja mostrada por las colaboradoras es el (CS4), el cual denota una

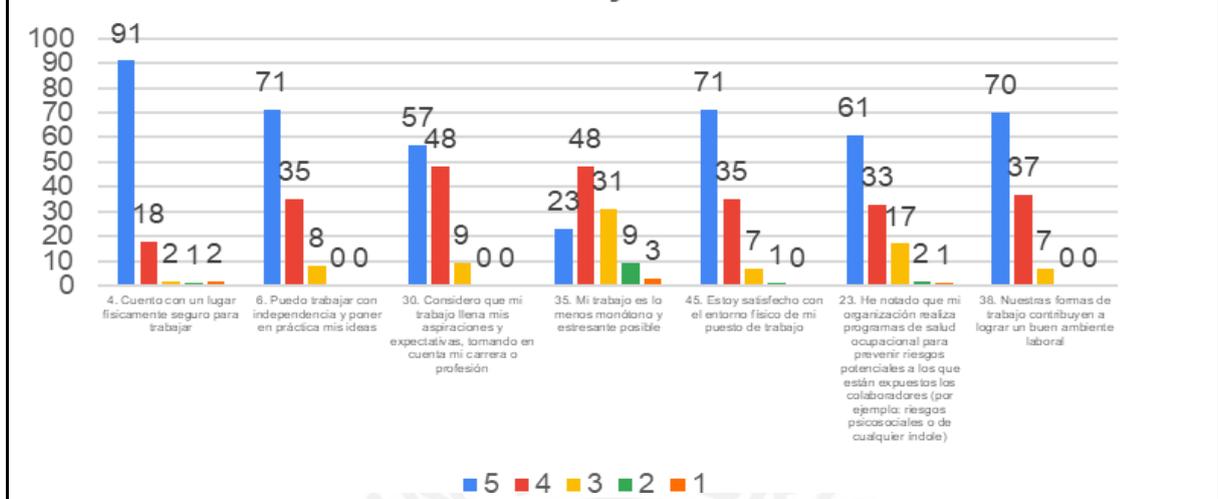
valoración moderada a que su trabajo es lo menos monótono o estresante con una media muy por debajo en comparación a las otras de 3.69. Esto hace referencia a que si bien es cierto valoran su espacio de trabajo, el equipo y la independencia que tienen, eso no significa que sus actividades no les demanden esfuerzo o las estresen, aunque están dentro del rango aceptable.

Tabla 4: Media ponderada y desviación estándar de Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
CONDICIONES DE SEGURIDAD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO	CS1	Cuento con un lugar físicamente seguro para trabajar	4,71	0,713	5
	CS2	Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas	4,55	0,625	5
	CS3	Mi trabajo llena mis aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta mi carrera o profesión	4,42	0,637	5
	CS4	Mi trabajo es lo menos monótono y estresante posible	3,69	0,97	4
	CS5	Estoy satisfecho con el entorno físico de mi puesto de trabajo.	4,54	0,654	5
	CS6	En mi organización realiza programas de salud ocupacional para prevenir riesgos potenciales a los que están expuestos los colaboradores (por ejemplo: riesgos psicosociales o de cualquier índole)	4,32	0,857	5
	CS7	Nuestras formas de trabajo contribuyen a lograr un buen ambiente laboral	4,55	0,611	5

Como se puede apreciar en la Figura 10, las 3 de 7 partes están de acuerdo que su lugar físico y psicológico en el que se encuentran, entendiendo este último como el clima laboral que perciben por sus equipo o la misma cultura de Interseguro son favorables y muy valorados. De hecho, la moda para estos 3 ítems fue de 5, la más alta considerando la escala de likert utilizada que va del 1 al 5. Es importante resaltar que en esta variable la mayoría de respuestas obtuvieron una valoración alta con respecto a la anterior por lo que se puede afirmar que en cuanto a Condiciones de seguridad y bienestar interseguro brinda el soporte y promueve la cultura del compañerismo que es percibida de buena manera por las colaboradoras.

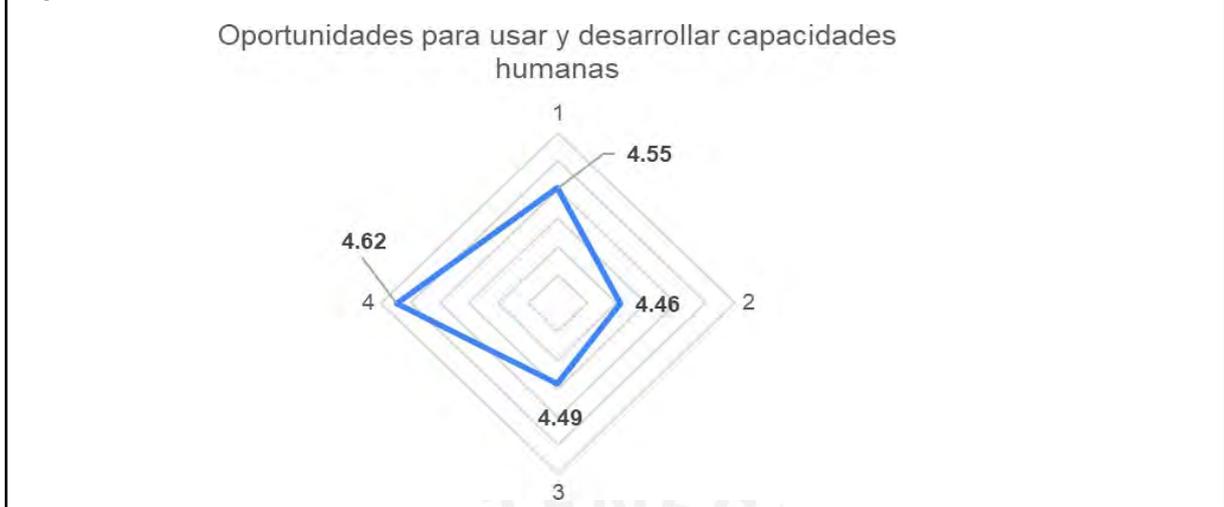
Figura 10: Figura de barras de Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo



c. Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas

La variable Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas fue analizada por medio de cuatro (4) ítems del cuestionario (OCH 1, OCH 2, OCH 3, OCH 4), a partir de ello se busca descubrir las percepciones que tienen las colaboradoras respecto a las oportunidades que Interseguro brinda para que estas se desarrollen y usen su potencial en el trabajo. Es así que cerca del 75% afirma que el ambiente laboral que experimentan en su día a día les estimula a mejorar y presentar entregables de calidad. Asimismo, un poco más del 72% está de acuerdo en que el trabajo les plantea retos atractivos e interesantes que le permiten desarrollar y poner en práctica su creatividad. Esto da una percepción positiva del ambiente laboral que se vive en Interseguro tanto desde el ámbito de equipo como personal a modo de autonomía para realizar las tareas.

Figura 11: Figura radial de la variable Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas.



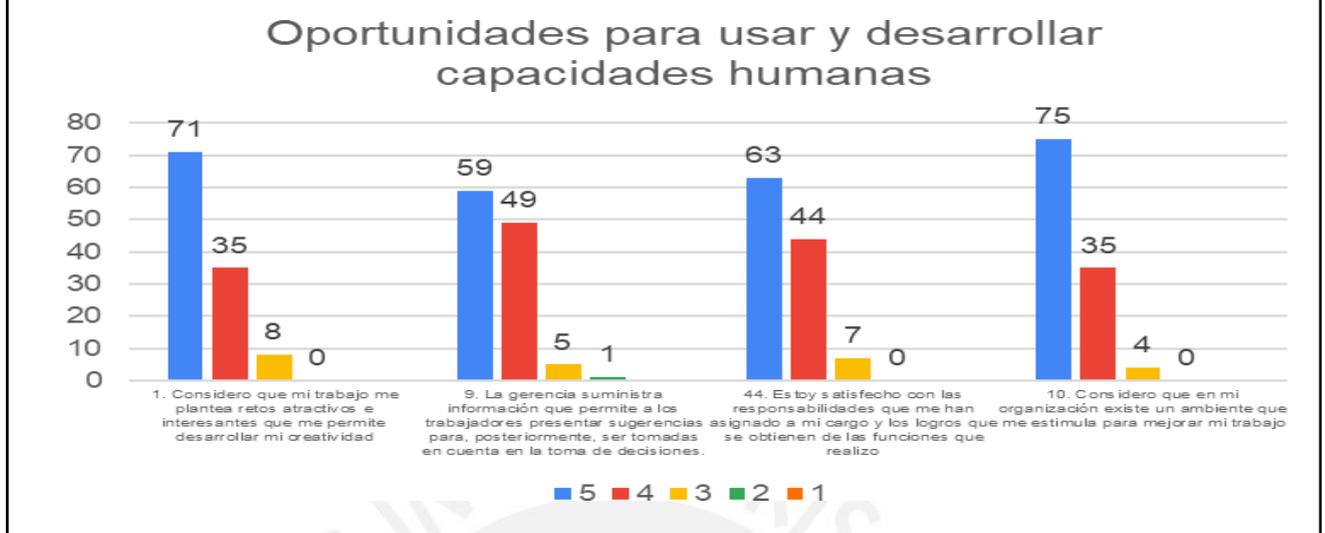
Como se puede apreciar en la Tabla 5 el ítem OCH2 es que ha sido menos valorado por las colaboradoras, este presenta una media de 4,46 y hace referencia a que la gerencia no suministra información que permita a los colaboradores presentar críticas o sugerencias que luego sean tomadas en cuenta para futuras reuniones. Esto no significa que estén en total desacuerdo debido a que la desviación estándar presentada es mayor con respecto a las otras con un 0.626. Por otro lado, OCH 4 presenta la media más alta con un 4,62 y la menor desviación estándar con respecto a las otras lo que significa que la mayoría considera que el ambiente es un estimulador para mejorar su trabajo.

Tabla 5: Media ponderada y desviación estándar de Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
OPORTUNIDADES PARA USAR Y DESARROLLAR CAPACIDADES HUMANAS	OCH1	Mi trabajo me plantea retos atractivos e interesantes que me permite desarrollar mi creatividad	4,55	0,625	5
	OCH2	La gerencia suministra información que permite a los trabajadores presentar críticas y sugerencias que son tomadas en cuenta la mayoría de las veces para la toma de decisiones.	4,46	0,626	5
	OCH3	Estoy satisfecho con las responsabilidades que me han asignado a mi cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realizo	4,49	0,613	5
	OCH4	Considero que en mi organización existe un ambiente que me estimula para mejorar mi trabajo	4,62	0,555	5

En el Figura 12 de barras se observa que los ítema OCH1 Y CH2 son los que presentan un promedio moderado, de los cuales se puede decir que cerca del 60% siente que podría haber una mejora en la escucha y toma de opiniones por parte de la gerencia para tomar decisiones, así como revisar las funciones asignadas a cada cargo. Este último relacionado a un punto de mejora en el entendimiento del impacto de las tareas que realizan por parte de las colaboradoras de cara con la empresa.

Figura 12: Figura de barras de Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas.



d. Integración social en la organización

Para la variable de Integración social en la organización se utilizaron ocho (8) ítems (ISO 1, ISO 2, ISO 3, ISO 4, ISO 5, ISO 6, ISO 7, ISO 8), las cuales permiten percibir la opinión de las colaboras respecto al grado de integración social que poseen o sienten en la empresa. Asimismo, tener en cuenta que la ISO 1 está planteada de forma negativa. De esta forma, más del 97% de las encuestadas considera que realmente forma parte de una familia o equipo y que existen buenas relaciones de amistad en su lugar de trabajo, en ese orden. Siendo ambos ítems los más valorados. Esto da un indicio de que las relaciones laborales presentes en Interseguro son bastante apreciadas y promovidas, es decir , no solo es un espacio de trabajo sino que también se pueden entablar amistades sólidas.

Figura 13: Figura radial de la variable Integración social en el trabajo.



Asimismo, como se observa en el Tabla 6, de los ocho ítem, el que representa la valoración más baja es el ISO1 el cual denota una valoración moderada con una media de 4,16 con respecto a que las encuestadas no sienten realmente que exista restricciones para contactar o entablar conversación con cualquier persona de la organización, lo que proyecta relaciones de horizontalidad en la compañía.

Tabla 6: Media ponderada y desviación estándar de integración social en la organización.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
INTEGRACIÓN SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	ISO 1	Siento que no tengo restricciones para contactar con cualquier persona de la organización	4,16	1,224	5
	ISO 2	Los gerentes son accesibles y es fácil hablar con ellos	4,42	0,578	4
	ISO 3	Siento que hay buenas relaciones de amistad en el lugar de trabajo	4,55	0,68	5
	ISO 4	Realmente formo parte de un equipo de trabajo	4,66	0,529	5
	ISO 5	Aquí nos sentimos como en familia o en equipo	4,47	0,627	5
	ISO 6	Los colaboradores contribuyen para garantizar el éxito de los equipos de trabajo	4,61	0,542	5
	ISO 7	Se puede contar con la colaboración de los demás.	4,55	0,581	5
	ISO 8	Aquí las personas se preocupan unos por otros	4,55	0,705	5

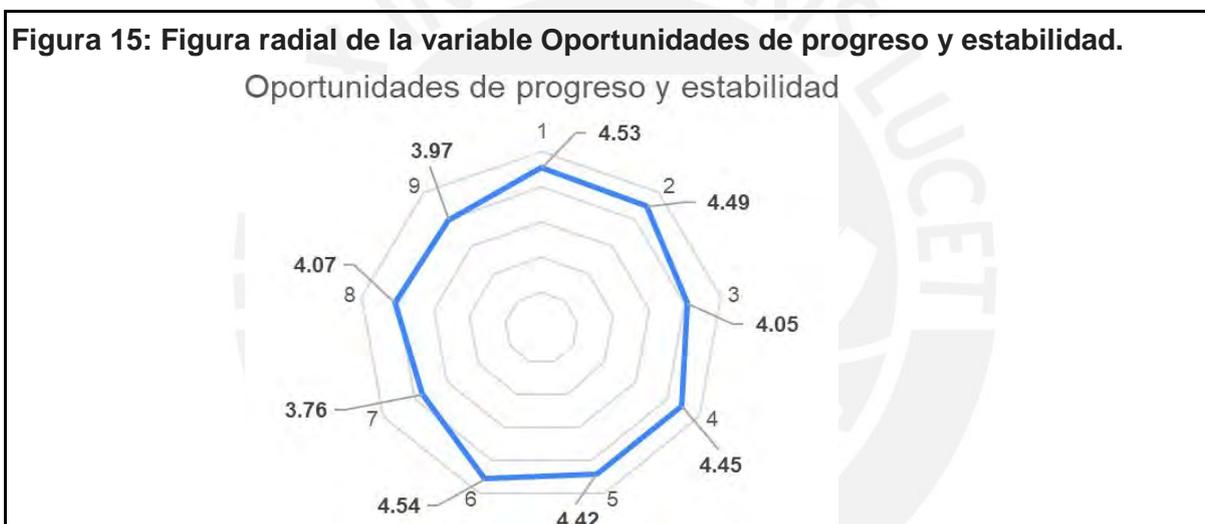
De la misma forma, como se puede apreciar en la Figura 14, 4 de los 8 ítems poseen promedios relativamente altos, lo que denota que las colaboradoras sienten que en Interseguro las personas se preocupan por las otras y de hecho reconocen que el trabajo en equipo, en esencia, contribuye a lograr las metas de equipo con cara a las metas organizacionales. En casi todos los ítems la manera de respuesta es 5, entendiendo la escala de likert aplicada donde 1 es total desacuerdo y 5 en total de acuerdo con la afirmación presentada. Aunque el ISO 2 presenta un punto de mejora dado que posee una media moderada de 4.42 y una moda de 4 con respecto a las otras. Lo que implica que las colaboradoras perciben que los gerentes son en mediana medida difícil de hablar con ellos.



e. Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo

La variable Oportunidades de Progreso y Estabilidad en el Empleo fue medida a través de nueve ítems (PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6, PE7, PE8, PE9), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 15 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los cinco ítems que componen la variable de Oportunidades de Progreso y Estabilidad, ellos están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre, como su mismo nombre lo dice, la estabilidad del trabajo y las oportunidades que les brinda la compañía.



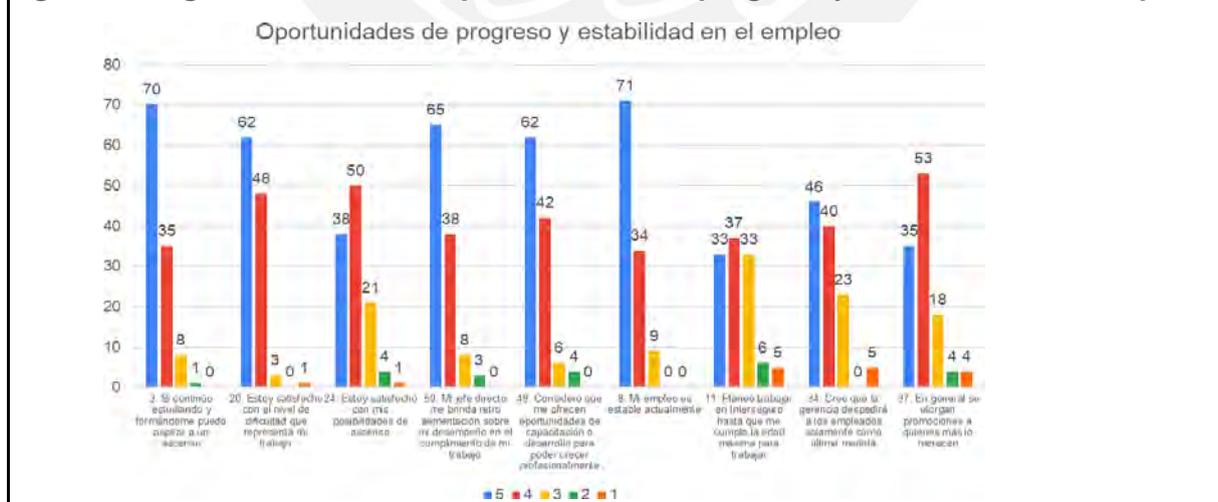
Como se puede observar en la Tabla 7, el componente con valoración más baja fue el PE7, dando a conocer que para muchas de ellas, el continuar en la empresa hasta la jubilación no es uno de sus objetivos. De la misma forma, el componente con valoración más baja fue el PE6, dando a conocer que, efectivamente, el nivel de estabilidad con el que cuentan es bastante bueno. En este punto se puede mencionar que las políticas de contratación pueden llevar a obtener este buen resultado. En su mayoría, los presentes componentes tienen una moda de 4 y 5, lo que indica que son las respuestas más frecuentes.

Tabla 7: Media ponderada y desviación estándar de oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
OPORTUNIDADES DE PROGRESO Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	PE 1	Si continúo estudiando y formándome puedo aspirar a un ascenso	4,53	0,668	5
	PE 2	Estoy satisfecho con el nivel de dificultad que representa mi trabajo.	4,49	0,641	5
	PE 3	Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso	4,05	0,861	4
	PE 4	Mi jefe directo me brinda retro alimentación sobre mi desempeño en el cumplimiento de mi trabajo	4,45	0,742	5
	PE 5	Me ofrecen oportunidades de capacitación o desarrollo para poder crecer profesionalmente.	4,42	0,751	5
	PE 6	Mi empleo es estable actualmente	4,54	0,64	5
	PE 7	Planeo trabajar en Interseguro hasta que me cumpla la edad máxima para trabajar	3,76	1,067	4
	PE 8	Creo que la gerencia despedirá a empleados solamente como última medida	4,07	1,002	5
	PE 9	En general se otorgan promociones a quienes más lo merecen	3,97	0,964	4

En la Figura 16 se observa que, efectivamente, la cantidad de respuestas son positivas, pero que hay algunos puntos que se pueden mejorar. Por eso, en la PE1 se ve que el 61% de las colaboradoras perciben que pueden aspirar a un ascenso si se continúan formando, en PE2 se observa que el 54% está satisfecho con el nivel de dificultad del trabajo, en PE3 el 33% está satisfecho con sus posibilidades de ascenso, en PE4 el 57% recibe retroalimentación de su labor del día a día, en PE5 54% percibe que recibe oportunidades de capacitación y desarrollo, en PE6 el 62% siente que su empleo es completamente estable, según PE7 el 29% planea trabajar en la empresa hasta que cumpla la edad máxima, según PE8 40% cree que la gerencia solo despedirá empleados como última medida y 30% percibe que solo se otorgan promociones a quienes más lo merecen según PE9.

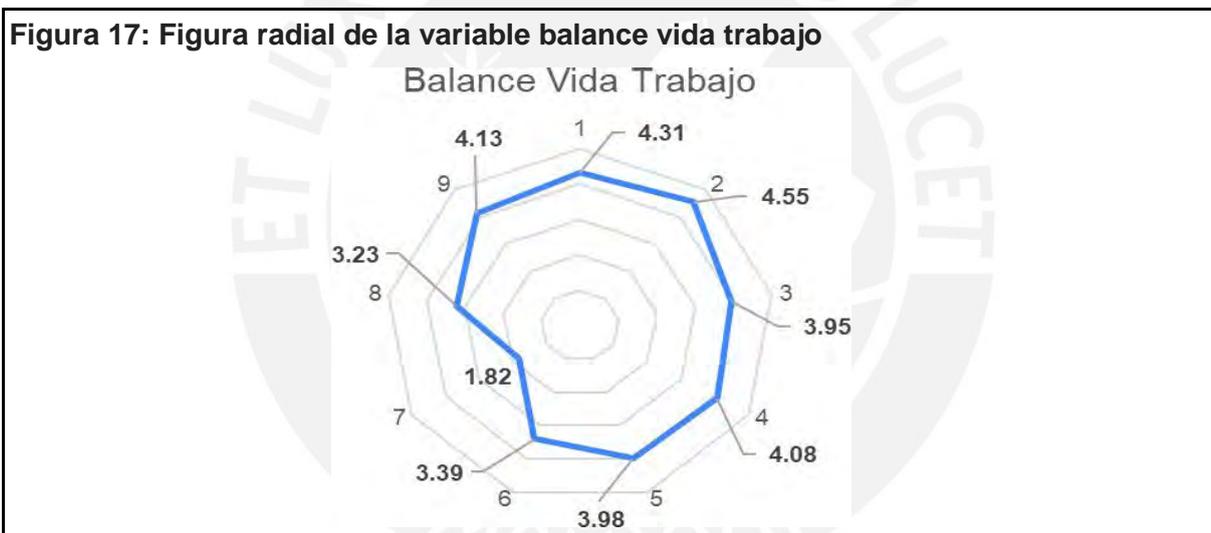
Figura 16: Figura de barras de Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo.



f. Balance vida trabajo

La variable Balance Vida Trabajo fue medida a través de nueve ítems (BVT1, BVT2, BVT3, BVT4, BVT5, BVT6, BVT7, BVT8, BVT9), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 17 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los cinco ítems que componen la variable de Balance Vida Trabajo, ellos están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre, como su mismo nombre lo dice, la estabilidad del trabajo y las oportunidades que les brinda la compañía. Los resultados señalan que más del 50% de las encuestadas han percibido ciertos niveles de flexibilidad, pero que en ocasiones han tenido que trabajar fuera de horario.



