



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“El impacto de los programas de bienestar social y clima laboral
en la intención de rotación de Osiptel (Organismo Supervisor de
Inversión Privada en Telecomunicaciones) y formulación
de estrategias de mejora”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por:

**Ximena Luciana García Guevara
María Isabel Rodríguez Gutiérrez
Bryan Manuel Whittembury Isla
María Lucía Zaplana Luna Victoria**

Asesor: Martín Carlos Otiniano

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, mayo de 2022

A Dios, por darnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.
A nuestras familias, por el apoyo, la comprensión y por brindarnos el espacio para poder asumir este reto; a Osiptel y a todos los colaboradores que aportaron en esta investigación; y a nuestro asesor, Martín Otiniano, por el tiempo invertido en guiarnos en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

Los organismos reguladores son entidades gubernamentales creadas en la década de los 90, durante el calor de las privatizaciones, con el propósito de promover la libre competencia y regular el mercado peruano. En ese contexto, se creó en 1991 el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), el cual entró en funcionamiento en 1994. Entre las funciones de esta entidad se encuentran supervisar, regular, normar, fiscalizar, sancionar, solucionar controversias y reclamos. Y para llevar a cabo estas funciones se requiere de colaboradores altamente especializados y difíciles de conseguir en el mercado.

Como parte de la estrategia de atracción y retención de colaboradores, Osiptel ha implementado diversas acciones, algunas de las cuales se encuentran plasmadas en los planes de fortalecimiento del clima y bienestar social. Sin embargo, hasta la fecha no se había realizado un análisis de dichas acciones en la intención de rotación del personal.

Conociendo esta necesidad de la entidad, se examinó la correlación entre la satisfacción con los distintos programas contemplados en los planes antes mencionados y la intención de rotación. Para realizar esto se utilizó la encuesta CSAT adaptada a las necesidades de nuestra investigación, en el caso de la satisfacción respecto a los programas, y la versión de 15 preguntas de la encuesta Turnover Intention Scale (TIS) de Gert Roodt. Ambos instrumentos fueron aplicados a 201 colaboradores (CAS y planilla), que representan el 45% del personal de la organización. Asimismo, con la finalidad de validar los resultados, se realizaron entrevistas a profundidad a colaboradores de distintas unidades orgánicas y de ambas modalidades de contratación.

Los resultados de la encuesta arrojaron que existe una relación inversamente proporcional y significativa entre los programas de integración, familia, equidad, flexibilidad y reconocimiento y la intención de rotación. Asimismo, se concluye que los dos programas con la correlación más fuerte son reconocimiento (-0.289) e integración (-0.207).

Por otro lado, las entrevistas a profundidad permitieron conocer mejor las percepciones y necesidades de los colaboradores para proponer acciones que complementen y fortalezcan los planes y la estrategia de retención del personal.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. RELACIÓN Y ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE	11
1.1. Perfil competitivo de la empresa	11
1.1.1. Antecedentes y consideraciones generales	11
1.1.2. Breve historia de la organización hasta el contexto actual	11
1.1.3. Orientación estratégica: misión y valores	13
1.1.4. Perfil estratégico (comportamiento estratégico en el sector – estrategias básicas)	13
1.2. Identificación del problema	14
1.2.1. Contexto de la problemática	14
1.2.2. Definición del problema	16
1.2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista	18
1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	18
1.3.1. Objetivos	18
1.3.2. Justificación e importancia de la propuesta	19
1.3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	21
2.1. Determinación del tipo de estudio	21
2.2. Identificación de las variables de estudio	21
2.3. Principales definiciones y modelos	23
2.3.1. Definición de clima laboral	23
2.3.2. Definición de bienestar social	24
2.3.3. Modelos de clima organizacional	24
2.3.4. Medición del clima organizacional	25
2.3.5. Concepto de intención de rotación	288
2.3.6. Tipos de intención de rotación	288
2.3.7. Modelos de intención de rotación	29
2.3.8. Herramientas de intención de rotación	29
2.4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio	300
2.5. Determinación del instrumental a utilizar	311
2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información	333