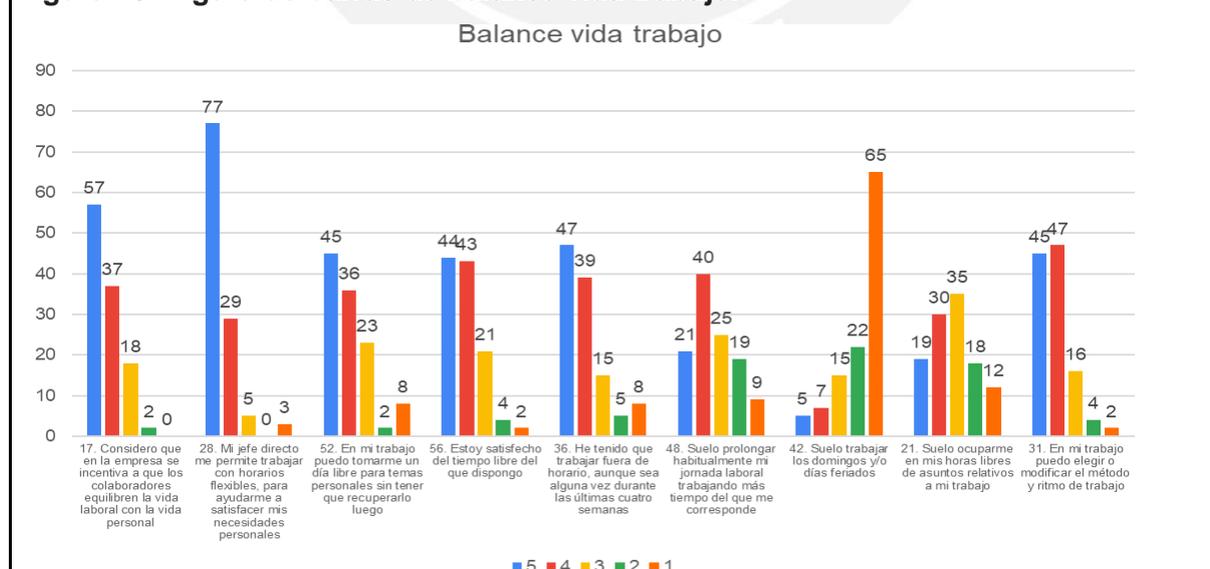
Como se puede observar en la Tabla 8, el componente con valoración más baja fue el PE7, dando a conocer que para muchas de ellas, el continuar en la empresa hasta la jubilación no es uno de sus objetivos. De la misma forma, el componente con valoración más baja fue el PE6, dando a conocer que, efectivamente, el nivel de estabilidad con el que cuentan es bastante bueno. En este punto se puede mencionar que las políticas de contratación pueden llevar a obtener este buen resultado.

Tabla 8: Media ponderada y desviación estándar de balance vida trabajo.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
BALANCE VIDA TRABAJO	BVT 1	Aquí se incentiva a los colaboradores para equilibrar la vida laboral con la vida personal	4,31	0,800	5
	BVT 2	Mi jefe directo me permite trabajar con horarios flexibles, para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales.	4,55	0,81	5
	BVT 3	En mi trabajo puedo tomarme un día libre para temas personales sin tener que recuperarlo luego.	3,95	1,143	5
	BVT 4	Estoy satisfecho del tiempo libre del que dispongo.	4,08	0,933	5
	BVT 5	He tenido que trabajar fuera de horario, aunque sea alguna vez durante las últimas cuatro semanas	3,98	1,167	5
	BVT 6	Suelo prolongar habitualmente mi jornada laboral trabajando más tiempo del que me corresponde.	3,39	1,195	4
	BVT 7	En mi organización se trabaja los domingos y/o días feriados.	1,82	1,149	1
	BVT 8	Suelo ocuparme en mis horas libres de asuntos relativos a mi trabajo.	3,23	1,212	3
	BVT 9	En mi trabajo puedo elegir o modificar el método y ritmo de trabajo.	4,13	0,907	4

En la presente variable, se presenta un comportamiento relativamente distinto a las demás, es decir, no existe necesariamente una diferencia muy grande entre un alto y un mediano nivel de acuerdo. Es por eso que en el componente BVT1 se observa que el 50% está completamente de acuerdo en que la empresa incentiva el equilibrio de la vida personal con la laboral, el 70% ha experimentado que su jefatura les ha permitido tener horarios flexibles para atender necesidades personales (BVT2), el 39% percibe que puede tomarse un día libre para temas personales sin tener que recuperarlo luego (BVT3), solo el 38% está satisfecho con el tiempo libre del que dispone (BVT4), 41% ha tenido que trabajar fuera de horario (BVT5), 53% ha tenido que prolongar su jornada laboral (BVT6), 73% en muchas ocasiones hace uso de su tiempo libre para abordar asuntos relacionados al trabajo (BVT8) y el 40% siente que puede elegir el método y ritmo de trabajo (BVT9). En este punto se muestra también que el 57% no suele trabajar en domingos y feriados (BVT7).

Figura 18: Figura de barras de balance vida trabajo.



g. Significado social de la actividad del empleo

La variable Significado Social de la Actividad del Empleo fue medida a través de dos ítems (SSA1 y SSA2), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

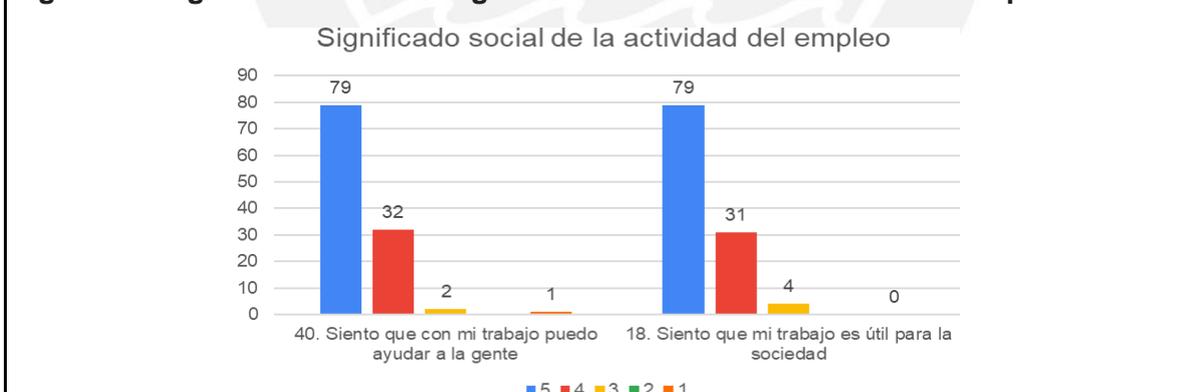
Como se puede observar en la Tabla 9, el componente con valoración más baja fue el PE7, dando a conocer que para muchas de ellas, el continuar en la empresa hasta la jubilación no es uno de sus objetivos. De la misma forma, el componente con valoración más baja fue el PE6, dando a conocer que, efectivamente, el nivel de estabilidad con el que cuentan es bastante bueno. En este punto se puede mencionar que las políticas de contratación pueden llevar a obtener este buen resultado.

Tabla 9: Media ponderada y desviación estándar de Significado social de la actividad del empleo.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
SIGNIFICADO SOCIAL DE LA ACTIVIDAD DEL EMPLEO	SSA 1	Con mi trabajo puedo ayudar a la gente	4,65	0,609	5
	SSA 2	Mi trabajo es útil a la sociedad.	4,66	0,546	5

Para los dos componentes de esta variable la moda que los representa es de 5, de hecho se observa que el 69% siente que con su trabajo puede ayudar a la gente (SSA1) y que es útil para la sociedad (SS2).

Figura 19: Figura de barras de Significado social de la actividad del empleo.



h. Equidad de género

La variable Equidad de Género fue medida a través de once ítems (EG1, EG2, EG3, EG4, EG5, EG6, EG7, EG8, EG9, EG10, EG11), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 20 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los cinco ítems que componen la variable de Equidad de Género, ellos

están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre las políticas relacionadas al género que les brinda la compañía. Cabe mencionar que las variables 3, 4, 11 y 12 de esta fueron planteadas de manera inversa.

Figura 20: Figura radial de la variable equidad de género.



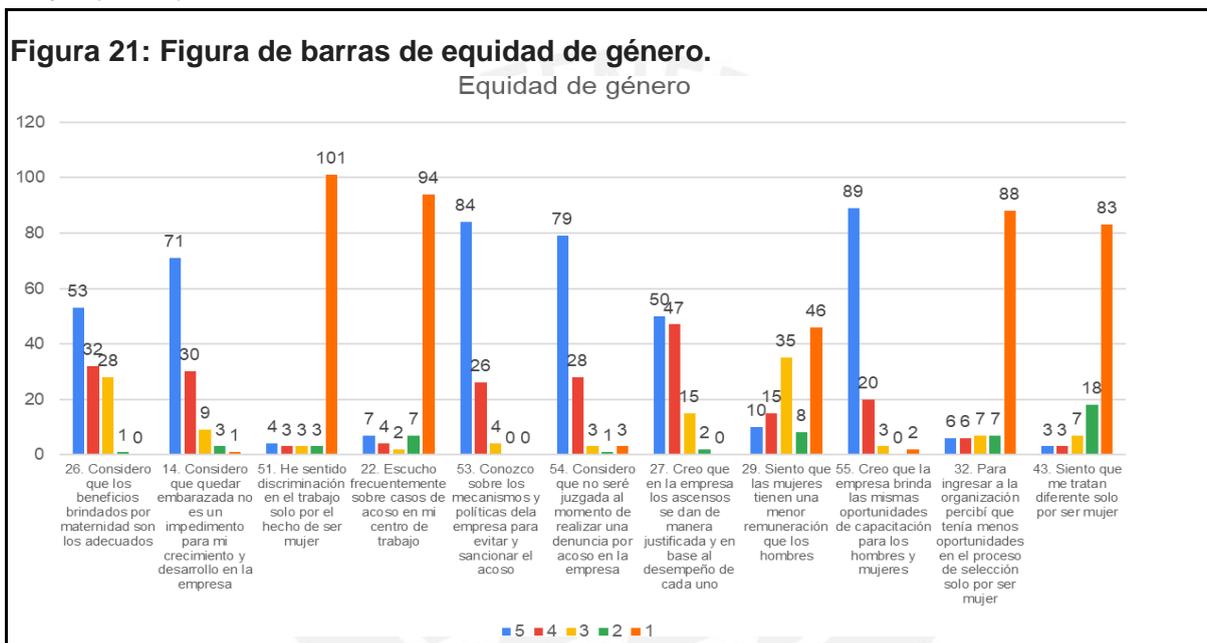
Los resultados señalan, en cuanto a las variables directas, que el componente EG6 tiene la media más alta, lo cual indica que en la gran mayoría no existe temor a ser juzgada en caso de realizar una denuncia. En cuanto a las variables inversas se muestra que según el componente EG3 las encuestadas no sienten que exista un trato diferenciado por su género.

Tabla 10: Media ponderada y desviación estándar de Equidad de género.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
EQUIDAD DE GÉNERO	EG 1	Los beneficios brindados por maternidad son los adecuados	4,2	0,843	5
	EG 2	Considero que quedar embarazada no es un impedimento para mi crecimiento y desarrollo en la empresa	4,46	0,822	5
	EG 3	He sentido discriminación en el trabajo solo por el hecho de ser mujer	1,3	0,921	1
	EG 4	Es frecuente escuchar sobre casos de acoso en mi centro de trabajo	1,45	1,114	1
	EG 5	Conozco sobre los mecanismos y políticas de la empresa para evitar y sancionar el acoso	4,7	0,531	5
	EG 6	Considero que no seré juzgada al momento de realizar una denuncia por acoso en la empresa	4,57	0,82	5
	EG 7	En la empresa los asensos se dan de manera justificada y en base a meritocracia	4,27	0,756	5
	EG 8	Siento que las mujeres tienen una menor remuneración que los hombres	2,43	1,363	1
	EG 9	La empresa brinda las mismas oportunidades de capacitación para los hombres y mujeres	4,7	0,69	5
	EG 10	Para ingresar a la organización percibí que no tenía menos oportunidades en el proceso de selección solo por ser mujer	1,55	1,153	1
	EG 11	Siento que me tratan diferente solo por ser mujer	1,46	0,923	1

En este punto, se puede observar que la moda depende de la forma en la que se ha planteado la pregunta y si fue de manera directa o indirecta. En el caso de los componentes realizados de forma directa, en promedio el 46% considera que los beneficios brindados por

maternidad son adecuados (EG1), el 62% considera que quedar embarazada no es un impedimento para el crecimiento y desarrollo (EG2), el 73% conoce los mecanismos y políticas sobre el acoso (EG5), el 69% considera que no será juzgada al momento de realizar una denuncia (EG6), el 43% cree que los ascensos se dan de manera justificada / (EG7) y el 77% cree que existe las mismas oportunidades de capacitación tanto para hombres como para mujeres (EG9). En el caso de los componentes realizados de manera inversa, el 88% no ha sentido discriminación por ser mujer (EG3), el 82% no ha escuchado sobre casos de acoso (EG4), el 77% ha percibido que no tiene menos oportunidades en el proceso de selección solo por ser mujer (EG10) y el 72% siente que no la tratan diferente solo por ser mujer (EG11).



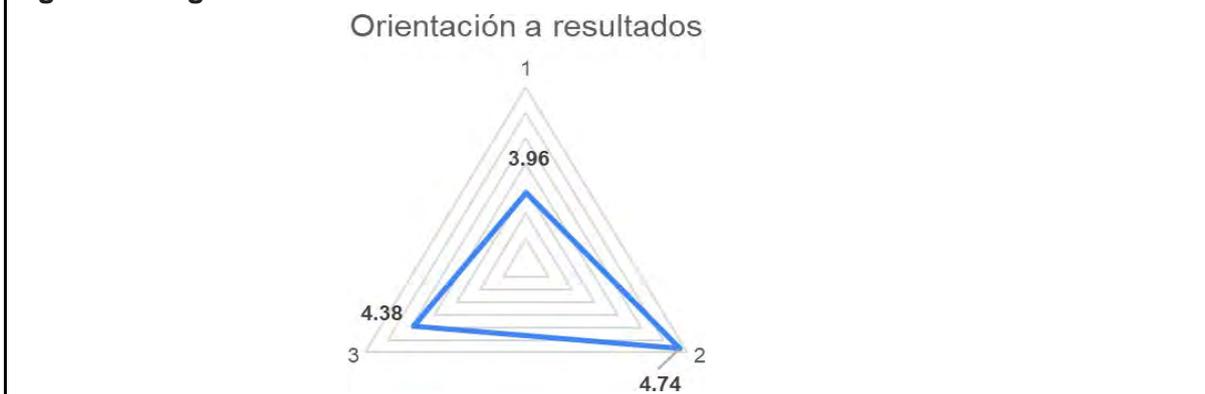
2.2.2. Desempeño

a. Orientación a los resultados

La variable de orientación a resultados fue medida a través de tres ítems (3) (OR1, OR2, OR3), utilizando para ello una escala de tipo Likert del 1 a 5 en donde 1 significa que las colaboradoras en su día a día no orientan sus acciones hacia el cumplimiento de resultados mientras que un 5, por el contrario, significa que existe una percepción de que las colaboradoras orientan sus acciones hacia el cumplimiento de resultados.

En la Figura 22, se observa un Figura radial, en el cual se muestra el comportamiento de la valoración de los tres ítems que componen la variable orientación a resultados, estos están representados por su media. Lo que busca medir este constructo es la percepción de las colaboradoras sobre las acciones que realizan para poder cumplir con sus entregables. Los resultados señalan que más del 70% de las encuestadas están de acuerdo con la afirmación de que suele cumplir con las tareas o responsabilidades que le asignan..

Figura 22: Figura radial de la variable orientación a resultados.



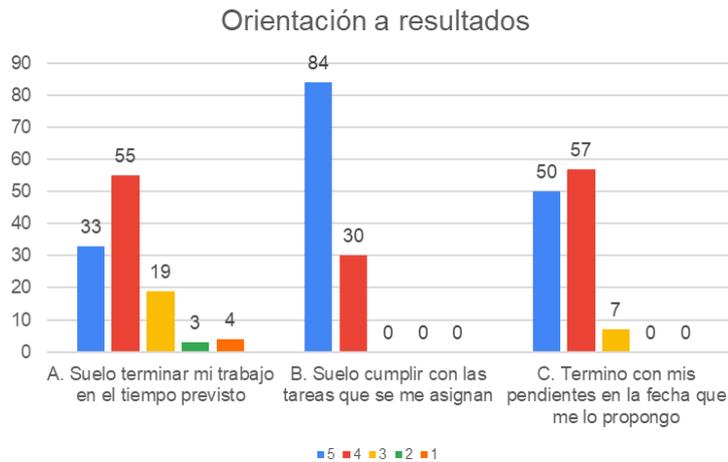
Asimismo, como se puede observar en la Tabla 11, de los tres ítems, el que presenta la valoración más baja en relación con las respuestas de las colaboradoras es el ítem OR1 el cual denota una valoración moderada o indiferente en cuanto a si suelen terminar su trabajo en el tiempo previstos, en el cual no se encuentran de acuerdo con ese enunciado dando como resultado una media de 3.96. Esto hace referencia a que por diversos factores no pueden llegar a cumplir con su trabajo en el tiempo asignado o el tiempo que ellas mismas asignan para sus actividades.

Tabla 11: Media ponderada y desviación estándar de orientación a resultados.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	OR1	Suelo terminar mi trabajo en el tiempo previsto	3,96	0,940	4
	OR2	Suelo cumplir con las tareas que se me asignan	4,74	0,442	5
	OR3	Termino con mis pendientes en el día que me lo propongo	4,38	0,601	4

Como se puede observar en la Figura 23, dos terceras partes de la población encuestada esta de acuerdo en que es capaz de terminar sus entregables en las fechas establecidas, es decir, siempre o casi siempre cumplen con las responsabilidades que se las asigna. De hecho, OR2 tiene una moda de 5 en las respuestas. Asimismo, la moda del OR1 es 4, seguida del 3 como respuesta, lo cual guarda relación con la media baja que obtuvo.

Figura 23: Figura de barras de orientación a resultados.

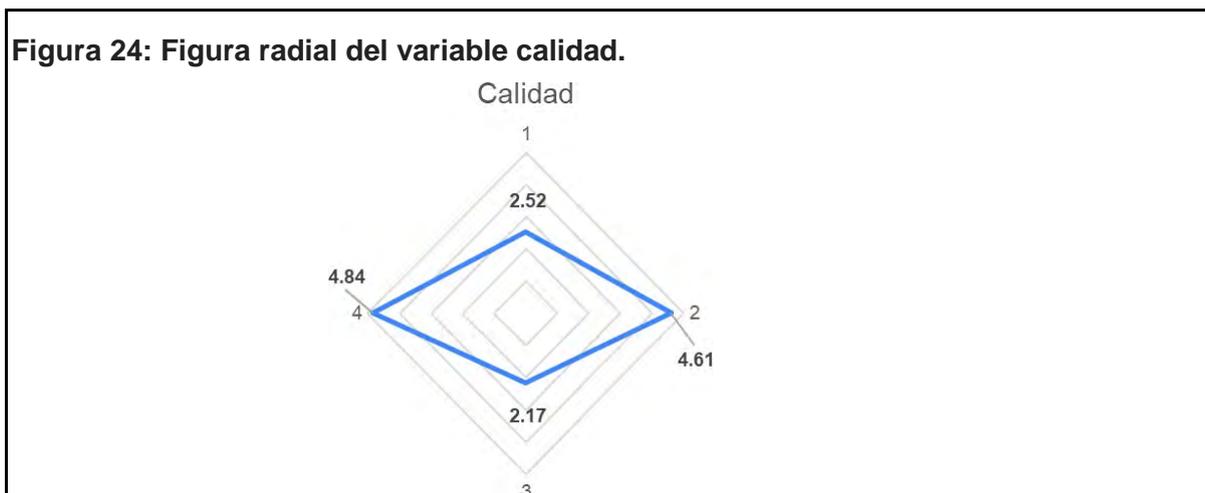


b. Calidad

La variable de calidad, entendida esta como la calidad de los entregables, fue medida a través de cuatro ítems (4) (C1, C2, C3, C4), utilizando para ello una escala de tipo Likert del 1 a 5 en donde 1 significa que las colaboradoras en su día a día no comete errores y necesita supervisión constante mientras que un 5, por el contrario, significa que existe una percepción de que las colaboradoras no suelen cometer muchos errores al momento de realizar un trabajo, lo cual denota un trabajo más prolijo y también que no necesitan constante supervisión en sus tareas.

En la Figura 24, se observa un Figura radial, en el cual se muestra el comportamiento de la valoración de los cuatro ítems que componen la variable calidad, estos están representados por su media. Lo que busca medir este constructo es la percepción de las colaboradoras sobre la calidad de los entregables que liberan a su área, así como el grado de profesionalismo o supervisión que consideran que requieren.. Los resultados señalan que más del 85% de las encuestadas considera que se muestra profesional al momento de realizar su trabajo y lo hace con eficacia y eficiencia, en ese orden respectivamente.

Figura 24: Figura radial del variable calidad.



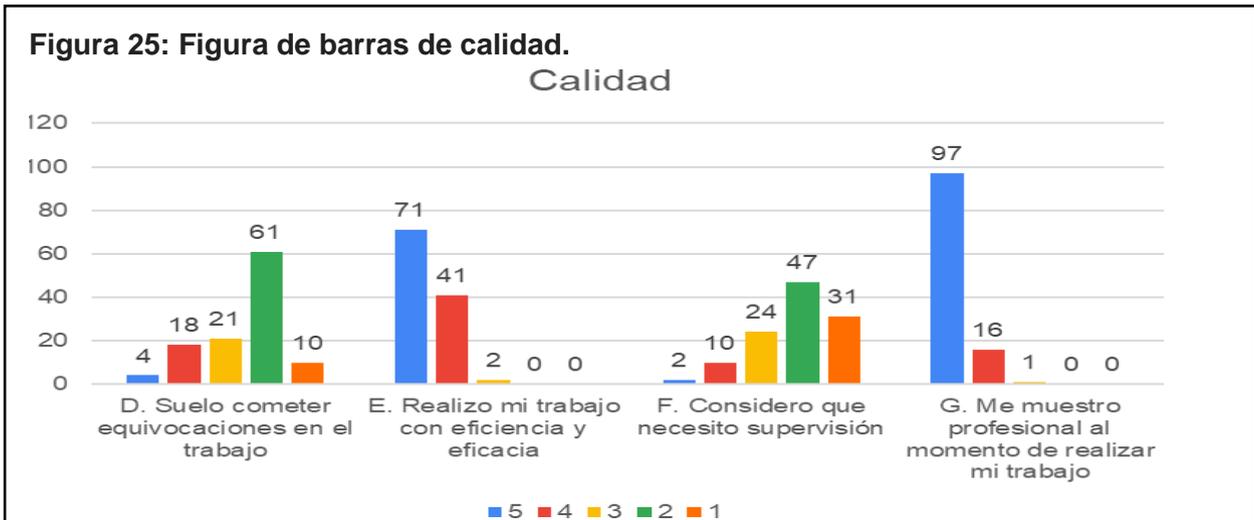
Asimismo, como se puede observar en la Tabla 12, de los cuatro ítems, el que presenta la valoración más baja en relación con las respuestas de las colaboradoras es el ítem C3 el cual denota una valoración moderada o indiferente en cuanto a si suelen necesitar supervisión constante al momento de realizar su trabajo, en el cual no se encuentran de acuerdo con ese enunciado dando como resultado una media de 2,17. En la misma línea, el ítem C1 también posee una media baja de 2,52 el cual hace referencia a que las colaboradoras son independientes al momento de realizar sus procesos y bastante prolijas porque no consideran que cometen errores constantemente.

Tabla 12: Media ponderada y desviación estándar de calidad.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
CALIDAD	C1	Suelo cometer errores en el trabajo	2,52	0,980	2
	C2	Realizo mi trabajo con eficiencia y eficacia	4,61	0,526	5
	C3	Considero que necesito supervisión	2,17	0,986	2
	C4	Me muestro profesional al momento de realizar mi trabajo	4,84	0,39	5

Como se puede observar en la Figura 25, dos de los ítems resaltan por las medias altas que obtuvieron, de hecho C4 y C2 tienen una moda de respuesta de 5. Lo que denota que las colaboradoras son bastante profesionales en lo que hacen y en la medida de lo posible son eficientes y entregan a tiempo las tareas asignadas. Asimismo, la moda del C1 y C3 son bastante bajas con una respuesta de 2 lo que guarda relación con sus medias, lo que significa que hay desacuerdo con esos enunciados.

Figura 25: Figura de barras de calidad.