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO	344
3.1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	344
3.1.1. Entorno político	344
3.1.2. Entorno económico	366
3.1.3. Entorno social	377
3.1.4. Entorno tecnológico	388
3.1.5. Entorno ecológico	388
3.1.6. Entorno global	388
3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	39
3.2.1. Competidores potenciales	39
3.2.2. Servicios sustitutos	400
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	400
3.2.4. Poder de negociación de los clientes	411
3.2.5. Rivalidad entre los competidores	411
3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	411
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	444
4.1. Modelo de negocio	444
4.2. Cadena de valor	455
4.3. Análisis de estructura organizacional y funciones	488
4.4. Resultados contables y financieros	51
4.5. Análisis VRIO	533
4.6. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)	544
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO-INTERVENCIÓN	566
5.1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar	566
5.2. Definición de personas y grupos que proveerán la información	655
5.3. Aplicación de las herramientas	677
5.4. Recogida y análisis de información	68
5.5. Resultados	68
5.6. Definición final del problema	78

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	80
6.1. Alineamiento estratégico	800
6.1.1. Análisis FODA	800
6.1.2. Estrategias referenciales	822
6.1.3. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad.	833
6.2. Diseño de la propuesta de solución	844
6.2.1. Objetivos de la propuesta estratégica	844
6.2.2. Desarrollo de la propuesta estratégica	844
6.3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo	966
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN DE PROPUESTA	977
7.1. Presupuesto de la propuesta estratégica	977
7.2. Plan de implementación y cronograma de actividades	988
7.3. Evaluación del impacto económico	988
CONCLUSIONES	1011
RECOMENDACIONES	1022
BIBLIOGRAFÍA	1044
ANEXOS	1100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta TIS	1100
Anexo 2. Encuesta CSAT	1111
Anexo 3. Guía de entrevista	1122
Anexo 4. Estudio de Análisis de Satisfacción del Usuario realizado por Osiptel	1144
Anexo 5. Organigrama de Osiptel	1155
Anexo 6. Características de la población	1166
Anexo 7. Programa de beneficios por modalidad contractual Osiptel - 2021	11919
Anexo 8. Matriz de operacionalización por entrevistas a profundidad	1200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de clima laboral 1	26
Tabla 2. Dimensiones de clima laboral 2	277
Tabla 3. Dimensiones de clima laboral 3	288
Tabla 4. Matriz EFE	422
Tabla 5. Canvas Osiptel	444
Tabla 6. Matriz VRIO	533
Tabla 7. Matriz EFI	555
Tabla 8. Escala salarial 1	566
Tabla 9. Escala salarial 2	577
Tabla 10. Plan de fortalecimiento de clima 1	600
Tabla 11. Plan de fortalecimiento de clima 2	611
Tabla 12. Programas de Bienestar	633
Tabla 13. Prueba de Alfa de Cronbach	69
Tabla 14. Comparación de medias – Modalidad Contractual	69
Tabla 15. Comparación de medias – Lugar de trabajo	700
Tabla 16. Correlación entre factores	700
Tabla 17. Coeficientes Beta	701
Tabla 18. Modelo final	71
Tabla 19. FODA Cruzado	851
Tabla 20. Líderes OSIPTEL	865
Tabla 21. Competencias	866
Tabla 22. Diseño y Seguimiento	86
Tabla 23. Programa de Reconocimiento al Esfuerzo “Líder-Colaborador”	943
Tabla 24. Programa de Reconocimiento Institucional	974
Tabla 25. Presupuesto por Implementación de Propuestas Estratégicas	987
Tabla 26. Cronograma de Actividades	978