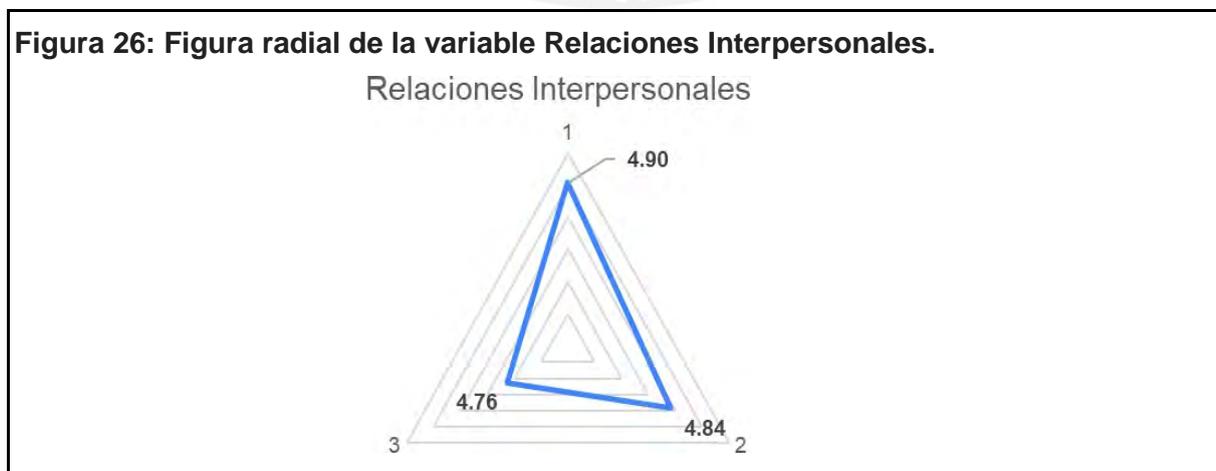


c. Relaciones interpersonales

La variable de relaciones interpersonales fue medida a través de tres ítems (3) (RI1, RI2, RI3), utilizando para ello una escala de tipo Likert del 1 a 5 en donde 1 significa que las colaboradoras no se preocupan por cultivar buenas relaciones personales en el trabajo mientras que un 5, por el contrario, significa que existe una percepción de que las colaboradoras si toman en cuenta el aspecto relacional dentro de sus equipos, lo cual denota una preocupación por generar lazos y mejorar el ambiente laboral.

En la Figura 26, se observa un Figura radial, en el cual se muestra el comportamiento de la valoración de los tres ítems que componen la variable relaciones interpersonales, estos están representados por su media. Lo que busca medir este constructo es la percepción de las colaboradoras sobre la valoración o la importancia de crear y promover buenas relaciones interpersonales dentro de sus equipos de trabajo. Los resultados señalan que más del 91% de las encuestadas considera que se muestra cortesía con sus compañeros de trabajo y con todas aquellas personas que interactúan en el día a día. Esto denota que el respeto es uno de los valores primordiales dentro de la cultura de Interseguro.

Figura 26: Figura radial de la variable Relaciones Interpersonales.



Asimismo, como se puede observar en la Tabla 13, de los tres ítems, el que presenta la valoración más baja en relación con las respuestas de las colaboradoras es el ítem RI3 el cual denota una valoración moderada o indiferente en cuanto a ese ítem, que por cierto está expresado en negativo, donde ellas evitan conflictos dentro de su equipo de trabajo., en el cual se encuentran de acuerdo parcialmente con ese enunciado dando como resultado una media de 4,76. En la misma línea, el ítem RI1 y R2 también poseen medias altas mayores a 4,50 el cual hace referencia a que las colaboradoras son corteses en el trato y en planos generales perciben que realizan un buen trabajo.

Tabla 13: Media ponderada y desviación estándar de Relaciones interpersonales.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
RELACIONES INTERPERSONALES	RI 1	Soy cortés con mis compañeros de trabajo y otras personas con las que me relaciono en el día a día	4,90	0,325	5
	RI 2	Considero que realizo un buen trabajo	4,84	0,366	5
	RI 3	Suelo evitar conflictos dentro de mi equipo de trabajo	4,76	0,614	5

Como se puede observar en la Figura 27, los 3 ítems presentan medias altas y modas de respuesta de 5 en la escala de likert presentada. Esto da indicios de que las colaboradoras si se preocupan por generar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo.

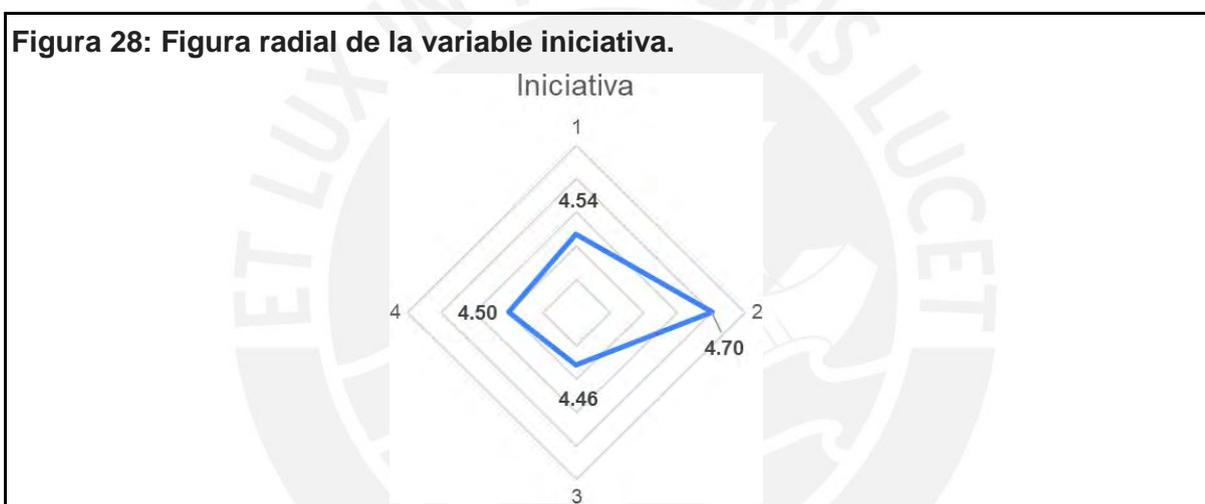
Figura 27: Figura de barras de relaciones interpersonales.



d. *Iniciativa*

La variable Iniciativa fue medida a través de cuatro ítems (I1, I2, I3, I4), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 28 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los cinco ítems que componen la variable de Iniciativa, ellos están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre, como su mismo nombre lo dice, el nivel de iniciativa que poseen al momento de realizar sus labores del día a día. Los resultados señalan que más del 71% de las encuestadas se adaptan al cambio rápidamente, proponen ideas, se anticipan a los cambios que se pueden presentar y resuelven los problemas oportunamente.



Como se puede observar en la Tabla 14, el componente con valoración más baja fue el I4, dando a conocer que debe reforzarse la capacitación en el manejo de problemas. De la misma forma, el componente con valoración más alto fue el I2, dando a conocer que, efectivamente, las colaboradoras en mayoría suelen adaptarse al cambio rápidamente.

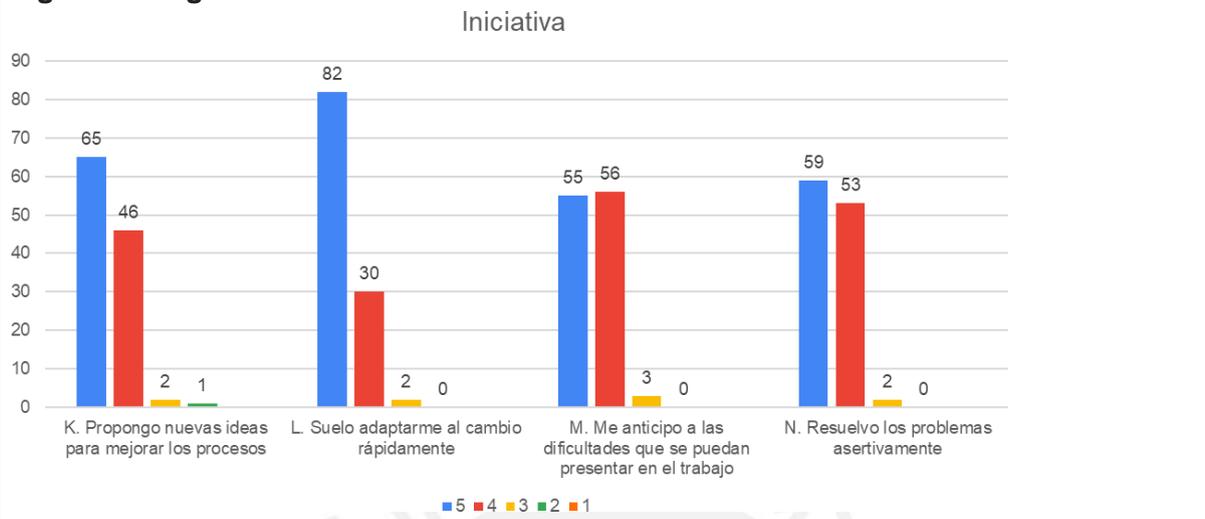
Tabla 14: Media ponderada y desviación estándar de iniciativa.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
INICIATIVA	I1	Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos	4,54	0,583	5
	I2	Suelo adaptarme al cambio rápidamente	4,70	0,497	5
	I3	Me anticipo a las dificultades que se puedan presentar en el trabajo	4,46	0,551	4
	I4	Resuelvo los problemas asertivamente	4,50	0,536	5

Ahora bien, en esta variable, tres de los cuatro componentes cuentan con una moda de 5, es decir, en el caso de I1 el 57% considera que siempre propone nuevas ideas, en el caso de la I2 el 71% suele adaptarse al cambio rápidamente y en la I4 el 51% resuelve los

problemas adecuadamente. Respecto a I3, cuya moda es 4, solo el 48%, menos de la mitad, se anticipa a las dificultades que se puedan presentar en el trabajo.

Figura 29: Figura de barras de iniciativa.



e. Trabajo en equipo

La variable Trabajo en Equipo fue medida a través de dos ítems (TE1, TE2), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

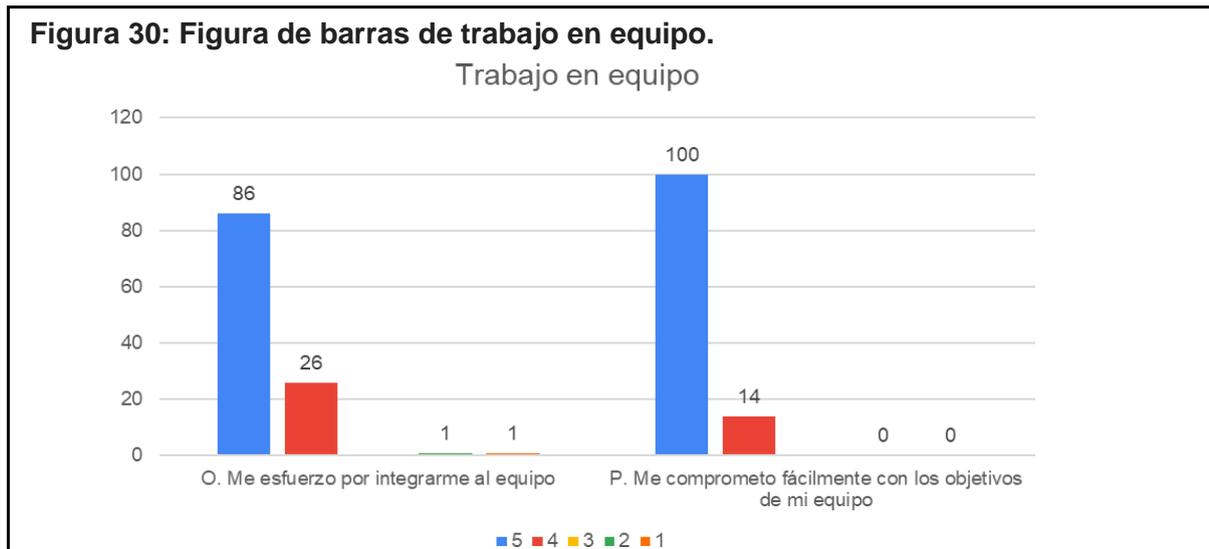
Como se puede observar en la Tabla 15, el componente con valoración más baja fue el TE1, dando a conocer que para algunas de ellas no es necesario el hecho de realizar esfuerzo para integrarse a los equipos. De la misma forma, el componente con valoración más alta fue el TE2, dando a conocer que, efectivamente, existe un nivel de compromiso con el equipo bastante bueno.

Tabla 15: Media ponderada y desviación estándar de trabajo en equipo.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
TRABAJO EN EQUIPO	TE1	Me esfuerzo por integrarme al equipo	4,71	0,660	5
	TE2	Me comprometo fácilmente con los objetivos de mi equipo	4,88	0,33	5

En el caso de esta variable, la moda para las dos preguntas que la componen es 5, lo cual indica que al 75% de las colaboradoras en efecto se esfuerza por integrarse al equipo (TE1), además de al 87% les es fácil comprometerse con los objetivos de sus equipos (TE2).

Figura 30: Figura de barras de trabajo en equipo.

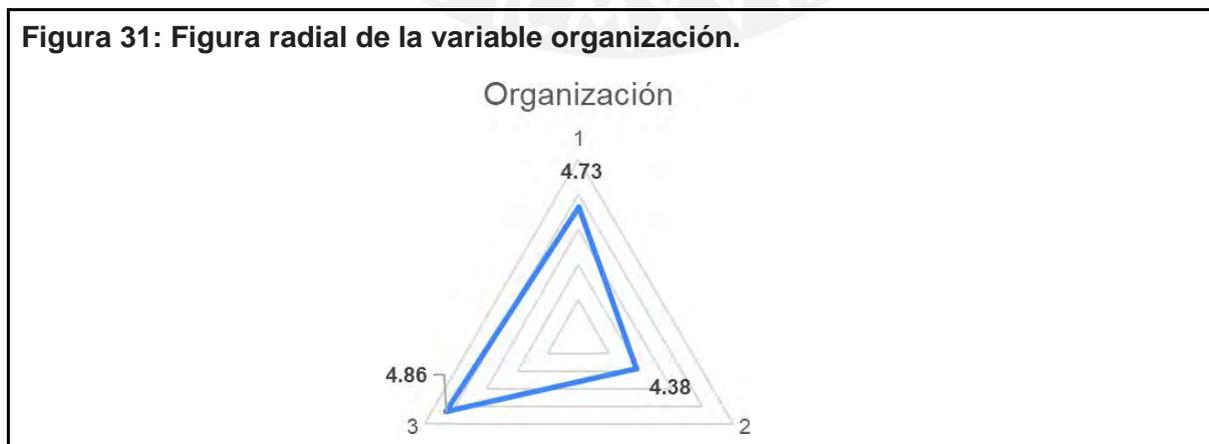


f. Organización

La variable Organización fue medida a través de nueve ítems (O1, O2, O3), dentro de los cuales se empleó una escala de tipo Likert del 1 al 5. En ella 1 significa que las mujeres colaboradoras no están en absoluto de acuerdo con la afirmación, y 5 significa que están muy de acuerdo con la misma.

En la Figura 31 se observa un Figura radial, en el que se evidencia el comportamiento de la valoración de los cinco ítems que componen la variable de Organización dentro de la variable de percepción del Desempeño, ellos están representados por su media. Así, lo que se busca medir con ella es la percepción que tienen las colaboradoras sobre, como su mismo nombre lo dice, la organización y las actividades que realizan para cumplir con el trabajo. Los resultados señalan que más del 74% de las encuestadas se preocupan por alcanzar las metas planteadas en su labor y que para ello realizan la planificación pertinente.

Figura 31: Figura radial de la variable organización.



Como se puede observar en la Tabla 16, el componente con valoración más baja fue el O2, dando a conocer que no todas suelen hacer uso de indicadores de cumplimiento al momento de realizar sus labores. De la misma forma, el componente con valoración más alta fue el O3, dando a conocer que, efectivamente, existe una gran preocupación por alcanzar las metas.

Tabla 16: Media ponderada y desviación estándar de organización.

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DS	MODA
ORGANIZACIÓN	O1	Suelo planificar semanal o diariamente mis actividades	4,73	0,485	5
	O2	Suelo usar indicadores de cumplimiento al momento de realizar mi trabajo	4,38	0,856	5
	O3	Me preocupo constantemente por alcanzar mis metas	4,86	0,373	5

En las tres preguntas que componen esta variable, la moda que las representa es de 5, lo cual refuerza los puntos mencionados anteriormente: la gran mayoría de ellas (86%) se preocupa en alcanzar las metas planteadas (O3), el 74% se suele planificar las actividades semanal y diariamente (O1) y que el 55% hace uso de indicadores al momento de realizar el trabajo (O2).

Figura 32: Figura de barras de trabajo en organización.



3. Análisis de Confiabilidad del Instrumento

Siguiendo la línea de la realización de un análisis cuantitativo, se ha realizado un análisis de confiabilidad de cada variable empleada en el modelo (ver Figura 16). Para su revisión se ha hecho uso del alpha de Cronbach, siendo este coeficiente de gran utilidad para medir la confiabilidad de una escala. Según se menciona en la teoría correspondiente, para que se considere consistente a las variables, los componentes que la conforman deben tener un alto grado de correlación (Cronbach, 2004). Así, en este caso los niveles obtenidos por medio del Alpha de Cronbach se consideran pertinentes ya que son mayores a 0.7 lo que representa que son aceptables y altos. En el caso de las variables de Balance Vida Trabajo y Equidad de Género se observa un nivel menor a 0.7; sin embargo, esto se da de esta forma

debido a la composición de las preguntas, pues se realizaron de forma positiva y negativa, caso contrario a las otras variables en las que solo se emplearon afirmaciones positivas. De esta forma, en línea con la confiabilidad requerida para este análisis, se puede proceder con la revisión confirmatoria a través del uso de la metodología SEM.

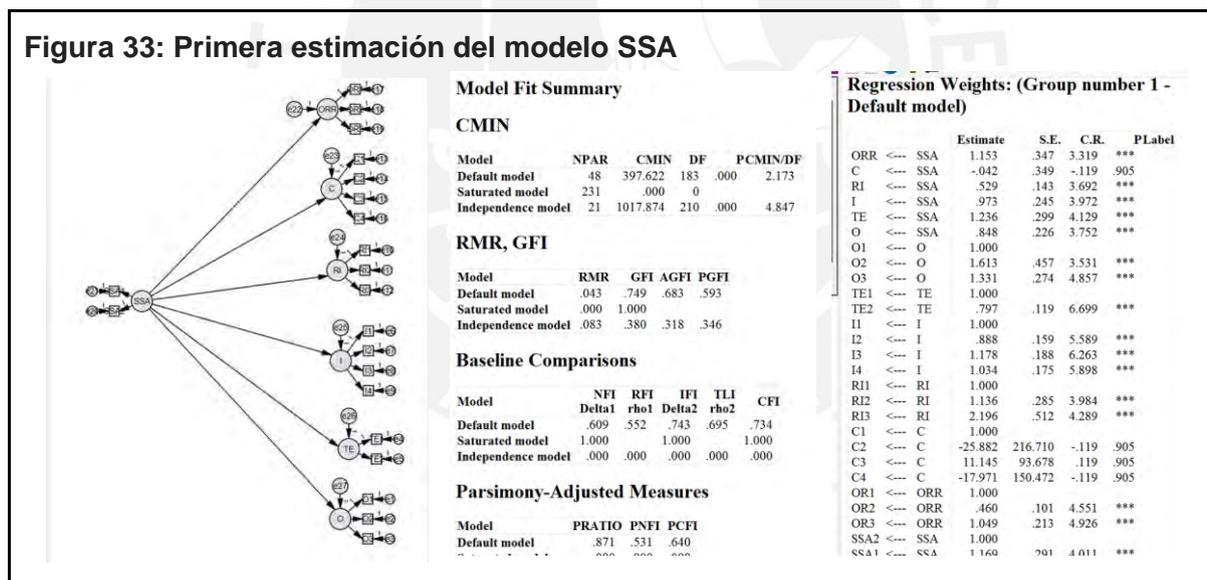
Tabla 17: Tabla de estimación de la confiabilidad según Alfa de Cronbach

Item	Detalle de la variable	Alfa de Cronbach
Calidad de Vida Laboral		
NR	Nivel de remuneración	0.87
CS	Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	0.75
OCH	Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	0.77
ISO	Integración social en la organización	0.86
PE	Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	0.71
BVT	Balance vida trabajo	0.47
SSA	Significado social de la actividad del empleo	0.82
EG	Equidad de género	0.50

4. Resultado de estimación del modelo a través del SEM

4.1. Variable Significado Social de la actividad del empleo (SSA):

Primera estimación del modelo (ver Figura 33):



Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 73.4% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

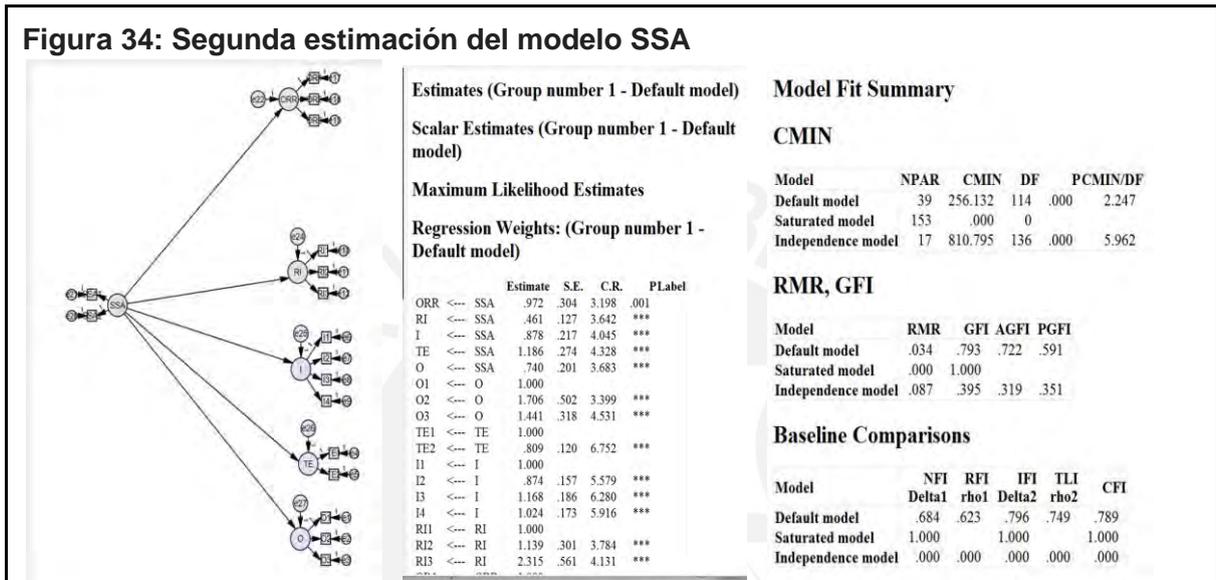
Se procedió a eliminar todos los ítems que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- C ← SSA

- C2 ← C
- C3 ← C
- C4 ← C

El modelo quedaría de la siguiente manera:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 34):

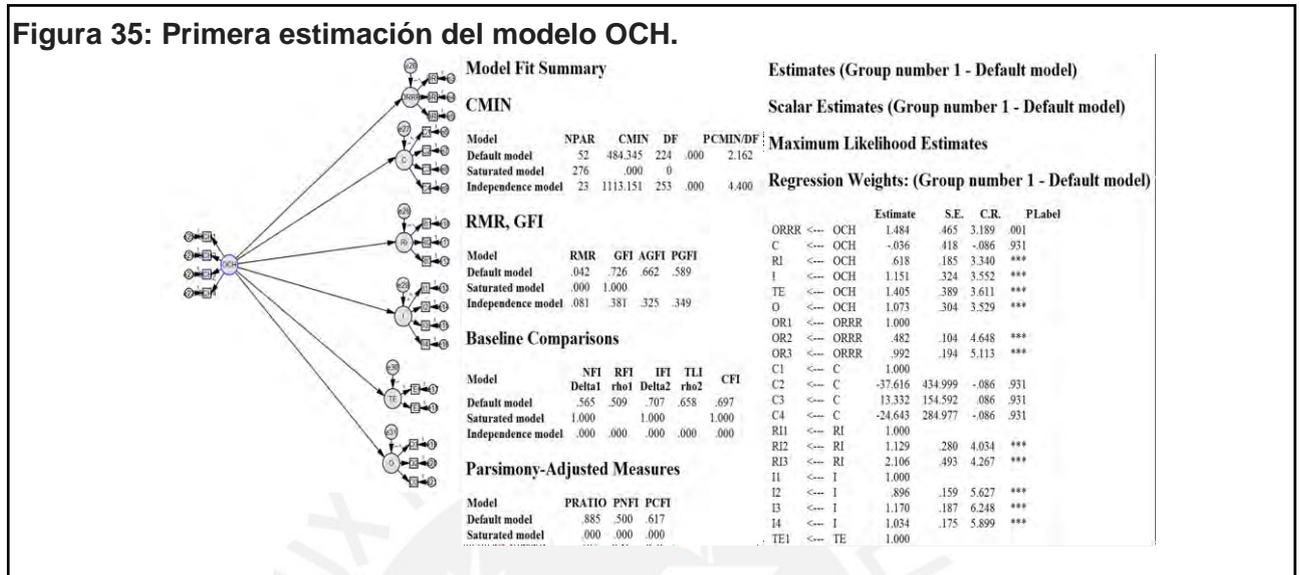


Se observa que el indicador CFI ha mejorado en gran medida a diferencia del modelo original, esto debido a que ahora el 76,4% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse.

Finalmente, dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.105, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

4.2. Variable Oportunidades para usar y desarrollar Capacidades Humanas (OCH)

Primera estimación del modelo (ver Figura 35):



Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 69.7% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

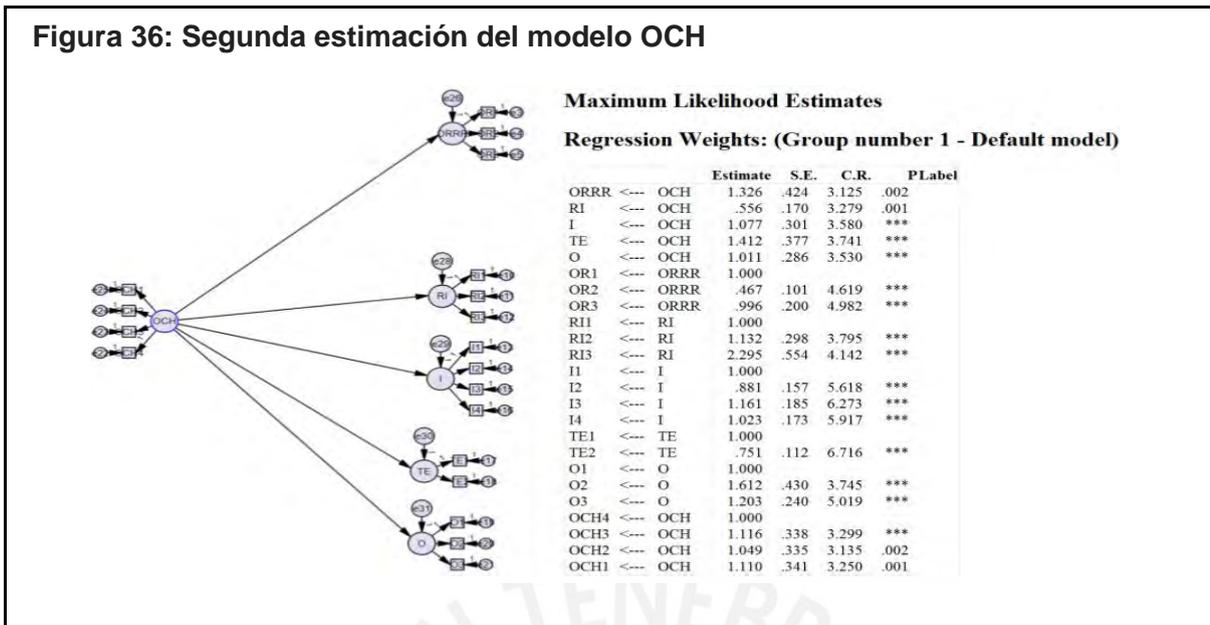
Se procedió a eliminar todas los ítems que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- C ← OCH
- C2 ← C
- C3 ← C
- C4 ← C

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 36):

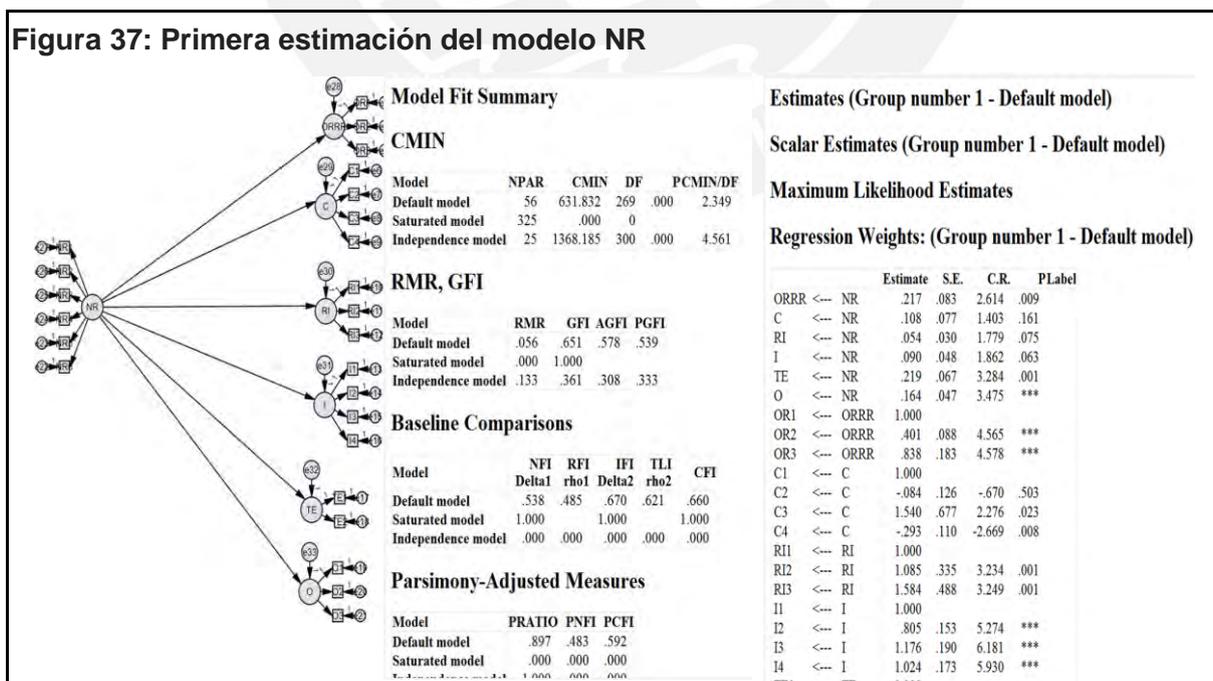
Figura 36: Segunda estimación del modelo OCH



Se observa que el indicador CFI ha mejorado en gran medida a diferencia del modelo original, esto debido a que ahora el 73,8% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse. Finalmente, dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.86, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

4.3. Variable Nivel de Remuneración (NR)

Primera estimación del modelo (ver Figura 37):



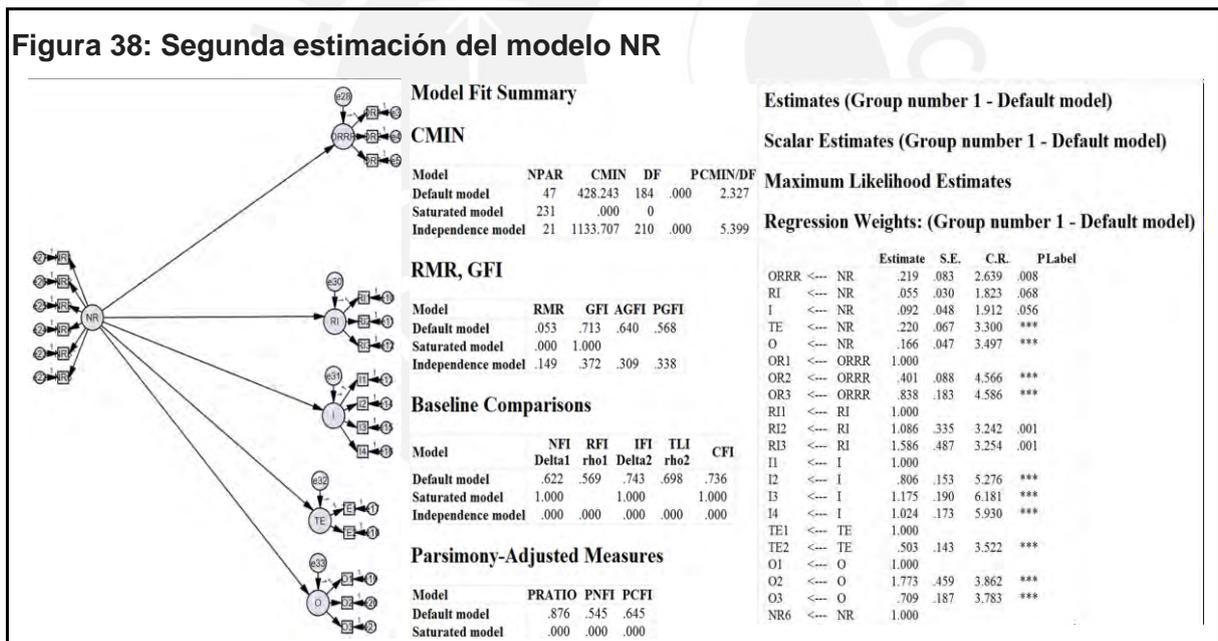
Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 66.0% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- $C \leftarrow NR$
- $RI \leftarrow NR$
- $I \leftarrow NR$
- $C2 \leftarrow$

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 38):



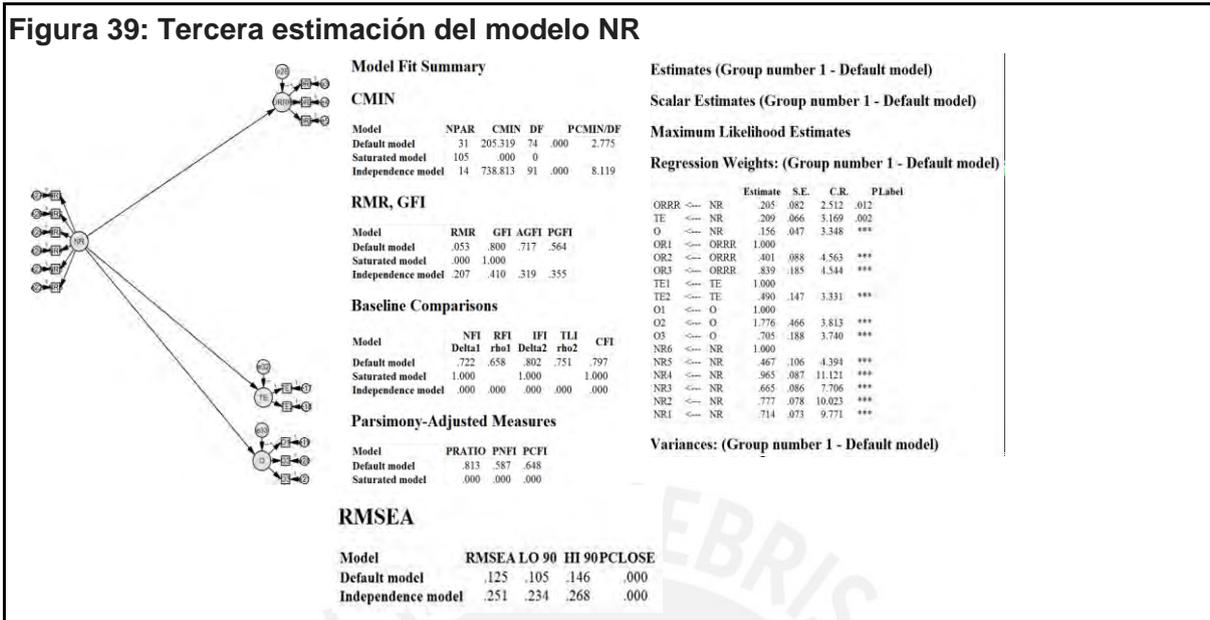
Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 73,6% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. No obstante, existen algunas relaciones que sobrepasan el 0,05 del nivel de significancia, por lo que se deben retirar del modelo. Estas relaciones son:

- $RI \leftarrow NR$
- $I \leftarrow NR$

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Tercera estimación del modelo (ver Figura 39):

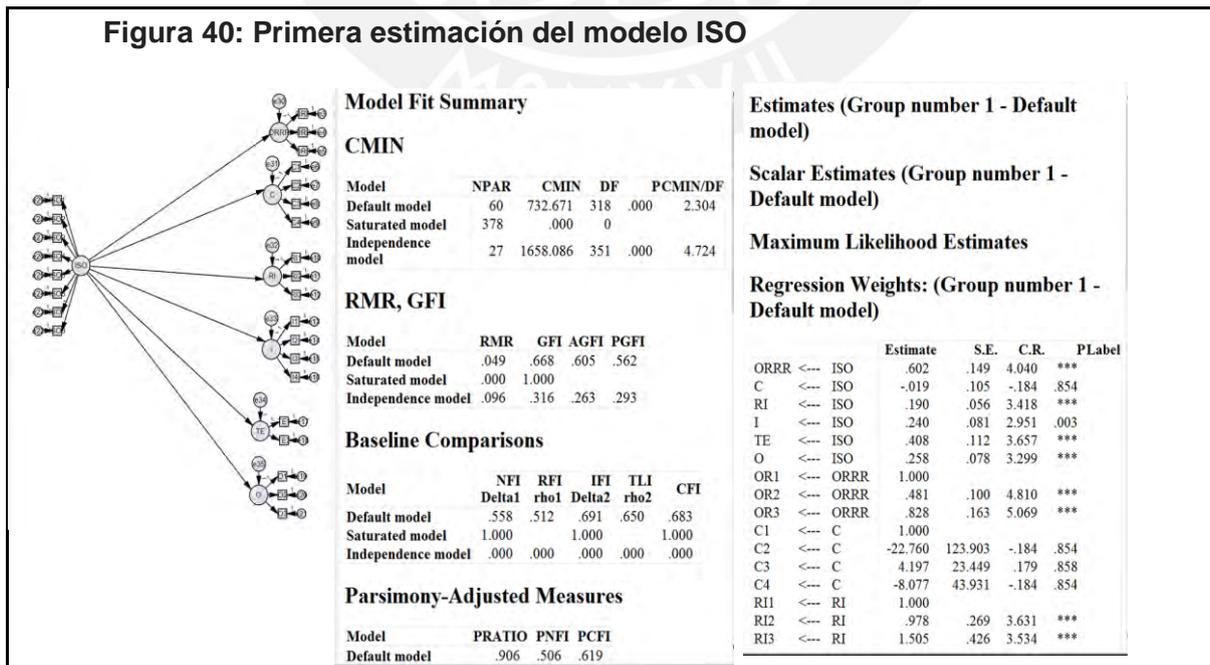
Figura 39: Tercera estimación del modelo NR



Se observa que el indicador CFI ha mejorado en gran medida a diferencia del modelo original, esto debido a que ahora el 79,7% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse. Finalmente, dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.125, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

4.4. Variable Integración Social en la organización (ISO)

Primera estimación del modelo (ver Figura 40):



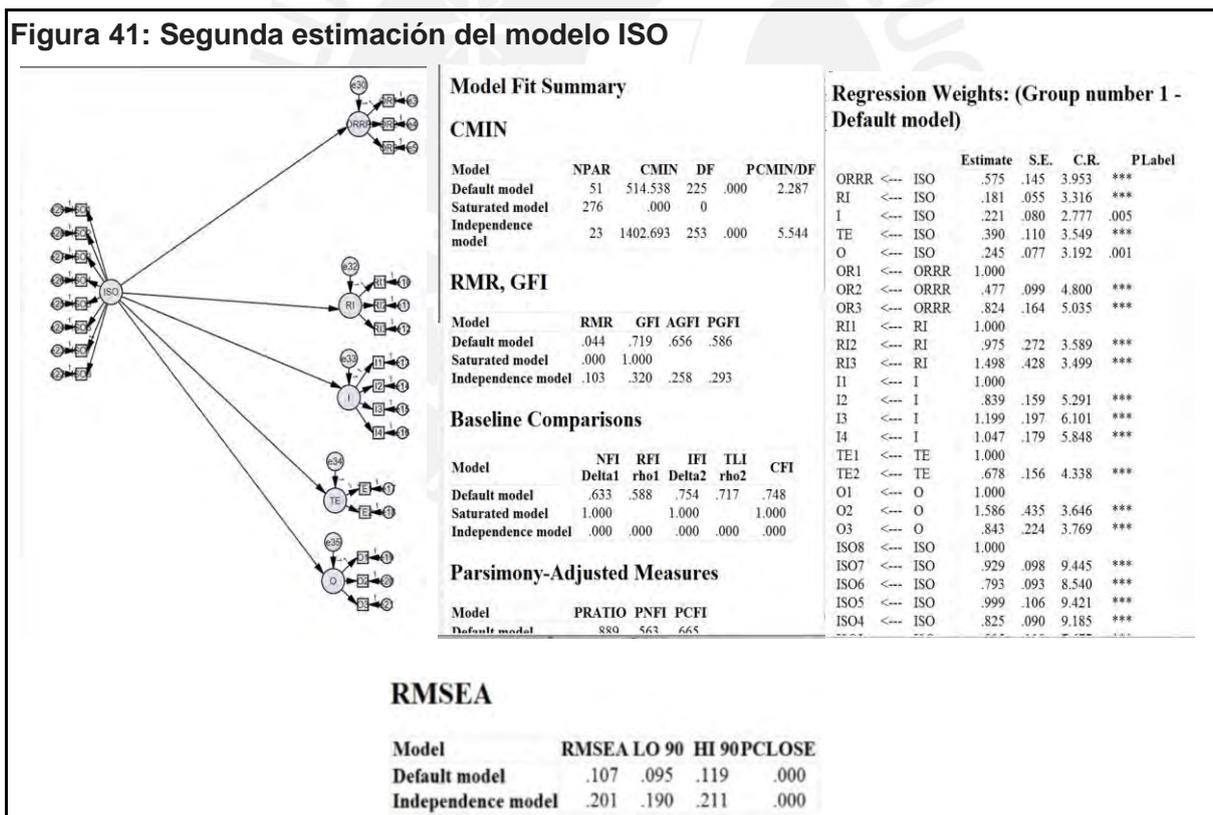
Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 68.3% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- $C \leftarrow ISO$
- $C2 \leftarrow C$
- $C3 \leftarrow C$
- $C4 \leftarrow C$

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 41):



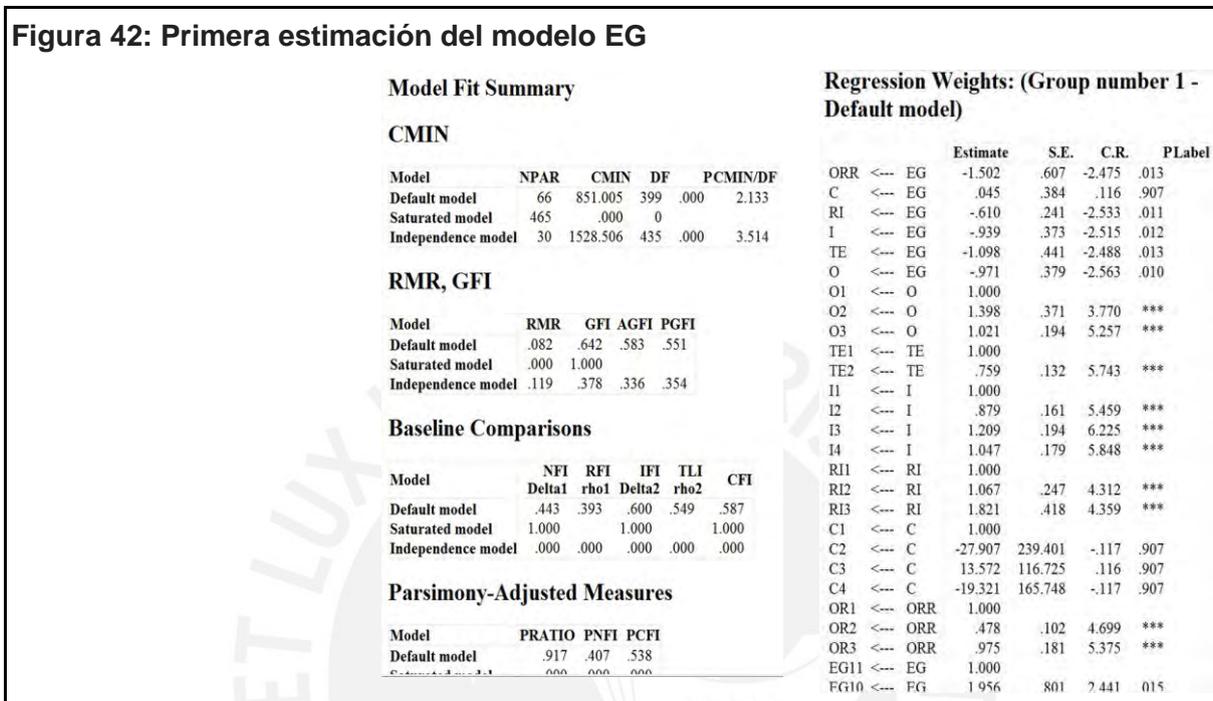
Dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.107, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 74,8% del

fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse.