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rotación general	15
Gráfico 2. Evolución del índice de clima laboral y la intención del personal de permanecer en la institución	16
Gráfico 3. Cadena de valor Osiptel	477
Gráfico 4. Ingresos de Osiptel	522
Gráfico 5. Ingresos vs. ejecución	533
Gráfico 6. Medición de clima laboral	58
Gráfico 7. Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo	733
Gráfico 8. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos	744
Gráfico 9. Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes	744
Gráfico 10. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas	744
Gráfico 11. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	755
Gráfico 12. Acá me dan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera	755
Gráfico 13. Los jefes se preocupan por mi desarrollo y crecimiento profesional	766
Gráfico 14. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	766
Gráfico 15. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	777
Gráfico 16. Desarrollo de talentos	888
Gráfico 17. Ruta del mentor	911
Gráfico 18. Flujo del proceso de mentoring	922

INTRODUCCIÓN

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) tiene como misión “Promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario; de manera continua, eficiente y oportuna”. Con la finalidad de lograrlo, en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 se han planteado siete objetivos estratégicos institucionales, los cuales se encuentran articulados al Objetivo Estratégico Sectorial “Mejorar la implementación de la gestión pública para resultados en todas las entidades públicas” del Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020 (en adelante PESEM) de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM.

Dichos objetivos estratégicos se encuentran clasificados en dos tipos: 1) objetivos orientados hacia el usuario de servicios de telecomunicaciones, y 2) objetivos orientados a cambiar las condiciones internas del Osiptel. Ambos buscan consolidar los niveles de excelencia en la institución.

El objetivo estratégico 06 (“Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional”) se encuentra orientado a alcanzar altos estándares de atención al cliente externo e interno. Uno de los pilares necesarios para lograrlo es el fortalecimiento de capacidades que aseguren la excelencia en la institución. Por ello, y tratándose de una entidad técnica de alta especialización, se requiere contar y retener a los mejores profesionales, quienes además son escasos en el mercado.

En ese sentido, Osiptel ha implementado diversos programas para la atracción y retención del talento, los cuales están diseñados para desarrollar las distintas dimensiones del colaborador y gestionar su compromiso con la institución. Cabe resaltar que dichos programas son cruciales en la institución ya que Osiptel es un organismo público cuyas políticas de ajuste salarial y crecimiento profesional están supeditadas a la reestructuración de la banda salarial por parte del Congreso o la postulación a través de concursos internos o públicos. Por ejemplo, debido a dichas restricciones, los sueldos permanecen congelados desde 2013.

Osiptel ha puesto mucho énfasis en los programas no remunerativos, pues ellos marcan la diferencia entre una y otra empresa. A través de estas acciones se ve reflejada la política de recursos humanos que busca asegurar el bienestar y la permanencia de los colaboradores, asegurando el crecimiento y la competitividad de la organización (Reukauf, 2018).

Entre las acciones implementadas se encuentran el Plan de Fortalecimiento del Clima y el Plan de Bienestar Laboral. Ambos planes contemplan una diversidad de actividades, las cuales responden a distintas necesidades de los colaboradores como reconocimiento, integración, fomento de vida saludable, flexibilidad laboral, fomento de la familia y equidad.

A pesar de la relevancia que se le da a nivel institucional a estos programas, nunca se había medido el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a ellos y cómo estos impactan en la intención de rotación de los colaboradores. Dicha acción resulta crucial por diversos factores.

Como ya lo dijimos, el atraer y retener al personal idóneo en la organización es crucial para lograr la excelencia en la gestión. Por eso es importante analizar si las acciones implementadas están cumpliendo su objetivo. Asimismo, debemos recordar que, al ser una entidad pública, Osiptel se encuentra bajo escrutinio constante de otros organismos como el Ministerio de Economía y Finanzas, la Presidencia del Consejo de Ministros, el Congreso de la República, la Contraloría General de la República, entre otros, así como de la opinión pública. Por lo tanto, es importante justificar toda inversión realizada en resultados concretos.

Este estudio brindará a la institución un análisis de los programas implementados enfocados en clima laboral y bienestar social. Además, otorgará recomendaciones sobre nuevas actividades a implementar para elevar la satisfacción de los colaboradores, incrementando su compromiso y reduciendo la intención de rotación.

CAPÍTULO I. RELACIÓN Y ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE

1.1. Perfil competitivo de la empresa

1.1.1. Antecedentes y consideraciones generales

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) es un organismo público especializado, regulador y descentralizado, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, que cuenta con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

Osiptel fue creado el 11 de julio de 1991 mediante Decreto Legislativo N.º 702, e inició sus actividades con la instalación de su primer Consejo Directivo el 26 de enero de 1994 (Osiptel, s.f.).

1.1.2. Breve historia de la organización hasta el contexto actual

Osiptel tiene bajo su responsabilidad a los servicios públicos de telecomunicaciones: telefonía fija, telefonía móvil, televisión por cable e internet. Las funciones generales de la entidad son supervisar, regular, normar, fiscalizar y sancionar, solucionar controversias y reclamos de usuarios. A continuación, precisaremos las competencias de cada función.

Su función reguladora está vinculada a la facultad de fijar las tarifas de los servicios públicos de telecomunicaciones, establecer sistemas tarifarios en sus diferentes modalidades y, en consecuencia, dictar las disposiciones que sean necesarias.

También es responsable de dictar los reglamentos o normas que regulen o estén referidas a los intereses, obligaciones o derechos de las entidades o actividades supervisadas o de sus usuarios. Asimismo, dentro de sus facultades se encuentra tipificar las infracciones y aprobar su propia escala de sanciones por incumplimiento de obligaciones establecidas por las normas legales, técnicas y aquellas derivadas de los contratos de concesión. Esto se contempla dentro de la función normativa.

Así como tipifica infracciones y aprueba su propia escala de sanciones, también califica infracciones e impone medidas correctivas a empresas operadoras y otras empresas o personas relacionados a actividades sujetas a su competencia, de acuerdo con su función fiscalizadora y sancionadora.

Referente a la solución de controversias, el Osiptel resuelve las controversias que afecten el mercado de los servicios públicos de telecomunicaciones. Asimismo, tiene la facultad de solucionar los reclamos de los usuarios en segunda instancia en las materias de su competencia.

Finalmente, su función supervisora lo faculta a verificar el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de las empresas operadoras y demás empresas o personas que realizan actividades sujetas a su competencia.

En cuanto a su composición organizacional, podemos decir que Osiptel cuenta con un Consejo Directivo compuesto por un presidente y 4 consejeros. Los miembros de este consejo son designados por el presidente de la República del Perú, luego de un concurso público y su periodo es de 5 años.

Por otro lado, la más alta autoridad ejecutiva de Osiptel es el Gerente General, quien tiene bajo su cargo a las direcciones, equivalentes a las gerencias de línea, y a las oficinas, equivalente a las gerencias de apoyo.

Entre las direcciones encontramos a la Dirección de Atención y Protección del Usuario, la Dirección de Fiscalización e Instrucción y la Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia. Asimismo, se cuenta con las Oficinas de Administración y Finanzas, Oficina de Asesoría Legal, Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y Oficina de Recursos Humanos.

Cabe resaltar que Osiptel cuenta con la Secretaría Técnica de Solución de Controversias y la Secretaría Técnica de Solución de Reclamos, las cuales dependen directamente de la Presidencia.

Finalmente, también cuenta con dos unidades orgánicas que reportan a entidades externas: la Procuraduría Pública y el Órgano de Control Institucional. En ambos casos sus titulares son designados por la Procuraduría General del Estado y por la Contraloría General de la República, respectivamente.