4.5. Variable Equidad de Género (EG)

Primera estimación del modelo (ver Figura 42):



Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 55.1% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

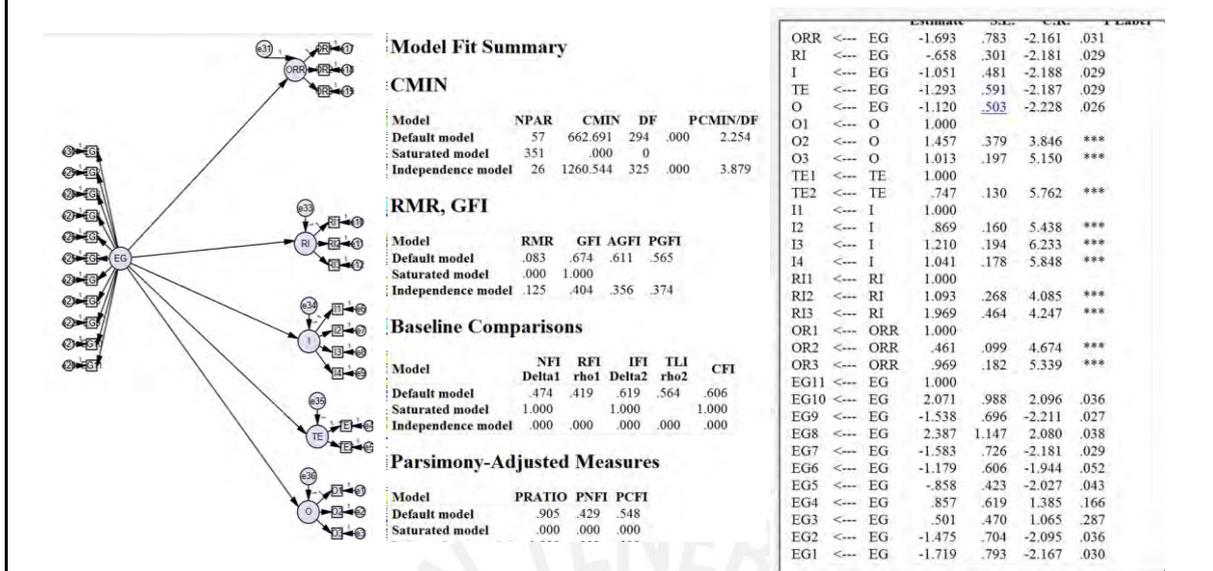
Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- C ← EG

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 43):

Figura 43: Segunda estimación del modelo EG



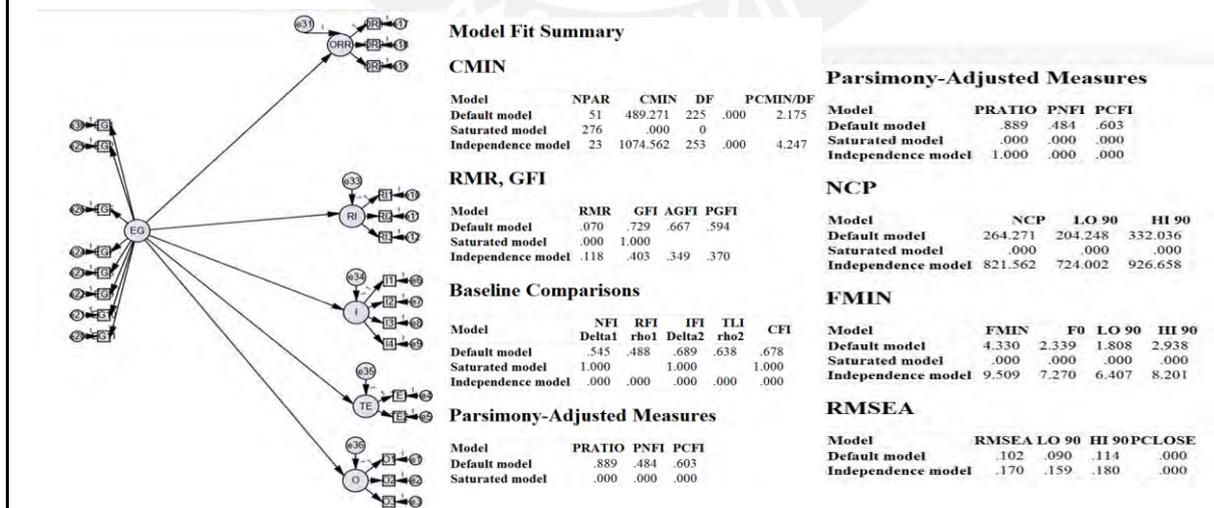
Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 60.6% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. No obstante, existen algunas relaciones que sobrepasan el 0,05 del nivel de significancia, por lo que se deben retirar del modelo. Estas relaciones son:

- EG6 ← EG
- EG4 ← EG
- EG3 ← EG

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Tercera estimación del modelo (Figura 44):

Figura 44: Tercera estimación del modelo EG

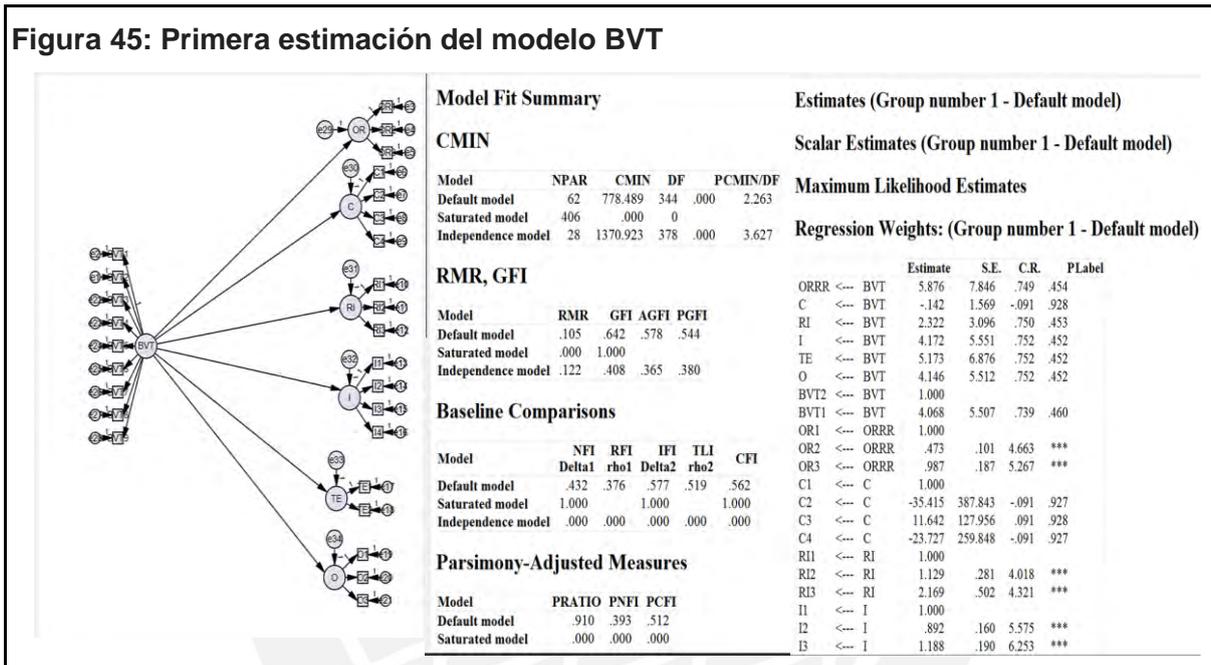


Dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.102, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 67.8% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo.

4.6. Variable Balance vida trabajo (BVT)

Primera estimación del modelo (ver Figura 45):



Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 56.2% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

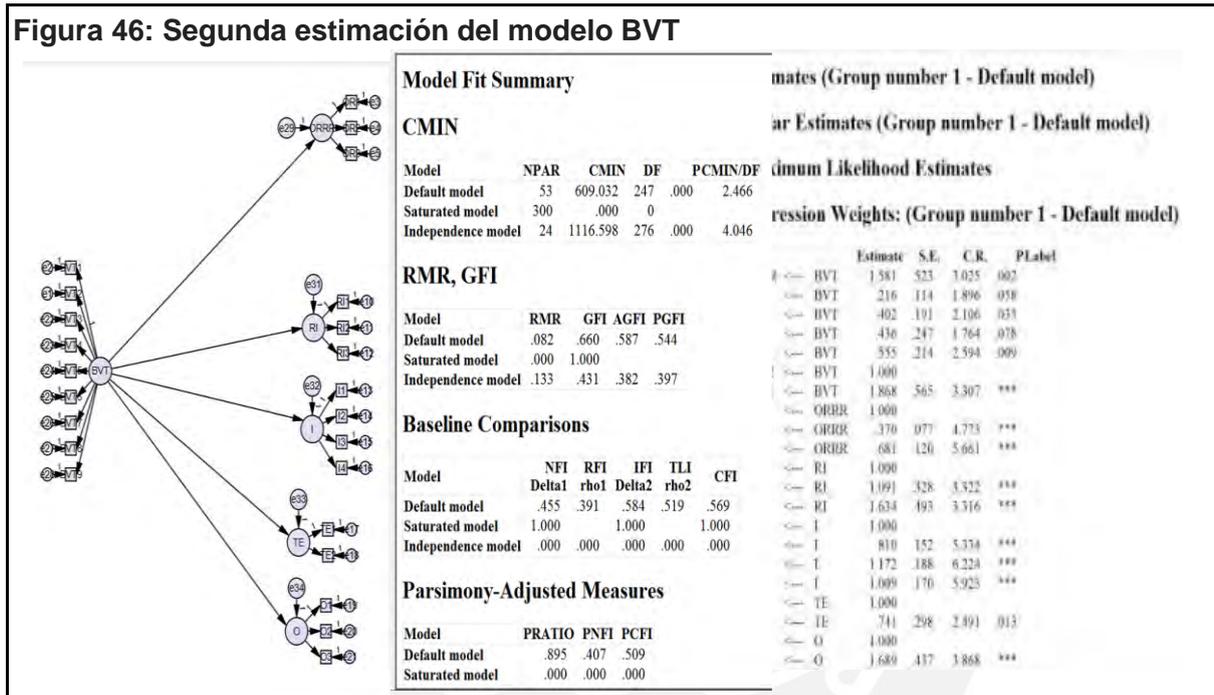
Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- OR ← BVT
- C ← BVT
- RI ← BVT
- I ← BVT
- TE ← BVT
- O ← BVT

- BVT1 ← BVT
- C2 ← C
- C3 ← C
- C4 ← C

Luego de retirarlas, obtenemos el siguiente ajuste del modelo:

Segunda estimación del modelo (ver Figura 46):



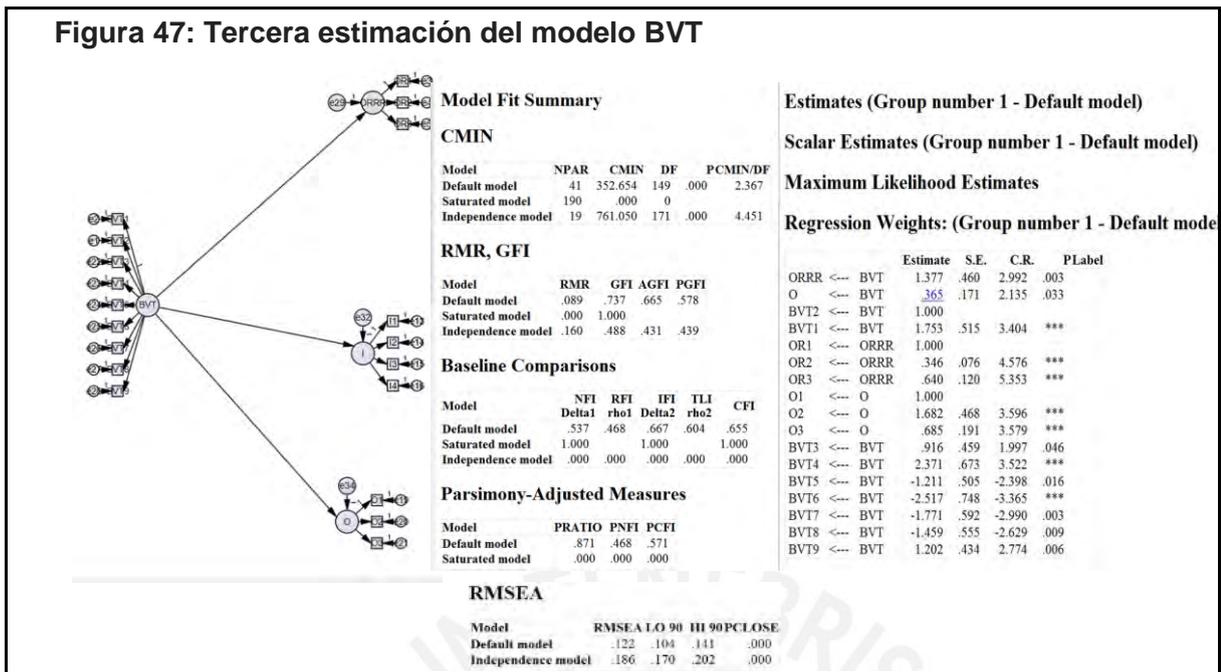
Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 56,9% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- RI ← BVT
- TE ← BVT

Tercera estimación del modelo (ver Figura 47):

Figura 47: Tercera estimación del modelo BVT

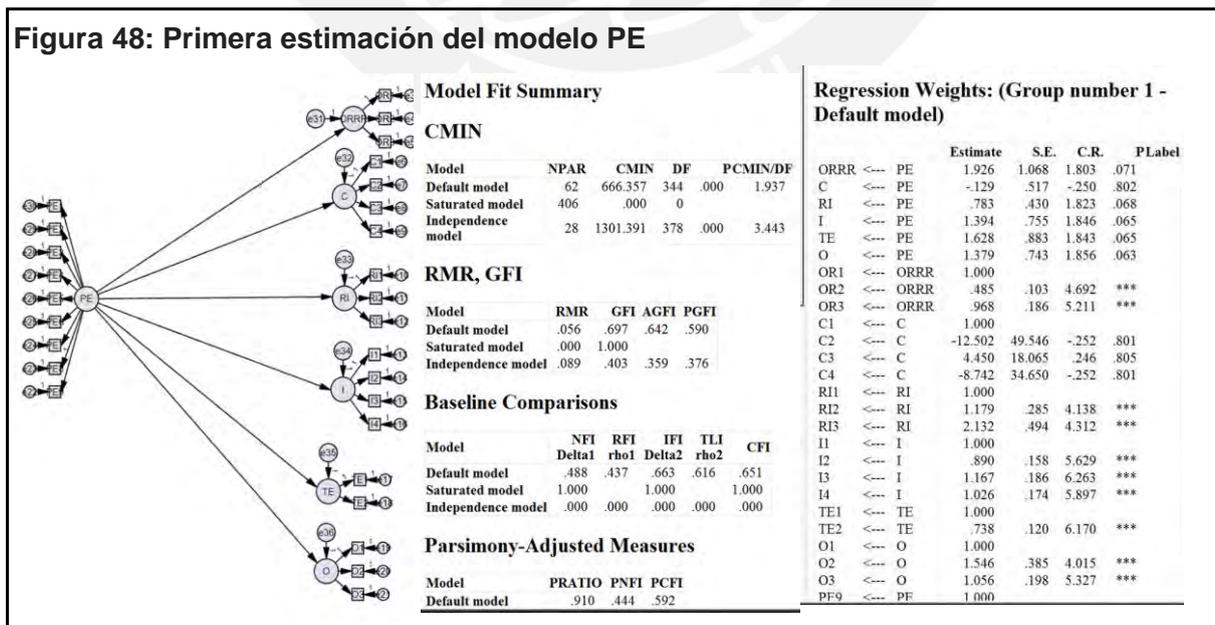


Dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.122, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 65,5% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo.

4.7. Variable oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo (PE)

Primera estimación del modelo (ver Figura 48):



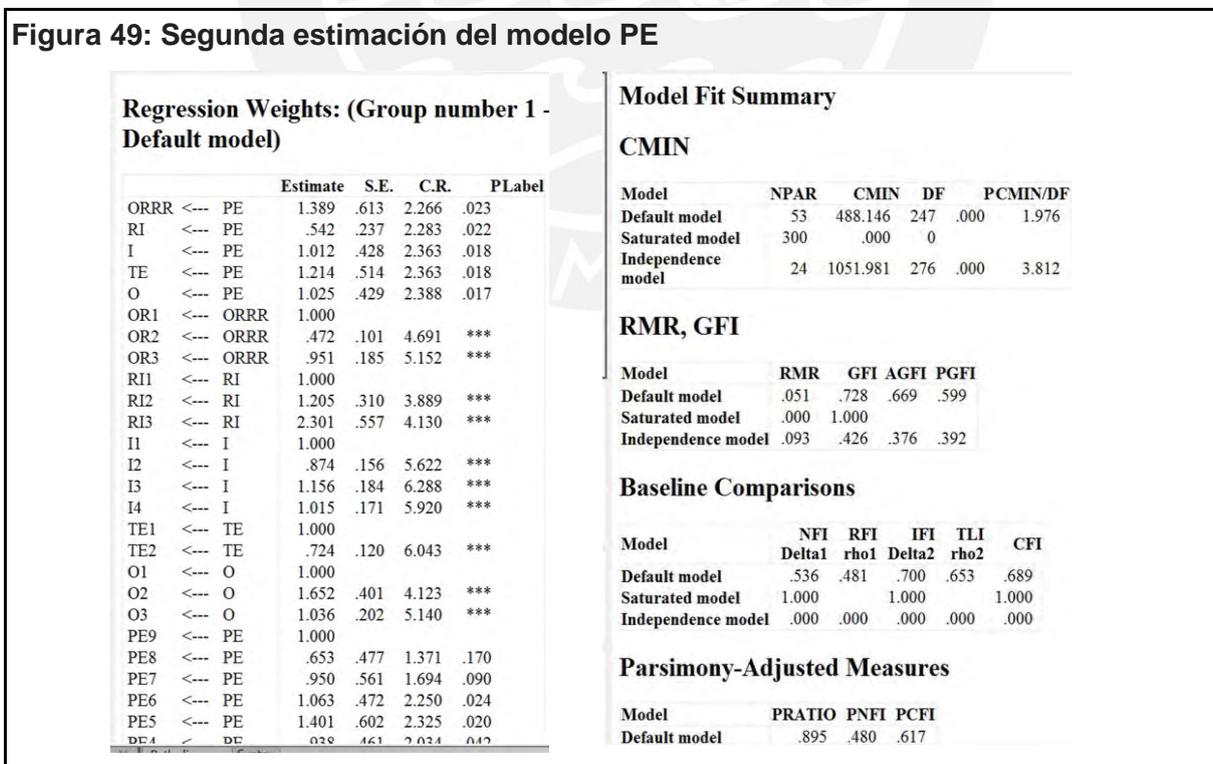
Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 65.1% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- OR ← PE
- C ← PE
- R1 ← PE
- I ← PE
- TE ← PE
- O ← PE
- C2 ← C
- C3 ← C
- C4 ← C

Segunda estimación del modelo (ver Figura 49):

Figura 49: Segunda estimación del modelo PE

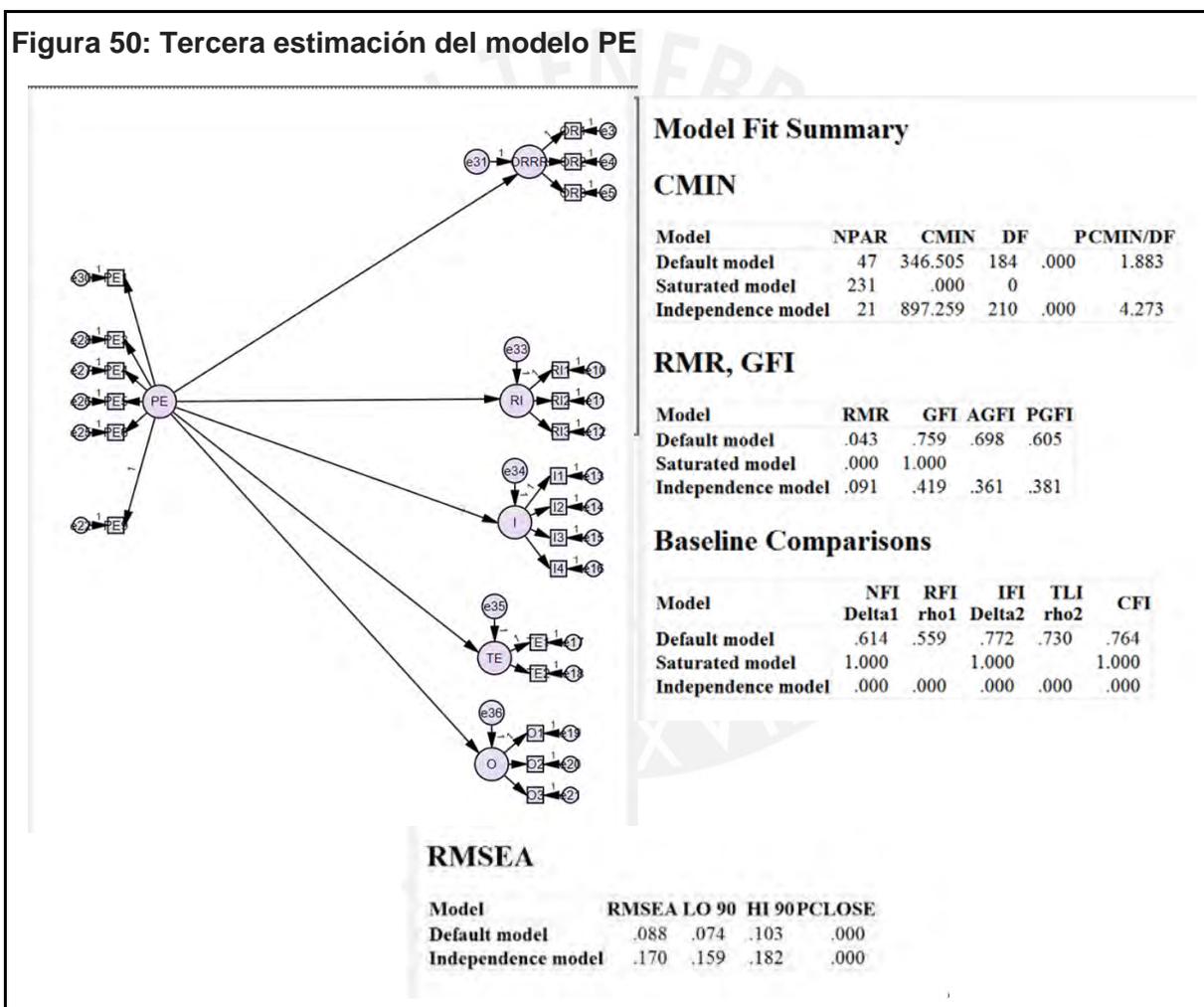


Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 68.9% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- PE8 ← PE
- PE7 ← PE

Tercera estimación del modelo (ver Figura 50):

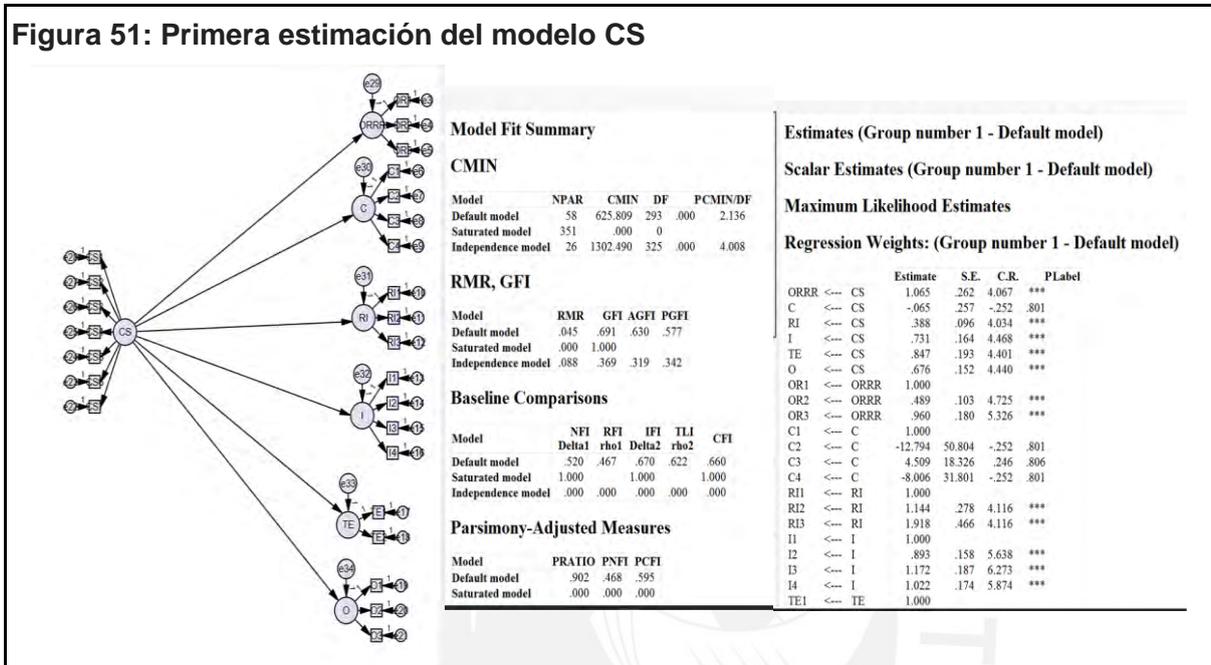


Se observa que el indicador CFI ha mejorado en gran medida a diferencia del modelo original, esto debido a que ahora el 76,4% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Además, ninguna relación sobrepasa el 0,05 del nivel de significancia, por lo que todas las presentes deben mantenerse.

RMSEA: Dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.088, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno en la medida casi límite de lo que sería conveniente aceptar.

4.8. Variable condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo (CS)

Primera estimación del modelo (ver Figura 51):



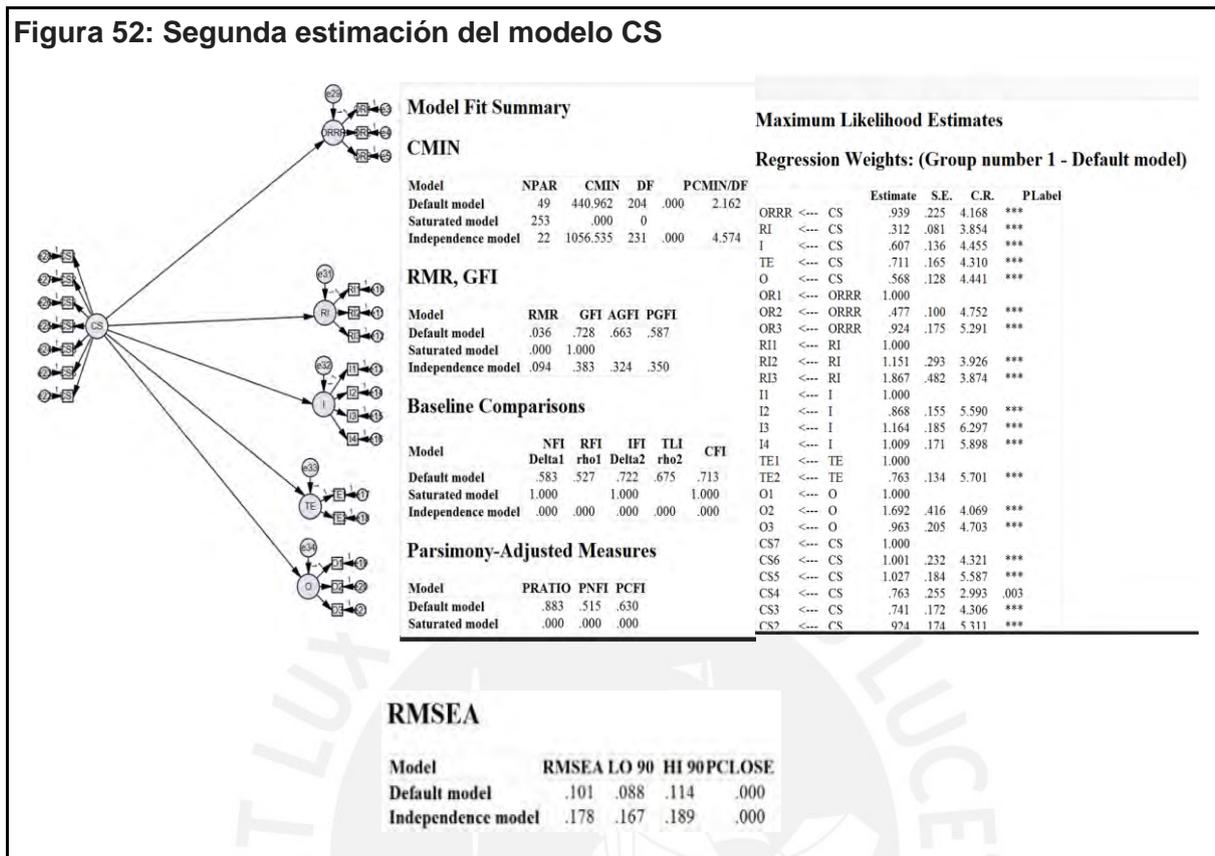
Primera conclusión: Al observar el parámetro CFI, el cual es el porcentaje que explican las variables del fenómeno, se puede interpretar que el 66.0% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Esto indica que el modelo tal cual está no explica correctamente el fenómeno, por lo que se tienen que hacer diversos ajustes.

Se procedió a eliminar todas los items que sugiere AMOS porque su nivel de significancia es mayor que 0.05. Las relaciones que se eliminaron fueron las siguientes:

- C ← CS
- C2 ← C
- C3 ← C
- C4 ← C

Segunda estimación del modelo (ver Figura 52):

Figura 52: Segunda estimación del modelo CS



Se observa que el indicador CFI ha mejorado, esto debido a que ahora el 71,3% del fenómeno está siendo explicado por las variables del modelo. Sin embargo, con el CFI obtenido, se puede afirmar que las variables del modelo no estarían explicando de manera adecuada el fenómeno, pues tiene que ser un CFI > 80% para considerar el modelo como uno conveniente

Finalmente, dado que se espera que el RMSEA tenga un valor menor a 0.09, en este caso, al dar como resultado 0.125, se podría inferir que el error estaría explicando el fenómeno más de lo que sería conveniente.

5. Triangulación de resultados

La presente investigación cuenta con un enfoque mixto, es decir la recolección de información se ha dado de forma cuantitativa y cualitativa. Por el lado cuantitativo, se aplicó una encuesta a casi la totalidad de las colaboradoras que forman parte del sujeto de estudio; por el lado cualitativo se realizaron entrevistas aleatorias con una guía de preguntas semi estructuradas. Al emplear este enfoque dentro del estudio, se busca obtener una visión más holística del fenómeno, pues al abordar distintos puntos de vista, se genera un mayor nivel de conocimiento y por tanto un mejor análisis. Previamente en el presente capítulo ya se han presentado los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas, es así que en este apartado se realizará la triangulación de los mismos, lo cual implica reconocer las similitudes y diferencias a partir de la visualización de todas las variables y su interacción.

La Calidad de Vida Laboral según lo revisado en la literatura, se compone de siete variables principales que se han tomado en cuenta a lo largo de la investigación, estas son Nivel de Remuneración, Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo, Oportunidades para Usar y Desarrollar Capacidades Humanas, Oportunidades de progreso y Estabilidad en el Empleo, Integración Social en la Organización, Balance Vida-Trabajo y Significado Social de la Actividad del Empleo; en este caso se ha agregado también la variable Equidad de Género que se expresa en las políticas o acciones llevadas a cabo en la empresa, ya que el sujeto de estudio son solo mujeres. Ahora bien, se está analizando la influencia de cada una de estas variables en las que componen al Desempeño, en este punto se está tomando en cuenta a las variables Orientación a Resultados, Calidad de Entregables, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización en las Tareas. Si bien, en la literatura no se han encontrado estudios que demuestran la relación directa entre la Calidad de Vida Laboral y el Desempeño, lo que se busca en este capítulo es relacionar una a una entre los componentes de cada uno de las variables que componen a los dos constructos.

Con respecto a los resultados obtenidos por el análisis cuantitativo, después de haber realizado y ajustado el modelo Sem y teniendo en cuenta la data descriptiva previa se determinó aquellas variables de calidad de vida laboral que guardaban mayor nivel de significancia, es decir, mayor porcentaje de influencia en la variable desempeño. De todas las propuestas, cuatro de ellas resultaron relevantes. De esta manera, para entender mejor las relaciones establecidas, es necesario analizar a profundidad cada una de las que según el modelo ajustado tienen influencia en el desempeño de las colaboradoras de Interseguro.

5.1. Nivel de remuneración

El primer factor es el nivel de remuneración, el cual, según su investigación, Amez (2022) establece una relación directamente proporcional que explica que si el nivel de remuneración es bajo, si bien no condiciona el desempeño, entendido este como la capacidad de realizar tareas de manera eficiente y eficaz, desmotiva a los trabajadores. La importancia de esta variable se vió reflejada en la encuesta aplicada a las colaboradoras que consideraron a diferencia de la investigación que tomamos como modelo, en este caso si había una gran aceptación por parte de los beneficios que la compañía daba a las colaboradoras. Esto se soporta en la media alta que tiene y una moda de 5 (la escala más alta en el likert que se utilizó), así como el nivel CFI más alto mostrado por el modelo sem de 79,79%. De igual forma, en las entrevistas la respuesta de las colaboradoras con respecto a la pregunta de si están satisfechas o no con la prestación monetaria y otros beneficios que reciben de Interseguro mencionaron que, si bien es cierto no están insatisfechas algunas de ellas consideran que se debe revisar la banda salarial, porque sienten que están experimentando una mayor carga laboral después de la pandemia. Entonces, se puede desprender que hay un deseo por recibir mayores beneficios, esto es visto más como un elemento motivador que negativo, porque si son conscientes que lo que reciben está de acuerdo al mercado.

5.2. Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo

De la misma manera, se confirmó que existe una relación positiva entre la variable de oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo con el desempeño de las colaboradoras, ya que del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvo que la estimación entre las variables antes mencionadas es de 0.76, lo cual quiere decir que cuando las oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo aumentan, entendida esta como mayores espacios de capacitación, feedback y posibilidades de crecer dentro de la empresa, aumentan en un punto, el desempeño aumenta en un 0.76. De hecho, Paulin y Quintero (2006), en su tesis para obtener el título, llegaron a conclusiones similares, pues mencionan que si bien es cierto, no es el factor predeterminante que influencia el desempeño, genera un sentimiento de lealtad y compromiso hacia la organización, eso se evidencia también en las entrevistas realizadas en el presente trabajo. Asimismo, dentro del análisis descriptivo, se obtuvo una media alta y una moda igual que 5 en la mayoría de respuestas que corresponden a los enunciados propuestos para la medición de esa variable. Respecto a esta relación, los focus muestran resultados similares, las colaboradoras tienen la intención de quedarse en Interseguro por un mediano periodo de tiempo, y esto debido a que siente que existen muchas oportunidades para crecer y poder desarrollar diferentes proyectos dentro de sus áreas.

Asimismo, valoraron mucho la posibilidad de seguir aprendiendo y según sus manifestaciones la compañía sule esa necesidad.

5.3. Integración social en la organización

En un estudio de caso realizado por Pilligua y Arteaga (2019), se destaca la importancia del clima laboral como un factor determinante en el rendimiento productivo de las empresas. El clima organizacional tiene un impacto significativo en la percepción que tiene un individuo sobre su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Esto incluye tanto el entorno humano como el físico en el que se lleva a cabo el trabajo diario, lo cual influye directamente en la satisfacción del personal y, por ende, en la productividad. Esta afirmación se ve reflejada en esta presente investigación, pues una de las variables que contempla la calidad de vida laboral engloba semánticamente los mismos aspectos, esta es la integración social en la organización. Los resultados obtenidos mediante el ajuste del modelo afirman que es la tercera variable con mayor influencia en el desempeño de las mujeres, este presenta un CFI de 74,80%, es decir, si se aumenta en 1 la horizontalidad de la comunicación, el sentido de pertenencia a un equipo, el desempeño aumenta en un 0.74. Asimismo, por el lado del análisis descriptivo, las modas siguen siendo 5 en su gran mayoría, así como los promedios altos que presentan. El insight más valioso extraído en las entrevistas es que las colaboradoras se sienten parte de una familia o equipo y eso las motiva día a día a dar la milla extra en sus trabajos.

5.4. Oportunidades para desarrollar y usar capacidades humanas

En la misma línea, la cuarta variable con mayor significancia en el modelo se relaciona con las oportunidades desplegadas para desarrollar y usar capacidades humanas. De hecho el modelo arroja un índice de CFI de 0.73 que indica que si aumentamos en 1 esta variable, el desempeño de las mujeres aumentan en un 0.73. Si se da un vistazo global las variables más valoradas después del nivel de remuneración son aquellas que permiten desarrollar habilidades para poder seguir creciendo, dado que las colaboradoras como lo corroboran en las entrevistas valoran mucho la autonomía que tienen para poder realizar cambios en la forma en que operativizan sus trabajos. En esa línea, el análisis descriptivo realizado es coherente con los resultados arrojados por el modelo, así los promedios de los enunciados propuestos para medir esta variable no bajan de 4,46, teniendo en cuenta que el máximo es 5 por la escala de likert establecida. Así lo transmite las entrevistadas que consideran que el género no ha sido mencionado como factor determinante en este aspecto, por lo que se considera a Interseguro como un espacio que promueve la meritocracia sin discriminación en gran medida, además de que brinda las facilidades y oportunidades necesarias según las circunstancias que se presenten.

5.5. Condiciones de Seguridad

Respecto a la relación entre esta variable y su influencia en el desempeño, se han revisado dos investigaciones que abordan este objeto de estudio. Una de ellas fue realizada por Ortiz, Gonzales y Guzman en el 2021, y aborda la influencia del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de una agencia de seguros; en ella se evidencia como resultado el alto nivel de importancia que tiene la implementación de programas o estrategias de bienestar como estrategia para mejorar. Asimismo, en la investigación realizada por Lopez de la Cruz en 2015, quien analiza la influencia de la situación de bienestar laboral en el desempeño de trabajadores en un instituto técnico de capacitación, demuestra que los factores de bienestar laboral evaluados, influyen de forma positiva en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la organización, favoreciendo así al crecimiento integral, las relaciones laborales y la satisfacción. En este caso, se puede mencionar que ambas afirmaciones se ven reflejadas en los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, pues en general las modas reflejan que una mayoría de ellas está satisfecha con las condiciones laborales en las que se encuentra, la forma de trabajo que mantienen y sobre todo con que cuentan con un lugar seguro para trabajar, lo que a su vez se complementa con la buena autopercepción que tienen de su desempeño laboral. Si bien el CFI obtenido ha sido menor al 80%, que es el nivel de representatividad esperado, se considera, que por las limitaciones presentes en la investigación, el modelo empleado si llegaría a explicar el fenómeno en cuestión; es decir que si existiría relación entre ambas variables estudiadas. Para complementar este punto se recurre también a la expresión de las afirmaciones por parte de las colaboradoras. Ellas mencionan que los materiales con los que cuentan para realizar su trabajo es suficiente para el logro de los objetivos y la realización de las tareas que tienen a su cargo, además de que la modalidad de trabajo les permite cuidar de su salud mental, pues cuentan con herramientas de priorización y organización de actividades para desenvolverse bien, a pesar de que la empresa solo refuerce este tema dentro del onboarding y de manera constante en el día a día.

5.6. Balance vida trabajo

En la variable Balance Vida Trabajo se observa un fenómeno particular que se expresa por una contradicción entre los resultados cuantitativos y cualitativos. En el aspecto cuantitativo, las colaboradoras presentan un nivel de satisfacción alto en cuanto a los niveles de flexibilidad, carga de trabajo, equilibrio personal y forma de trabajo; sin embargo, en el aspecto cualitativo, las colaboradoras mencionan que en muchas ocasiones han tenido que trabajar fuera de horario, perjudicando así su equilibrio con la vida personal, además de que se muestran de cierta manera descontentas con la distribución de la carga laboral que, una

vez más, se traduce en jornadas laborales más prolongadas. Si bien se considera que puede existir un sesgo al momento de responder las encuestas, bajo el enfoque mixto se puede identificar un escenario diferente. El CFI obtenido para esta variable es de 65.5%, un nivel de representación del modelo menor al esperado que, en una primera instancia, demostraría la inexistencia de la relación de su influencia en el desempeño. Sin embargo, como menciona Rojas, Gil, Gonzalez, Rojas, Sanchez (2021) en su investigación sobre carga laboral y su influencia en el desempeño realizada en el 2021 a una empresa de cosmética en Colombia, el exceso de la carga de trabajo si tendría repercusiones en el desempeño, pues generalmente se originan cuadros de estrés que pueden terminar siendo crónicos disminuyendo así el nivel de rendimiento y la calidad en el desempeño. Es así que, según lo mencionado en las entrevistas realizadas, es necesario promover activamente un equilibrio entre la vida personal y laboral, marcar el límite y que se respete el tiempo libre de cada persona.

5.7. Significado social de la actividad del empleo

Esta variable consiste principalmente en la percepción de impacto en la sociedad que tienen las colaboradoras con la labor que realizan. El CFI obtenido ha sido de 73.4%, pero al no llegar al 80% esperado se dice provisionalmente que el nivel de representatividad no es el suficiente como para asumir un nivel de influencia lo suficientemente alto para la generalización de los resultados. Dentro de los dos componentes que incluyen a esta variable, se observa que la moda es de 5 para la afirmación de “mi trabajo es útil para la sociedad” y “con mi trabajo puedo ayudar a la gente”, por lo que se menciona que está presente el hecho de que efectivamente existe una conciencia de las consecuencias positivas que tienen sus acciones. Así, una de las entrevistadas mencionó que la motivación para desarrollar un buen trabajo iba más allá de la remuneración, por tanto, se sostiene el hecho de que, si bien la influencia no se da de manera directa, esta variable si puede ser un factor que mejore los resultados al generar un enganche más fuerte con el trabajo.

5.8. Equidad de Género

La equidad de género se está abordando desde la perspectiva de las acciones que la compañía realiza para velar por el bienestar de las colaboradoras y hacer del ambiente de trabajo uno seguro, con sentido de igualdad y las mismas oportunidades de crecimiento para hombres y mujeres, todo en pro de reducir la brecha ocasionada por los roles de género planteados por la sociedad. Lo que arroja el análisis cuantitativo es la baja influencia de esta variable dentro del desempeño laboral, pues el CFI es de 68% cuando lo esperado para demostrar un nivel de representatividad es de 80%. Cabe mencionar, que a partir del análisis de la moda obtenida en cada respuesta, además del promedio en general de cada uno de los

componentes, se percibe un ambiente saludable en el que casi no existe diferencia por el género de una persona, además de que no existen malas prácticas que pueden dañar la integridad de la persona. Este punto se refuerza con la parte cualitativa, pues todas las entrevistadas mencionaron no haberse sentido menos por el hecho de ser mujer, sino que por el contrario, sentían que la empresa les brinda todos los beneficios necesarios para seguir creciendo de manera personal y profesional, lo cual incluye beneficios por maternidad y familiares, bonos de flexibilidad y demás actividades no controlables que pueden surgir; incluyendo a todos los procesos de gestión humana de la empresa. Si bien, la literatura no aborda directamente la equidad de género y su influencia en el desempeño, si se puede analizar desde una perspectiva de clima laboral que genere satisfacción en ellas, pues de esta forma la motivación se incrementa y por tanto el desempeño es mejor.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las principales conclusiones que dan respuesta a las preguntas de investigación. Asimismo, después de haber realizado el respectivo análisis mixto comprendido en el capítulo anterior, se determina si se aprueba o se rechaza las diferentes hipótesis planteadas al inicio de la investigación. Por último, se presentan recomendaciones con el fin de promover mejores prácticas en recursos humanos para el sector y futuras investigaciones.

El objetivo general de la presente investigación ha sido identificar la influencia de las políticas de Calidad de Vida Laboral (CVL) con enfoque de género en el desempeño de las mujeres que trabajan en la compañía Interseguro Cia. de seguros, razón por la cual se optó por revisar estudios previos que sirvan como antecedentes referidos a la calidad de vida laboral analizadas desde un todo o por elementos separados en la influencia positiva o negativa en el desempeño.

1. Conclusiones de la Investigación

En línea con lo propuesto en la presente investigación, se desarrollaron tres objetivos específicos que son la realización de un diagnóstico para identificar las principales prácticas o políticas de Calidad de Vida Laboral en Interseguro Cia. de Seguros, Asimismo, se propuso realizar análisis cuantitativo y cualitativo sobre los factores que influyen en el desempeño de las mujeres con relación a las políticas de Calidad de Vida Laboral. Finalmente, el tercer objetivo apuntaba a proponer pautas para la creación de políticas de Calidad de Vida Laboral para la mejora de la productividad.

En ese sentido, en cuanto al primer objetivo, este se logró mediante la investigación en los diferentes documentos oficiales publicados por la empresa en diferentes plataformas como su página web principal, memoria anual (donde se describen las principales políticas aplicadas) y reportes obtenidos sobre cultura concernientes a great place to work. Asimismo, se hizo un análisis más cercano en las redes sociales tanto en linkedin y otras revistas empresariales sobre las publicaciones y comentarios que hacían las personas que laboran o alguna vez laboraron en Interseguro. Esto permite enumerar, clasificar las diferentes prácticas o políticas asociadas a calidad de vida laboral que existen. Así, se han identificado tres grandes grupos de políticas dentro de la compañía, la primera y más completa es la relacionada con la elección de vacaciones y la búsqueda de bienestar. Esta se adapta a diversos contextos como las vacaciones regulares y los beneficios de flexibilidad como el postnatal que permite extender la licencia post natal a quince días adicionales o el retorno de trabajo a medio tiempo dependiendo de las necesidades. Este afecta directamente a la percepción de las colaboradoras con respecto a la variable de balance vida/trabajo, dado que

consideran que la compañía se preocupa por sus familias, lo que trae como consecuencia un profundo sentido de retribución reflejado en el compromiso en el momento de dar la milla extra para cumplir con los objetivos organizacionales. El segundo grupo contiene a la política de prevención y sanción de la violencia y discriminación, los principios que la componen son tolerancia 0, confidencialidad y cultura de prevención. Esta política establece los lineamientos claros para generar condiciones de trabajo dignas para las mujeres enmarcados en el valor del respeto, una variable que, si bien es cierto, no es un motivador, la ausencia de éste sí produce desmotivación, dado que es un factor higiénico. Por último, existe la política de diversidad e inclusión que busca facilitar lineamientos que se puedan aplicar a todos los procesos de la compañía para convertirla en un lugar seguro previniendo casos de discriminación, acoso, hostigamiento y/o violencia. Este último, hace frente a una de las variables más valoradas en la compañía: oportunidades para el progreso y estabilidad en el empleo; pues impulsa a las mujeres a enfocarse en demostrar un excelente performance sin tener la preocupación de ser discriminadas por el mero hecho de ser mujeres.

En cuanto al segundo objetivo, se llegó a comprobar la hipótesis planteada a nivel inicial que asumir que si existía una influencia positiva de la variable calidad de vida laboral hacia el desempeño. Pero para ello, previamente se comenzó explorando detenidamente diversos estudios que sirvieran como antecedentes a la investigación presente, se encontró información que analizaba las variables en su conjunto, así como de manera separada por cada elemento. En esa línea para poder establecer las diferentes relaciones de variables se decidió que era pertinente utilizar el modelo “GOHISALO 2010” que engloba los principales matices de la calidad de vida laboral de manera más completa que los otros que existen en la literatura y el modelo de la Dirección General de Capacitación y productividad – Recursos Humanos GRC para evaluar las variables de desempeño.

Es así que, las teorías utilizadas para medir/evaluar los elementos de calidad de vida laboral fueron ocho: Nivel de Remuneración (NR), Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo (CS), Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas (OCH), Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo (PE), Integración social en la organización (ISO), Balance vida-trabajo (BVT), Equidad de género (EG). Finalmente, el desempeño se midió a través de seis variables: Orientación de resultados (ORR), Calidad (C), Relaciones Interpersonales(RI), Iniciativa (I), Trabajo en equipo (TE), Organización(O), que recogen los principales elementos necesarios para determinar la productividad de una colaboradora.

Es importante tener en cuenta que el análisis realizado va enfocado en demostrar cuáles de las variables independientes conformadas por los elementos de CVL influyen en

las variables del desempeño. Así, se comenzó a cruzar las variables NR con todas las variables de desempeño. No obstante, al obtener las respuestas de las colaboradoras, se validó que tanto el componente de calidad, relaciones interpersonales e iniciativa no habían sido influenciados por el NR, pero sí se encontró influencia con las otras Componentes de desempeño que quedaban, así las hipótesis planteadas al inicio del análisis cuantitativo fueron rechazadas. Es así que, al eliminar estas dos relaciones, el modelo adquiere un CFI de 0.79 a comparación del 65,56 que se tenía anteriormente. Asimismo, esta es una de las variables con mayor ponderación de respuestas que ha tenido una moda de 5 en casi todos los enunciados planteados y una percepción de satisfacción alta en las entrevistas, entonces se puede concluir que existe una influencia significativa de esta variable en su conjunto respecto al desempeño de las colaboradoras de Interseguro.

La segunda variable cruzada fue PE, de manera inicial se la relaciona a todas las Componentes de desempeño, sin embargo, al obtener las respuestas de las colaboradoras, se validó que el componente calidad no había sido influenciada por la variable de PE, así la hipótesis planteada al inicio del análisis de esa relación en particular fue descartada. A diferencia del nivel de remuneración se encontró que las oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo tienen un mayor impacto en el desempeño de las mujeres, pues tiene un CFI alto con casi todos los elementos del desempeño, es decir, después de hacer una tercera estimación sin contar la relación con calidad de los entregables, el CFI subió a 0.76, reforzando lo que ya se había encontrado en el análisis descriptivo donde la moda de las respuestas no baja de 5 en la mayoría de enunciados y la media ponderada es alta. De manera complementaria, en las entrevistas las colaboradoras recalcan con entusiasmo cuán importante es esta variable pues las motiva a seguir retando porque sienten que tienen la libertad para poder crecer y seguir mejorando su área. Es entonces en el grado de importancia, las oportunidades progreso y estabilidad en el empleo si tiene una influencia bastante significativa con respecto al desempeño de las colaboradoras de Interseguro.