Asimismo, consideramos importante precisar que Osiptel cuenta con 2 oficinas administrativas en Lima, donde se concentran los colaboradores de todas las unidades orgánicas, a excepción de algunos colaboradores de la Dirección de Atención y Protección al Usuario y la Dirección de Fiscalización e Instrucción. Este grupo de colaboradores labora en las Oficinas Regionales o Centros de Orientación.

En Lima se encuentra presente a través de Centros de Orientación propios o en los Centros MAC (Mejor Atención al Ciudadano) en los distritos de San Borja, Lima Cercado, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y Los Olivos. También está presente en la Provincia Constitucional del Callao.

Asimismo, en todos los departamentos del país se puede encontrar al menos una Oficina Regional y en algunos casos, adicionalmente, un Centro de Orientación de Osiptel. En ellos labora el

personal de atención al usuario y son el centro de operaciones de los supervisores de campo a nivel nacional. En total, Osiptel cuenta con 38 sedes en todo el territorio nacional.

1.1.3. Orientación estratégica: misión y valores

Misión

Osiptel plantea su misión en concordancia con las funciones de los entes reguladores, establecidas en la Ley N.º 27332. De acuerdo con ella, Osiptel regula el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones generando el cambio en las condiciones de los usuarios de dichos servicios.

La misión de Osiptel es “promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario; de manera continua, eficiente y oportuna” (Osiptel, s.f.).

Valores

Con la finalidad de poder alcanzar dicha misión, la entidad realiza sus procesos y tareas basados en tres valores institucionales:

- **Excelencia:** Actitud de excelencia en el servicio poniendo al usuario como el centro de percepción y acción de nuestro personal.
- **Integridad:** Mantener un equipo humano con los más altos estándares de honestidad actuando con lealtad a la misión institucional, siendo justos y equitativos.
- **Innovación:** Capacidad para crear cambios significativos para la mejora de productos, servicios o procesos, creando valor agregado (Osiptel, s.f.)

1.1.4. Perfil estratégico (comportamiento estratégico en el sector – estrategias básicas)

De acuerdo con lo expuesto en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023, podemos presentar el perfil estratégico de la institución a través de los siguientes puntos.

Declaración de política institucional

La institución está comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios de telecomunicaciones, para lo cual, a través de la efectiva competencia y el empoderamiento de los usuarios, orienta su política en tres pilares:

- Promover la accesibilidad y la asequibilidad de los servicios
- Mejorar la calidad de los servicios
- Mejorar la atención de los usuarios

Los principios de eficiencia y oportunidad enmarcan los servicios que entrega.

Osiptel busca ser reconocido como una organización ágil, que se adapta al cambio y que utiliza las tecnologías y la información para mejorar la eficiencia de sus servicios, a través de la transformación de sus procesos y una cultura colaborativa con enfoque multidisciplinario.

Objetivos estratégicos institucionales

La institución ha establecido siete objetivos estratégicos institucionales (OEI), los cuales han sido divididos en dos tipos. Los OEI de tipo 1 están dirigidos a la población a la cual sirve la entidad y cuyas condiciones busca mejorar con la entrega de sus bienes o servicios. Los OEI de tipo 2 están referidos a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer. Asimismo, cabe resaltar que los OEI de la institución se encuentran alineados al Objetivo Estratégico Sectorial del PESEM 2016-2020 de la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (“Mejorar la implementación de la gestión pública para resultados en todas las entidades públicas”) y al eje 3 (Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible) y al lineamiento 3.2 de la Política General de Gobierno aprobada con Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM (“Potenciar la inversión pública y privada descentralizada y sostenible”).