La tercera variable cruzada fue Integración social en la organización, de manera inicial se la relaciona a todas los componentes de desempeño, sin embargo, al obtener las respuestas de las colaboradoras, se validó que la variable calidad no había sido influenciada por la variable de ISO, así la hipótesis planteada al inicio sobre esa relación en particular fue descartada. Si bien es cierto, el CFI obtenido en la tercera estimación fue de 0.74 relativamente alto y con bastantes relaciones fuertes con casi todas las variables de desempeño, lo que llamó la atención fue lo encontrado en las entrevistas, pues el sentimiento de motivación por la gente que conforma los equipos y la integración que han logrado ha construido la frase que se repite en todas las entrevistadas: “Yo doy la milla extra por mi gente, por mi equipo y por la calidad de personas y profesionales que son” esto junto a los

resultados descriptivos planteados anteriormente que demuestran que particularmente en esta variable se tiene la media ponderada más alta de 4,9 considerando que el máximo es 5 se puede decir que la integración social si influye particularmente en el desempeño laboral de las colaboradoras de Interseguro.

La cuarta variable cruzada fue oportunidades y capacidades humanas de manera inicial se la relaciona a todas los componentes de desempeño, sin embargo, al obtener las respuestas de las colaboradoras, se validó que la variable calidad no había sido influenciada por por la variable de OCH, así la hipótesis planteada al inicio sobre esa relación en particular fue descartada, empero las otras se mantienen. El CFI obtenido 0,73 relativamente alto en comparación con las otros componentes y en las entrevistas se encontró que el deseo de aprender y seguir creciendo profesionalmente es un componente bastante valorado por parte de las mujeres lo que nos lleva a la conclusión de que existe una influencia significativa de esta variable para con el desempeño de las colaboradoras en su conjunto.

La quinta variable en cuestión es el Balance Vida Trabajo. Al igual que las anteriores, inicialmente se la relaciona con todos los componentes que forman parte del desempeño y, tras el análisis de las respuestas obtenidas por la encuesta, se observa que aquellos en los que si se mantiene la influencia son el Trabajo en Equipo y las Relaciones Interpersonales. En esta relación, el CFI obtenido es de 0.65, lo que indica que el fenómeno está representado en un 65%. Dentro de las entrevistas realizadas, se obtuvo que si bien han trabajado más horas debido a la carga laboral, la razón principal por la que lo hacen es su equipo de trabajo y las interacciones que mantienen con ellos. Es por ello que se considera que si existe una relación entre esta variable y el desempeño de las colaboradoras.

Respectos a las otras variables de la investigación, entre ellas equidad de género, significado social de la actividad del empleo y condiciones de seguridad y bienestar, se puede afirmar que, si bien existe una relación de influencia en el desempeño, esta no es lo suficientemente significativa como para mencionar un nivel de validez alto.

2. Recomendaciones para el sector

En este apartado se presentan algunas recomendaciones para el sector con la finalidad de que sean tomadas en cuenta al momento de plantear políticas de calidad de vida laboral teniendo en cuenta la influencia que tiene en el desempeño de sus colaboradores.

Tras lo mostrado en el estudio y en base a los resultados obtenidos, se puede resaltar que las colaboradoras de Interseguro que trabajan en el área administrativa valoran diversos aspectos de la calidad de vida laboral, es decir, se ven influenciadas o motivadas en su desempeño. La mayoría de ellas valora el componente humano de los equipos y las

relaciones interpersonales que se crean, así como los componentes monetarios y no monetarios percibidos, además de la idea de que pueden seguir aprendiendo y desarrollándose profesionalmente.

Lo que se recomienda es que las organizaciones planteen una línea de carrera clara y transmitan la idea de que se puede seguir creciendo y desarrollándose en el área de trabajo en la que se encuentran sus colaboradoras, esto con el fin de que generen lealtad y compromiso hacia la misma que las motive a querer quedarse por un tiempo prolongado en la empresa y así, en términos financieros, se pueda observar el retorno de la inversión que se hace por cada colaboradora.

Otro punto importante a rescatar, es que se debe seguir promoviendo las oportunidades de aprendizaje continuo además de fomentar la creación de políticas de aprendizaje y desarrollo dentro de los planes anuales de RRHH, pues el hecho de poder aprender en el cargo actual y en los posibles del futuro, lleva a las colaboradoras a sentirse motivadas con su labor y eso se ve reflejado en el desempeño que tienen. Es importante tener en cuenta y evaluar la demografía que tienen las diferentes empresas, pues si el grueso de su población está dividida entre colaboradores jóvenes que valoran el cambio más que el salario, éste será un punto crucial a considerar al momento de ofrecer un incentivo con respecto a la competencia.

Finalmente, el respeto por el tiempo personal de cada una, además de el hecho de mantener un equilibrio en todos los aspectos de sus vidas, más allá de lo profesional, también resulta como un *insight* que debe ser empleado por el área de gestión humana con la finalidad de desplegar planes de acción que permitan asegurar los límites que por la pandemia se han desdibujado para así abordar un tema que de cierta forma ha sido relegado, la salud mental. De esta manera se promueve el bienestar físico y mental que posteriormente se verá reflejado en el desempeño.

REFERENCIAS

- Acosta, N. (2018, 29 de diciembre). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral? Cuida tu dinero.* <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Aguilar, E. y Riva, F.. (2022). *Cultura de datos en la Gestión de Personas: Un estudio descriptivo en una muestra de gerencias de Gestión Humana de medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana.* [Tesis para obtener el grado de licenciatura]. Repositorio digital de tesis y trabajos de investigación PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22574/AGUILAR_CORDOVA_RIVA_LOAYZA_Lic..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles. M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* 1a ed. 2a reimp. Buenos Aires: Garnica 2005. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Amez, J. (2022). *Calidad De Vida Laboral Y Compromiso Organizacional De Los Colaboradores Administrativos De Un Centro Hospitalario Nivel Ii-2 En La Región Callao 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/11512>
- Artawijaya I., y Darma G. (2015). *Evaluation The Effectivity of Performance Management Online System to Improving The Employees Performance.* *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 73-89
- Baitul, M. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research.* Volumen (12). 02-08. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf
- Baustista, R., Cienfuegos, S. & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista Científica Valor agregado.* 7(1)109-121. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Berrocal, F., y Pereda, S. (2004). *Generación de conocimiento y gestión de recursos humanos.* en 8º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (2004), p 84-90. Universidad de Sevilla, Servicio de publicaciones: Universidad de Sevilla, Departamento de Didáctica y Organización Escolar.
- Boyero, M y Montoya, C. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro-Dialnet.* 20(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7417308>
- Carpio (2003): *El talento humano en las organizaciones.* *Revista Tecnia,* San José de Costa Rica, 3(11), 24-28.
- Castañeda, L. (2020). *Impacto de la calidad de vida laboral sobre la calidad del desempeño de los asesores en las áreas de la línea fiduciaria y cámara de comercio de Teleperformance Colombia.* *Institución Universitaria de Envigado,* Programa de Psicología. <http://bibliotecadigital.iue.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12717/709/CD2605.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castillo, S. y Huamán, D. (2017). *RSE como estrategia de employer branding en estudiantes de administración y negocios internacionales de USIL y UNMSM pertenecientes a la generación Z con interés en laborar en el sector bancario peruano*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623813/CASTILLO_S_S.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Castro, F. y Ramon, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima - 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2900/1/2017_Castro-Rodriguez.pdf
- Cerutti, M. (2020). *Evaluación de resultados de una capacitación a líderes de una empresa pampeana y planificación de un nuevo programa*. [Tesis de Especialización]. Universidad Católica de Córdoba. <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2833/>
- Chavez, P. O. (2017). *El desempeño laboral en la empresa Talma Servicios Aeroportuarios, Lima 2017*.: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27917>
- Chiang, M. y Krausse, K. (2009) *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público*. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Horizontes empresariales, 8(1), 23-50.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Colquitt, J., LePine, J. & Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- Conexión ESAN. (2016). *Las etapas del sistema de evaluación de 360 grados*. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cronbach, L. J. (2004). *My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures*. *Educational and Psychological Measurement*, 391-418.
- Cruz, J. E. (2018). The quality of labor life and the study of the human resource: A reflection on its relationship with organizational variables. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45, 58–81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. (Tesis Doctoral). Tesis Doctorals en Xarxa.
- Defensoría del Pueblo (2019) *“El impacto económico de la brecha salarial por razones de género”*. Serie Igualdad y No Violencia N°12 Autonomía Económica. Documento de trabajo N°005-2019-DP/ADM Lima, Perú
- Deloitte (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019: Liderando la Empresa Social: Reinventándose con un enfoque hacia lo Humano*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendenciasglobalescapital-humano-2019.html>

- Deloitte. (2021). *Tendencias en compensaciones de ejecutivos en LATAM*. Deloitte:Perú. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-en-compensacion-ejecutiva-latam-2021.html>
- Dewatripont y Tirole, D. M. (1994). *The Prudential Regulation of Banks* (UK ed.). Mit Press Ltd. <http://dni.dali.dartmouth.edu/6rwdjtlf3fok/01-prof-yasmeenhegmann-1/read-0262513862-the-prudential-regulation-of-banks.pdf>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6)
- Díaz, C. (2022). *Motivación Laboral y Engagement en el trabajo en colaboradores de una empresa Forestal de Trujillo – 2021*. [Tesis para obtener el grado académico de: maestro en gestión del talento humano]. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86120/D%c3%adaz_OCE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Duarte, J. y García, J. (2016). *Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres*. *Revista CS*. (18) 107-158. https://www.redalyc.org/journal/4763/476350095006/html/#redalyc_476350095006_ref109
- Plan Internacional (2021, 24 de enero). *Enfoque de género en educación: importancia, objetivos y sus efectos en Perú*. Plan Internacional. <https://www.planinternacional.org.pe/blog/enfoque-de-genero-en-educacion>
- Bizneo (2022) Evaluación continua en Recursos Humanos. Blog. <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-continua/>
- Fundación Adecco (2022). *Gestión de la diversidad en la empresa*. Fundación Adecco:Perú. <https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/>
- Fundación Mujeres. (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Fundación Mujeres: España. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- García, P. A., Gil, F. A., González, P. A., Rojas, C., & Sánchez, M. Y. (2021). *La Carga Laboral Y Su Influencia En El Desempeño De Los Empleados Del Área Administrativa De Una Empresa Cosmética* (Proyecto de práctica ii – investigación aplicada). <http://hdl.handle.net/10823/6525>
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. G., & Preciado, M. L. (2010). *Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo* CVTGOHISALO. *Ciencia & Trabajo*, 12, 332-340.
- Gorriti, M., y Brutus, S. (2005). *La Evaluación Multifuente Feedback 360º*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3),235-252.[fecha de Consulta 18 de Junio de 2022]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>
- Guthridge, M., Komm, A.B. & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority*. McKinsey Quarterly. 1. Pp 49-59. <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>

- Granados, I. (2011) *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios*. *Revista De investigación en Psicología* - vol. 14, n.º 2: <https://core.ac.uk/reader/304896428>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición). México D.F.: McGRAW-HILL
- Hurtado, P. (2017). *Calidad de vida laboral y desempeño profesional de Enfermería que laboran en áreas críticas del Hospital Sergio Bernales 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16873/Hurtado_ZP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Interseguro (2021). *Memoria Anual*. Lima. Obtenido de: <https://www.interseguro.pe/wp-content/uploads/2022/06/Memoria-2021-en-MTPE2-18-5.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021). *Se incrementó la población que utiliza Internet a diario*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2020). *El COVID-19 y las brechas de género*. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-covid-19-y-las-brechas-de-genero-2/>
- Jaramillo, B. (2020). *El impacto de la covid-19 sobre la economía peruana*. *EconomíaUnan*, vol 17, Num 51, pp. 136-150. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/552/585>
- Kangis, P., y Williams, D. (2000). *Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation*. *Management Decision*, 38 (8), 531-540.
- KPMG (2020). *Gestión del talento ante la nueva realidad: Informe sobre la practicas de recursos humanos en tiempos de covid-19*. Kpmg S.A. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_strat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf
- Lavell, A. (2006). Apoyo a la prevención de desastres en la comunidad andina. <http://www.comunidadandina.org/predecan/Talleres/TallerNacE-C/3aDefinicion.pdf>
- Lampert, M. (2014). *Concepto de Equidad de género*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/20239/4/equidad%20de%20genero_%20final_v2.pdf
- Lopez, L. (2015). *"Estudio De La Situación De Bienestar Laboral Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Instituto Técnico De Capacitación Y Productividad, Centro De Capacitación Cobán, Del Departamento De Alta Verapaz."* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Lopez-Leving.pdf>
- Lumbreras, M. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de los trabajadores de hospitales públicos de Mexico: Una visión estratégica. *Salud Pública de México*, Vol. 62, Nº 1, pp.81-120. <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/10247/11833>
- Lumby, J. y M. Coleman (2007), *Leadership and Diversity. Challenging theory and practice in education*, Londres, Sage publications.

- Mamani, Y., Cáceres, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú]. Repositorio UPEU. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Ba_chillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, L., Gonzalez, C., & Guzman, E. (2021). *Influencia del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de Honesta agencia de seguros*. [Tesis de Pregrado Universidad Unicatólica]. Repositorio UNICATÓLICA. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2290>
- Paulin, M., y Quintero, M. (2006). *Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional*. [Tesis de Ttulación, Universidad Católica Andres Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7156.pdf>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216. <http://dx.doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Pando et al. , (2017). Fiabilidad y validez factorial del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo "CVT-Gohisalo" (versión breve). *Revista Salud Uninorte*, 34 (1) 68-75. <https://www.redalyc.org/journal/817/81759538007/html/>
- Peña-Ochoa, M. y Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. <http://hdl.handle.net/11181/4827>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Redalyc.org*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Ponce, F., y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (Segunda edición digital ed.). Vicerrectorado de Investigación – VRI. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, C. (2018). *Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay-2018*. [Tesis de Maestría Universidad Cesar Vallejo, Perú]. Repositorio de tesis de la UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30243>
- Ramos, J. (2012) *Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545090006.pdf>
- Redacción Gestión (2021a, 21 de septiembre). *Las tres trabas que pone el gobierno y que frena el incremento salarial*. <https://gestion.pe/economia/empleo-salarios-peru-las-trabas-que-se-pone-el-gobierno-y-que-frena-el-incremento-salarial-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión (2021b, 31 de octubre) *Madres que trabajan remoto más propensas a renunciar en pandemia*, <https://gestion.pe/economia/management-empleo/madres-que-trabajan-remoto-mas-propensas-a-renunciar-en-pandemia-noticia/?ref=gesr>

- Redacción Gestión (2021c, 02 de noviembre) *El 50% de empresas ya implementó políticas de desconexión digital*. <https://gestion.pe/economia/empresas/el-50-de-empresas-ya-implemento-politicas-de-desconexion-digital-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión (2021d, 07 de noviembre) *El 75% de personas considera que el trabajo remoto afecta su crecimiento profesional*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-75-de-personas-considera-que-el-trabajo-remoto-afecta-su-crecimiento-profesional-noticia/?ref=gesr>
- Redacción La Ley (2021). *SERVIR: se prorroga la evaluación de desempeño a directivos públicos hasta el 2023*. La Ley: Lima. <https://laley.pe/art/12129/servir-se-prorroga-la-evaluacion-de-desempeno-a-directivos-publicos-hasta-el-2023>
- Ramos J. (2012) Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Crefal.org*. <https://www.crefal.org/rieda/images/rieda-2012-1/contrapunto2.pdf>
- Ríos, M. y Lopez, A. (2015). *Ética y calidad de vida laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico*. Universidad de Guanajuato. Mexico. <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2763/1106>
- Rodríguez, I (2001) *The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study*, *Work & Stress*, 15:2, 97-114, <https://doi.org/10.1080/02678370110066968>
- Salgado Consuegra, E. (2006). *Dos textos sobre el desempeño individual en las organizaciones*. Universidad de los Andes.
- Salomón, C. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú]. Repositorio de Tesis de la USMP https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4362/chico_rse.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanchez, E., y Alcaide, F. (2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca. *Capital Humano*, n.º 167, p.g. 34. Junio. https://www.gref.org/nuevo/articulos/fbanca_jun2003.pdf
- Scott, V. (11 de septiembre de 2021). *Administración de la compensación en tiempos de Covid-19*. Price Waterhouse Cooper. <https://www.pwc.com/ia/es/gestion-de-crisis/Administracion-de-la-compensacion-en-tiempos-de-COVID-19.html>
- Seabra de Almeida R. (2009). *La Identidad de Género en la Edad Media, una cuestión polémica*, conferencia ofrecida el 3 de Julio de 2009 en el XIV Curso de Estudios de la Cátedra de Estudios Medievales del Comtat d'Urgell, realizado en Balaguer (España).
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002) *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social* *Psicothema*, Vol 14 – No.4
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Memoria institucional*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PUB_MEMORIAS/20170712_SBS-Memoria-2016.pdf

Triandis, H. (2003). *The future of Workforce Diversity in International Organizations: A complementary*. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 486-496.

UNESCO (2014). *INDICADORES UNESCO DE CULTURA PARA EL DESARROLLO*, Manual Metodológico.

https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf

Velazco, J (2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales*. *Pensamiento & Gestión*, 45, 58-81, 2018. Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

<https://www.redalyc.org/journal/646/64659525004/html/#B44>

Ventosa, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann,

<https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>

Workmeter. (2021). *Herramientas para medir la productividad*. Workmeter.

<https://www.workmeter.com/blog/las-mejores-herramientas-para-mejorar-la-productividad/>



ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario Cvt-Gohisalo

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

Tabla A1: Parte 1

1 Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro
2 En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro
3 Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro
4 En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es
5 Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo
6 Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo
7 El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo
8 Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento
9 El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito
10 Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución
11 Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)
12 Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución
13 Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la institución es
14 Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es
15 Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es 16 Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es
17 Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es
18 Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo
19 Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores

Tabla A1: Parte 1 (continuación)

20 Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo
21 Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento
22 Mi grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es
23 Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro
24 El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es

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

Tabla A2: Parte 2

25 La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta
26 Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo
27 Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo
28 Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación
29 Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas
30 Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales
31 Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida
32 Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales
33 Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación
34 Me siento identificado con los objetivos de la institución
35 ¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?
36 Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo
37 Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo
38 Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias
39 Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo
40 Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo
41 Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros

Tabla A2: Parte 2 (cotinuación)

42 Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas
43 Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas
44 Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores
45 Mi jefe inmediato se interesa por la satisfacción de mis necesidades
46 Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral
47 Cuento con el reconocimiento de mi jefe inmediato, por el esfuerzo en hacer bien mi trabajo
48 Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver problemas y simplificar la realización de mis tareas
49 Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme

0 corresponde a nunca y 4 corresponde a siempre

Tabla A3: Parte 3

50 Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo
51 En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción
52 Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes
53 Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente
54 Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la institución, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo
55 Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo
56 Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia
57 Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas
58 Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)
59 Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)
60 Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales
61 En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)
62 Mi trabajo me permite acceder en cantidad y calidad a mis alimentos

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

Tabla A4: Parte 4

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

Por último, se marca el grado de compromiso también en escala de 0 al 4; 0 corresponde a nulo compromiso y 4 a total compromiso

Tabla A5: Parte 5

73 Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo
74 Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución

ANEXO B: Variables planteadas por Chiang y Krausse para medición de CVL

Tabla B1: Variables planteadas

PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL		
1.	Género	
2.	Edad	
3.	Estado civil	
4.	Nº de hijos o personas a cargo	
5.	Unidad	
6.	Antigüedad en la unidad	
7.	Grado	
8.	Calidad jurídica	
9.	Tiempo que lleva trabajando	
10.	Ciudad donde trabaja	
11.	Ciudad donde vive	
PARTE II. CALIDAD DE VIDA LABORAL; DIMENSIONES		
1. INDICADORES INDIVIDUALES		Nº ÍTEMS
1.1.	Satisfacción laboral	Total de ítems de I.I. (39)
1.1.1	Satisfacción con el trabajo en general.	10
1.1.2	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.	7
1.1.3	Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo.	6
1.1.4	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	7
1.1.5	Satisfacción con la relación subordinado- supervisor.	4
1.1.6	Satisfacción con la remuneración.	3
1.1.7	Satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente.	1
1.1.8	Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	1

Tabla B1: Variables planteadas (continuación)

PARTE II. CALIDAD DE VIDA LABORAL; DIMENSIONES		
2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO		Total de ítems de CMT(8)
2.1.	Ambiente físico en el lugar de trabajo.	4
2.2.	Salud, seguridad y condiciones de trabajo	4
3. ORGANIZACIÓN		Total de ítems de ORG(39)
3.1.	Privacidad del Trabajador	5
3.2.	Beneficios, Compensaciones y desempeño.	9
3.3.	Violencia Laboral	4
3.4.	Participación de los trabajadores y sindicatos	6
3.5.	Reclutamiento /contratación	3
3.6.	Cultura Laboral.	6
3.7.	Capacitación y desarrollo personal.	6
4. INDICADORES GLOBALES		Total de ítems de IG(32)
4.1.	Balance trabajo – tiempo personal	9
4.2.	Diversidad y Respeto	4
4.3.	Discriminación	20
4.4.	Reducciones, despidos y cierres	3
4.5.	Acoso sexual	3
Total de ítems de indicadores		118

ANEXO C: Encuesta de calidad de vida laboral

INSTRUCCIONES. Lea bien las instrucciones antes de iniciar la encuesta

I. Datos generales

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

TIPO DE CONTRATACIÓN:

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN:

Nº DE HIJOS:

II. Calidad de vida laboral

Marque con un aspa (X) según crea conveniente considerando los ítems siguientes

1. Malo

2. Regular

3. Bueno

Tabla C1: Encuesta de calidad

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3
BIENESTAR INDIVIDUAL	Comunicación fluida entre el equipo de trabajo			
	Identificación con la misión de su institución			
	Mantenimiento de materiales biomédicos			
	Considera que la Evaluación que recibió es justa			
	Retroalimentación de compañeros y superiores por la evaluación de trabajo			
	Ambiente de trabajo grato			
	Jefe inmediato satisface las necesidades			
	Jefe se interesa por resolver problemas			
	Ayuda de compañeros			
	Desarrollo personal en el trabajo			
	Instalaciones limpias en el trabajo			

Tabla C1: Encuesta de calidad (continuación)

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3
BIENESTAR INDIVIDUAL	Tengo planes de jubilación			
	Funciones definidas en mi trabajo			
	Reconocimiento en mi puesto de trabajo			
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE	Medio ambiente donde laboró			
	Estabilidad laboral actualmente			
	Contribución de trabajo al logro de objetivos comunes			
	Derecho habiente			
	Calidad de insumos de calidad			
	Fatiga muscular al concluir la jornada laboral			
	Seguridad frente a contagios tóxicos			
	Beneficios para mi condición laboral			
	Calidad de la tecnología para el desarrollo de mi trabajo			
	Relación fluida entre equipos			
	Mi salud general actualmente			
	Presión laboral que percibo			
	Conflictos resueltos a través del dialogo			
	Libertad de expresión sin temor a represalias			
	Creatividad e innovación			
ORGANIZACIÓN	Oportunidad de ascenso			
	Jefe estimula innovación			
	Fomento de trabajo en equipo			
	Motivación para ser proactivo en mi trabajo			
	Colaboración que recibo por parte de mis compañeros			
	Interés laboral por mi centro de trabajo			
	Disposición de apoyo en mi centro de trabajo			
	Pertenencia institucional			
	Preparación e inducción al puesto			

Tabla C1: Encuesta de calidad (continuación)

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3
ORGANIZACIÓN	Manuales actualizados			
	Me identificó con mi servicio			
	Identificación con la institución que trabajo			
	Creatividad, innovación y motivación en el trabajo			
	Reconocimiento de clientes			
	Cómo percibo mi nivel de vida			
	Uso de mis habilidades y potencialidades			
	Posibilidad en el trabajo			
	Equilibrio laboral y personal			
	Remuneración para el puesto que desempeña			
BIENESTAR LOGRADO A TRAVÉS DEL TRABAJO	Logro de metas institucionales			
	Relación con compañeros de trabajo			
	Satisfacción en el trabajo			
	Relevancia social dentro de mi trabajo			
	Tiempo libre para compartir con mi familia			
	Muestras de gratitud por parte de mi jefe			
	Responsabilidad laboral			

ANEXO D: Formato de evaluación del desempeño laboral

UNIDAD/DPTO.:

ÁREA/SERV.:

EVALUADO:

PUESTO:

FECHA DE INGRESO: EVALUADOR:

FECHA DE LA EVALUACIÓN:

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto. Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable. Bajo : 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular. Moderado: 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno. Alto : 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno. Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar

6. No olvide firmar todas las hojas de evaluación

Tabla D1: Formato evaluación de desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						

Tabla D1: Formato evaluación de desempeño (continuación)

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						



ANEXO E: Preguntas aplicadas en encuesta

Tabla E1: Preguntas aplicadas

Nivel de remuneración	1	Pienso que los beneficios que recibo en la organización donde trabajo (incluye sueldo y beneficios) representan una contraprestación justa y suficiente para mi sustento y el de mi familia
	2	Las responsabilidades que tengo asignadas en mi trabajo y las funciones que realizo en la organización justifican el sueldo y el salario que recibo
	3	El aumento de sueldos y salarios que reciben los colaboradores de la organización donde laboro depende de lo bien que realizan sus trabajos
	4	Siento que recibo una porción justa de la ganancia que produce esta organización
	5	En esta organización los colaboradores de mayor rendimiento reciben una paga superior a los de rendimiento medio o bajo
	6	La remuneración que recibo está en sintonía con los salarios de mercado para el tipo de trabajo que desempeño
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	7	Cuento con un lugar físicamente seguro para trabajar
	8	Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas
	9	Considero que mi trabajo llena mis aspiraciones y expectativas, tomando en cuenta mi carrera o profesión
	10	Mi trabajo es lo menos monótono y estresante posible
	11	Estoy satisfecho con el entorno físico de mi puesto de trabajo.
	12	En mi organización realiza programas de salud ocupacional para prevenir riesgos potenciales a los que están expuestos los colaboradores (por ejemplo: riesgos psicosociales o de cualquier índole)
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	13	Nuestras formas de trabajo contribuyen a lograr un buen ambiente laboral
	14	Considero que mi trabajo me plantea retos atractivos e interesantes que me permite desarrollar mi creatividad
	15	La gerencia suministra información que permite a los trabajadores presentar críticas y sugerencias que son tomadas en cuenta la mayoría de las veces para la toma de decisiones.
	16	Estoy satisfecho con las responsabilidades que me han asignado a mi cargo y los logros que se obtienen de las funciones que realizo
Integración social en la organización	17	Considero que en mi organización existe un ambiente que me estimula para mejorar mi trabajo
	18	Siento que no tengo restricciones para contactar con cualquier persona de la organización
	19	Los gerentes son accesibles y es fácil hablar con ellos
	20	Siento que hay buenas relaciones de amistad en el lugar de trabajo
	21	Realmente formo parte de un equipo de trabajo
	22	Aquí nos sentimos como en familia o en equipo
	23	Los colaboradores contribuyen para garantizar el éxito de los equipos de trabajo
	24	Se puede contar con la colaboración de los demás.
Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	25	Aquí las personas se preocupan unos por otros
	26	Si continúo estudiando y formándome puedo aspirar a un ascenso
	27	Estoy satisfecho con el nivel de dificultad que representa mi trabajo.
	27	Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso

Tabla E1: Preguntas aplicadas (continuación)

Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	28	Mi jefe directo me brinda retroalimentación sobre mi desempeño en el cumplimiento de mi trabajo
	29	Me ofrecen oportunidades de capacitación o desarrollo para poder crecer profesionalmente.
	30	Mi empleo es estable actualmente
	31	Planeo trabajar en Interseguro hasta que me cumpla la edad máxima para trabajar
	32	Creo que la gerencia despedirá a empleados solamente como última medida
	33	En general se otorgan promociones a quienes más lo merecen
	34	Aquí se incentiva a los colaboradores para equilibrar la vida laboral con la vida personal
	35	Mi jefe directo me permite trabajar con horarios flexibles, para ayudarme a satisfacer mis necesidades personales.
Balace vida trabajo	36	En mi trabajo puedo tomarme un día libre para temas personales sin tener que recuperarlo luego.
	37	Estoy satisfecho del tiempo libre del que dispongo.
	38	He tenido que trabajar fuera de horario, aunque sea alguna vez durante las últimas cuatro semanas
	39	Suelo prolongar habitualmente mi jornada laboral trabajando más tiempo del que me corresponde.
	40	En mi organización se trabaja los domingos y/o días feriados.
	41	Suelo ocuparme en mis horas libres de asuntos relativos a mi trabajo.
	42	En mi trabajo puedo elegir o modificar el método y ritmo de trabajo.
	44	Con mi trabajo puedo ayudar a la gente
Significado social de la actividad del empleo	45	Mi trabajo es útil a la sociedad.
	46	Los beneficios brindados por maternidad son los adecuados
Equidad de género	47	Considero que quedar embarazada no es un impedimento para mi crecimiento y desarrollo en la empresa
	48	He sentido discriminación en el trabajo solo por el hecho de ser mujer
	49	Es frecuente escuchar sobre casos de acoso en mi centro de trabajo
	50	Conozco sobre los mecanismos y políticas de la empresa para evitar y sancionar el acoso
	51	Considero que no seré juzgada al momento de realizar una denuncia por acoso en la empresa
	52	En la empresa los ascensos se dan de manera justificada y en base a meritocracia
	53	Siento que las mujeres tienen una menor remuneración que los hombres
	54	La empresa brinda mismas de capacitación para los hombres y mujeres
55	Para ingresar a la organización percibí que no tenía menos oportunidades en el proceso de selección solo por ser mujer	
	56	Siento que me tratan diferente solo por ser mujer

Tabla E1: Desempeño

ORIENTACIÓN RESULTADOS	A	Suelo terminar mi trabajo en el tiempo previsto
		Suelo cumplir con las tareas que se me asignan
		Termino con mis pendientes en el día que me lo propongo
CALIDAD		Suelo cometer errores en el trabajo
		Realizo mi trabajo con eficiencia y eficacia
		Considero que necesito supervisión
		Me muestro profesional al momento de realizar mi trabajo
RELACIONES INTERPERSONALES		Soy cortés con mis compañeros de trabajo y otras personas con las que me relaciono en el día a día
		Considero que realizo un buen trabajo
		Suelo evitar conflictos dentro de mi equipo de trabajo
INICIATIVA		Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos
		Suelo adaptarme al cambio rápidamente
		Me anticipo a las dificultades que se puedan presentar en el trabajo
		Resuelvo los problemas asertivamente
TRABAJO EQUIPO	EN	Me esfuerzo por integrarme al equipo
		Me comprometo fácilmente con los objetivos de mi equipo
ORGANIZACIÓN		Suelo planificar semanal o diariamente mis actividades
		Suelo usar indicadores de cumplimiento al momento de realizar mi trabajo
		Me preocupo constantemente por alcanzar mis metas

Fuente: Chiang y Krausse (2009)

ANEXO F: Codificación de variables en información cualitativa

Tabla F1: Codificación de variables

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Preguntas generales	Motivación de trabajo	MOT	Las colaboradoras sienten que hay autonomía para poder realizar cambios que permitan que sus áreas crezcan y mejoren. También valoran la posibilidad de poder seguir aprendiendo y les encanta la cultura de IS (horizontalidad, respeto, clima de sus equipos)	"me siento contenta, motivada en la organización y el giro de negocio . Creo que como producto tenemos una posibilidad tremenda, me gusta el grupo también y me identifico con esa necesidad de hacer que el país sea mejor en general y hacer más fácil que los peruanos accedan a los seguros. Me mueve a un nivel más allá de lo profesional, sino humano",	" seguir aprendiendo , he aprendido muchas cosas que antes digamos que no te enseñan mucho en la universidad" "además la calidad de personas con las que de manera virtual convivo de cierta forma, el equipo de trabajo me gusta mucho el entorno y la manera de comunicarnos me gusta mucho también"	"Me gusta la cultura organizacional de interseguro, básicamente es muy horizontal, puedo acceder a los jefes, gerentes de una manera muy accesible y no tan burocrática, la cultura horizontal sobre todo. Luego, la constante motivación por parte de nuestros jefes, el clima dentro del área es muy bueno, nos incentivan a nosotros mismos proponer algo, no nos limitan, y eso más que nada".	"tengo dos motivaciones: la familia de IS, la horizontalidad y el tipo de profesionales. Lo otro es que es una empresa muy divertida, hay muchas cosas por hacer, es decir, no te aburres, siempre hay temas nuevos, muy divertida, hay muchas cosas por hacer, es decir, no te aburres, siempre hay temas nuevos,"	es bastante dinámico me gusta que hay bastantes cosas por hacer, por mejorar y eso me da a mi libertad de poder realizar iniciativas de diferentes equipos por los diferentes productos.

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Preguntas generales	Aspectos valorados del trabajo	AVT	Las colaboradoras valoran la posibilidad de hacer cosas nuevas, que sea un espacio seguro. Les gusta los equipos que conforman y existe una oportunidad de desarrollo profesional y personal	"Uno, la posibilidad de hacer cosas nuevas , siento que tengo bastante espacio, tengo la libertad de hacer cosas y es una de las cosas que más me gusta. Dos, me siento cómoda porque siento que es un espacio seguro , o sea no hay mayor o no hay mucha burocracia, politiquería si no al contrario hay la posibilidad de expresarse digamos libremente y eso me hace sentir agusto. Tres, creo que el equipo en general es un equipo con el que es fácil de trabajar ".	----	"El aprendizaje, comunicación horizontal en la compañía y el tercero sería el clima del área que es super bueno"	" Oportunidades de desarrollo a nivel profesional y personal"	-----
	Experiencia de maternidad	MAT	Se sienten contentas de no haber sido discriminadas por estar en proceso de maternidad o tener hijas (carga familiar) al momento de ser seleccionadas. Asimismo, sienten que IS les ha dado la facilidad necesaria para poder sobrellevar de la mejor manera el proceso	"A mi me contrataron embarazada, me entrevistaron cuando tenía 9 meses. Cuando estaba embarazada tenía esa idea fija de que no había forma de que consiguiera un trabajo embarazada, y cuando esto se presentó de esta forma me quede super sorprendida y además me pareció super que estuvieran dispuestos a entrevistarme y hacerme una oferta laboral. Empecé a trabajar tiempo completo cuando mi hijo ya tenía dos meses, nunca sentí que no tenía flexibilidad ni nada por el estilo"	----	----	Si, Ellos hicieron un aceleración para la continuidad de la EPs para mi ha sido muy valioso. Porque mi hijo tiene un problema congénito y esa ayuda para mha sido muy rica	No pero estuve en Entel y me gusto proceso porque me brindo : apoyo nutricional, psicológico, tenían tambien algunas actividades con las mamis para ejercitarse y cuidaron mucho el tema ergonómico. En IS creo que mi jefa por ese lado es bien comprensiva con respecto a que soy mama y todo a pesar de que ella no lo es

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Preguntas generales	Acoso en la empresa	ACOS	Las colaboradoras no han percibido o no han sido parte de este fenómeno pero si una de ellas ha escuchado una leyenda urbana no comprobada.	----	----	Creo que al ingresar te dan un manual	No, Por ahí tal vez pude haber escuchado una leyenda urbana pero no es algo que yo lo he vivido de cerca.	No la verdad. yo veo que la gente es bien respetuosa o sea bien cuidadosa como habla a la otra persona no es que uno de frente te dice hola que tal . Todos siempre bien respetuosos.
Nivel de remuneración	Beneficios económicos y no económicos	BENE	Las colaboradoras se encuentran satisfechas con el salario que reciben pero consideran pertinente la revisión de manera gradual de las bandas salariales.	"Más allá de ser interseguro es como grupo, me parece un tema adecuado, tenemos una plataforma amplia. Siempre se puede hacer más, pero si considero que son adecuados"	"yo considero que si, porque muchos de otros compañeros que practicaban al igual que yo, no tienen beneficios que yo tengo " " me están capacitando para poder desarrollar una función y digamos que ese es uno de los beneficios que mas me gusta"	----	Siempre uno en temas económicos salariales, si me gustaria que lo revisen. Pero eso no significa que este insatisfecha con los beneficios que me da Interseguro	----- -----

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Nivel de remuneración	Valoración de beneficios economicos	VBE	Consideran que esta dentro del mercado pero sienten que debería variar de acuerdo a las tareas asociadas y al nivel de la sensibilidad de la información que tienen.		-----	"Considero que esta dentro del promedio del mercado, pero o sea yo creo que debería variar la cantidad salarial dependiendo del trabajo que hagas la verdad, yo se que hay áreas súper importantes, pero mucha no se, es lo que un poco me da inquietud. Hay temas que ven algunas áreas que son más accesibles a otras y eso genera más carga laboral por ende mayores horas de trabajo"	-----	-----
	Relación nivel de remuneración y esfuerzo	REM	Sienten que existe relación en mediana medida pues consideran que tienen muchas otras responsabilidades asociadas que son parte del puesto	"o sea obviamente necesito el dinero, pero mi mayor motivación no es el dinero, considero que si hay relación mas que el dinero para mi es importante la flexibilidad, respeto, que el trabajo sea motivador no?"	"como estoy en un horario de practicante digamos que el salario es de acuerdo a las funciones que estoy realizando"	"O sea de haber relación si hay relación, pero esperaríamos un poco más"	desde la pandemia siento que estoy trabajando mas, pero mas alla de eso me gustaria que se revise la banda salarial	hasta ahorita. lo que pasa es que yo siento que recién como estoy iniciando tengo que ir mas con todo esto, justo a mi en ese tiempo me ha tocado asumir un monton de tareas

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Nivel de remuneración	Beneficios adicionales	BADI	Sienten que se debería hacer hincapie en combatir los prejuicios en todo sentido con respecto a la mujer y se debería priorizar el tema de cuidado de la salud y se debería promover el respeto del balance vida trabajo	"Trabajar más con la gente más joven para crear conciencia de varias cosas no? como mujer de cómo combatir estos temas de limitaciones , de como vivir una maternidad, que es posible salir adelante profesionalmente. También tocar ciertos temas de cuidado de la salud , de vivir una vida plena en diferentes aspectos. el hecho de que en tu trabajo te vaya bien no significa que no vayas a juerguear o que hagas un montón de cosas en otros aspectos de tu vida, que no se limiten"	"podría ser descuentos o promociones en exámenes que tienen que ver con ginecología , más por el tema de descarte"		Para conocernos, creo que ese compartir ya deberíamos activarlo de alguna manera, porque somos seres humanos que no todo pueda estar de manera virtual que necesitamos conectar de alguna manera	Tambien algo para las familias , derrepente ehm regalitos notitas cosas que sean para ti y tu familia que ellos tambien se sean parte de la empresa.
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	Cumplimiento de expectativas profesionales	CEP	Sienten que estan aplicando o enriquecen lo que ya han estudiado	----	"es el área de mi carrera que antes no había visto "	"Si, totalmente lleno, lo que he hecho a lo largo de la carrera, lo veo en el área en el que estoy"	-----	-----

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo	Lugar de trabajo	LT	Las colaboradoras sienten que es responsabilidad de cada uno de implementar adecuadamente su lugar de trabajo. En muchos casos IS ha brindado el soporte pero consideran que es de ambas partes.	"Considero que en interseguro me dan todas las necesidades, me dan la laptop y demás, pero al principio me resistía a armar un lugar de trabajo pensando que ya íbamos a volver y nunca volvimos. Recién este año digamos acepté la realidad personalmente ya he implementado un lugar de trabajo y considero que ya es mi rollo, no considero que sea rol de interseguro implementar el lugar donde trabajo en mi casa si no que es mi responsabilidad entonces bueno ya me compre mi escritorio silla y otras cosas".	"digamos que tengo un ambiente para realizar mis estudios y a la vez trabajar , así que no ha sido tanto el desajuste"	"Creo que en un momento hubo la política de que te lleves la silla del trabajo a tu casa, pero más allá yo creo que una compañía no debería amoblarte tu centro de estudio, para mi esta bien que nos hayan dado una laptop y con eso basta".	IS nos ha apoyado pero creo que es por ambos lados. Nos ha brindado la facilidad pero uno tiene que adaptarse para poder cumplir con lo que nos pide	Yo si tengo un lugar diferente al de mi casa porque sino mi hija estaria , mami mami a cada rato. Implementos como tal de IS no me ha llegado
	Salud mental	SM	Solo lo han visto en onboarding. No se ve en el dia dia	----	----	"Depende de cada uno, si te organizas bien y llevas bien tu chamba, a pesar de la carga laboral, obviamente no se ve tan afectada tu salud mental porque separas trabajo con vida personal".	----	Solamente lo he escuchado en el onboarding

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Oportunidades para usar y desarrollar capacidades humanas	Promociones meritocráticas	PMER	sienten que depende mucho de su desempeño y las percepciones que tienen tus supervisores y que se de la oportunidad		"he escuchado sobre capacitaciones que le dan a los colaboradores de acuerdo a su nivel jerárquico"	"mi caso se dio por una oportunidad"	----- -----	-----
	Ascensos en la empresa	ASCE	-----		----	---	----- ----- -	-----
Oportunidades de progreso y estabilidad en el empleo	Tiempo de trabajo	TRAB	Todas desean quedarse mucho tiempo para poder desarrollar sus equipos o ellas mismas pero no en la misma posición en la que ingresar. Es decir, buscan rotar para seguir aprendiendo		"considero que es una buena empresa además que me estoy yendo bastante por el tema de banca y seguros y es un tema en el que voy a estar en constante crecimiento "	"Si sigo en interseguro un año mas, no agregaría valor en mi aprendizaje que es lo que mas busco, entonces si sigo viendo lo mismo y repitiendo ya, no me quedaria mas"	----- ----- -	Si me gustaria quedarme porque yo creo que hay bastante por hacer dentro de al menos de mi area y me gustaria que sea una area que se mueve sola no? . Me gustaria quedarme pero no en la misma posición sino crecer
Integración social en la organización	Dinámica de trabajo	DT	Valoran mucho la flexibilidad y la fluidez que se puede tener en el trabajo. Les encanta sus equipos aunque una menciono que siente que las tareas no estan debidamente distribuidas.		"La verdad que es muy flexible, son bastante comprensivos... el ambiente es bastante bueno en comparación a otras experiencias mías"	"en mi área nadie pasa de 25, nos llevamos bien, somos buena onda, tenemos confianza para hablar cosas que no son de trabajo, y cuando hay trabajo nos organizamos bien y creo que lo más importante es llevarnos bien, empatizar, nos llevamos bien desde el inicio, el trabajo fluye perfecto no es como que pides algo y no te lo dan, no sé como es con otras áreas pero así se siente".	----- ----- -	No creo que cada uno esta bien, es decir conoce su productos pero a mi me parecio que la carga no estaba bien distribuida

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Balance vida-trabajo	Trabajo fuera de horario	TFT	Todas han tenido que trabajar fuera de horario por la carga laboral que presentan. Lo hacen para organizarse mejor y no tener que sobrecargarse después. Aunque algunas mencionaron que lo hacían por voluntad propia, es decir, no hay un orden que las obligue,		"Si en algunas ocasiones, pero ha sido en cuestión propia para no llenarme de tareas, pero tengo que equilibrar mi vida universitaria"	"si, hay más carga. También las personas que han entrado son nuevas, toma más tiempo enseñar, y justo ahora que los mercados están volátiles, hay más carga para estimar proyectar y es por las circunstancias que está creciendo esta carga, aparte del trabajo recurrente"	Si, trabajo o yo siento que trabajo más horas y no es porque mi líder me pida, creo que nos ocurre a todos que lo queremos hacer por cuenta propia" yo trabajo muy bien en casa, yo siento que en oficina siento ser más productiva, es decir, puedo revisar documentos físicos, leer documentos mientras estoy en una reunión y no intervengo, puedo solucionar temas muy puntuales en lo caliente"	Esta semana tengo que decirte que es particular, estoy sin bruno, sin ariana, sin camila probablemente esta semana ha sido más crítica
	Tiempo de desconexión digital	TDD	Todas sienten que se respeta el tiempo de desconexión digital entre ellos. Y hay información sobre consejos en workplace	"Mira yo creo que si nosotros pensamos en el trabajo como algo estático, que para en una determinada hora estamos equivocados porque el trabajo no es estático. Si he tenido de trabajar fuera de horario, he tenido que trabajar en vacaciones, en momentos digamos de fuerza extraordinaria"	"si, en workplace encontraba información que me ayudaba a organizarme"	Creo que por el lado de mis compañeros felices de que salgamos 6 y media pero a veces los jefes nos dicen que tenemos que entregar cosas y sus líderes les presionan a ellos también	Yo tengo mi horario, nadie me molesta.	Si, yo creo que con los chicos o con mi equipo y también con mis pares si he sentido que o sea si se ha respetado.

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Equidad de género	Políticas de género	PG	Sienten que si están abordando el tema pero todavía no es algo que este interiorizado dentro de la compañía.	"Creo que lo estamos abordando desde todas las formas que hemos descubierto en el camino, pero se que nuestro esfuerzo tiene un límite porque luchamos contra creencias bien arraigadas de cada persona".	" me han dado capacitaciones sobre cuestión de género, igualdad y sé que está dentro de la política de la empresa, entonces no he encontrado algún evento que haya vulnerado algún tema de identidad o rechazo o algo"	Capacitaciones de genero no, yo se que la compañía se esta volviendo mucho mas inclusiva, creo que empezaron a utilizar el lenguaje inclusivo, tienen un grupo que se llamada diversidad pero de ahí es lo único. Yo siento que la compañía siento que tiene una buena gestión en el caso de genero.	Creo que lo están abordando bien, estamos todos alineados en que tenemos que lograr un equidad	me senti muy contenta de no ser discriminada por tener 3 hijas y por asumir una posicion de liderzgo cuando tengo carga obviamente familiar
Orientación de resultados	Tiempo de culminación de labores	TCL	Uno de los factores es demoras por temas de internet, avanzan con lo urgente más no con lo prioritario	----	"puede ser un tema de internet, desconexión, y lo otro puede ser tiempos de la universidad... pero me sirve la comunicación que tengo con mi supervisor"	que salgan pedidos urgentes imprevistos de gerencia y le demos prioridad a eso porque siempre salen petitorios y pueden mover nuestros entregables finales. Otro es que no prevemos bien las tareas, pueden ser más pesadas a veces	No priorizamos lo realmente importante, a veces nos gana el urgente.	Ehh que me muera jajajaj no osea bien difícil que yo a menos de verdad que tenga que estar grave para que yo no entregue no porque sino yo me amanecería no habria motivo
	Percepción del no cumplimiento y evaluación del desempeño	NCED	Sienten que todo se soluciona con comunicación	----	"Como practicantes no tenemos evaluación, pero en cada reunión mi jefe me da un feedback de las actividades que realizo y me ayuda para en general"	si obviamente, si tu no comunicas y no dices nada, obviamente te va a pegar pero si lo comunicas y negocias la gente entiende que no pudiste llegar.	----- -----	----- -----
Calidad	Calidad de los entregables	CE	----- ---	----	----		----- -----	----- -----

Tabla F1: Codificación de variables (continuación)

Categoría	Subvariables	Código	Hallazgos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Relaciones Interpersonales	Actividades no laborales	ANL	Hay eventos pero no integraciones. No conocen a la mayoría de otras áreas	----	"Fuera de horario si hay, realizan conferencias, algunos eventos"	Ninguna, la empresa no hace nada. No hace actividades extras. La empresa no es que chicos les habilitamos un espacio que se junten, es como ya viene de propiamente del área	----- -----	----- -
Iniciativa	Motivación para trabajo extra	TEXT	Sus equipos, les encanta su trabajo. Va más allá de lo profesional porque necesitan crear impacto con lo que hacen	----	----		Mi gente, el equipo que tenemos.	----- -
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo para cumplimiento de metas	TEQUI	Es bastante importante porque permite llegar a las metas	----	----	Si dentro de planning si, principalmente somos unas de las áreas que colocan los OKR de la compañía y nosotros gestionamos que los cumplan.	----- -----	----- -
Organización	Herramientas de planificación de trabajo	HPL	TO DO, Trello, Click UP, Notion, calendar	----	"calendar, notion, trello, de cierta forma fue difícil adaptarme al principio, pero con eso lo logré"	Actualmente tenemos uno que se llama Click UP que es como un trello pero tiene mas funcionalidades, y obviamente el calendario para gestionar reuniones	----- -----	ahorita yo estoy con todo esto estoy apuntando todo y estoy utilizando que se llama to do esa me permite me salen alertas cuando hay algo por hacer vencer y todo.