OEI Tipo 1

- OEI 01 - Promover la competencia entre empresas operadoras de servicios públicos de telecomunicaciones
- OEI 02 - Mejorar la calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones brindada por las empresas operadoras respecto a los estándares establecidos
- OEI 03 - Mejorar la calidad de atención al usuario de los servicios públicos de telecomunicaciones
- OEI 04 - Empoderar a los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones

OEI Tipo 2

- OEI 05 - Consolidar la reputación en alta especialización y transparencia
- OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional
- OEI 07 - Implementar la gestión de riesgo de desastres

1.2. Identificación del problema

1.2.1. Contexto de la problemática

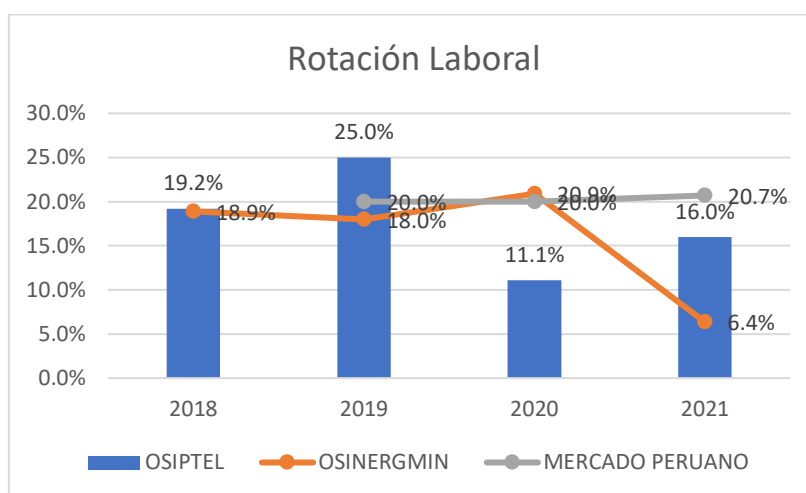
Considerando que Osiptel es un organismo público, gestionar las políticas de ajuste salarial y crecimiento profesional se dificultan ya que ambas están supeditadas a la reestructuración de la

banda salarial por parte del Congreso o a la postulación a través de un concurso. Por ese motivo, Osiptel trabaja arduamente en los planes de bienestar social y clima laboral, los cuales buscan contribuir en la satisfacción y bienestar de los colaboradores y sus familias, y, de esta manera, disminuir la rotación y reforzar la retención de colaboradores.

Haciendo un análisis de la rotación de la entidad en los últimos 3 años, se evidencia que tanto 2018 como 2019 presentaron un indicador elevado, 19.18% y 25% respectivamente. Durante esos años se reestructuraron los equipos debido al cambio de dirección que se dio en 2017 y se produjo el final de un plan de contingencia para reducir la cantidad de expedientes pendientes en el Tribunal de Solución de Reclamos. En 2020, la rotación alcanzó un 11%. Cabe precisar que este fue un año atípico debido a la pandemia por la COVID-19. Se realizaron pocos cambios en los equipos y el personal fue renuente a cambiar de trabajo debido a la inestabilidad de la economía. En 2021, el índice de rotación aumentó nuevamente y alcanzó un 16%.

Como se observa en el cuadro presentado a continuación, la rotación presentada en Osiptel durante los años 2018 y 2019 se encuentra por encima de la rotación de Osinerghmin y de la rotación promedio nacional. Sin embargo, en 2020 la rotación se encuentra por debajo de ambas. Finalmente, en 2021, la rotación del Osiptel se encuentra muy por encima de la de Osinerghmin y casi 5 puntos por debajo de la del mercado.

Gráfico 1. Rotación general

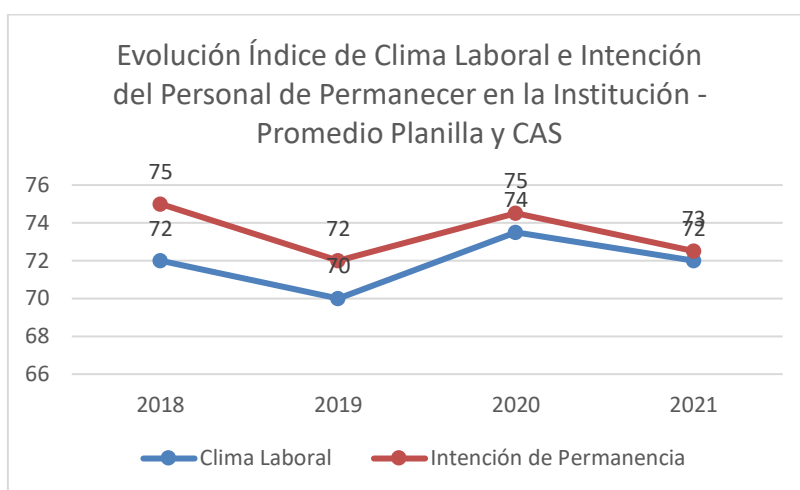


Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Osiptel y Osinerghmin.

Con la finalidad de profundizar, se ha analizado el índice de clima laboral del personal de planilla y CAS y su intención de permanecer en la institución por mucho tiempo, este último se basa en

el nivel de aprobación que muestra la premisa “Quiero trabajar aquí por mucho tiempo” en la encuesta anual de clima bajo la metodología de Great Place to Work. Los últimos 4 años presentan resultados positivos. Ambos indicadores en todos los casos se encuentran por encima del 70%. En el gráfico, se puede observar una relación entre ambas variables. En los años en que el índice de clima bajó, la aprobación de la premisa antes mencionada también lo hizo; y las variables se comportan de la misma manera en el caso contrario: cuando el índice de clima sube también lo hace la intención del personal de permanecer en la institución.

Gráfico 2. Evolución del índice de clima laboral y la intención del personal de permanecer en la institución



1.2.2. Definición del problema

Como se ha mencionado anteriormente, las políticas de ajuste salarial y crecimiento profesional son difíciles de gestionar ya que ambas están supeditadas a la reestructuración de la banda salarial por parte del Congreso o la postulación a través de un concurso. Asimismo, es importante resaltar que el carácter público de la institución la hace susceptible a fiscalizaciones por parte del Congreso y de los medios de comunicación. En caso de que no se cuente con el debido sustento que esclarezca el aporte de los programas de bienestar y clima en la productividad del regulador, estas fiscalizaciones pueden ocasionar algún tipo de observación o restricción en el presupuesto destinado a recursos humanos.

Es cierto que Osiptel trabaja arduamente en los planes de bienestar social y clima laboral, los cuales responden al plan estratégico y buscan la satisfacción y el bienestar de los colaboradores y sus familias, pero esta organización no cuenta aún con el análisis de estos programas relacionado a la intención de rotación.

La remuneración representa un mecanismo de retención, sin embargo, es un factor que se encuentra presente en todo centro laboral y no marca un diferencial (Suwarnajote y Mekhum, 2020). Por el contrario, los programas no remunerativos marcan la diferencia entre una y otra empresa, ya que a través de estas acciones se ve reflejada la política de recursos humanos que busca asegurar el bienestar y la permanencia de los colaboradores, asegurando el crecimiento y la competitividad de la organización (Reukauf, 2018).

En un entorno competitivo como el de hoy en día, es necesario contar con políticas no remunerativas potentes para atraer y retener al talento. En Osiptel, esto responde al objetivo estratégico “consolidación del modelo de excelencia en la gestión institucional”. Se despliegan programas de bienestar y desarrollo del colaborador y se genera satisfacción y compromiso laboral, teniendo como fin último reducir la intención de rotación del talento en la organización.

Asimismo, se considera que este estudio resultará de utilidad para la entidad ya que realizará un análisis de la relación entre los programas orientados al cuidado del colaborador, la intención de rotación y el fortalecimiento de la excelencia en la gestión, lo que a su vez servirá de fundamento para contrarrestar las observaciones al respecto de diversas entidades y la opinión pública.

Osiptel no recibe fondos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Sin embargo, el presupuesto anual de la entidad, que incluye la manera en que va a distribuir los fondos recaudados, debe ser aprobado por el MEF y puede ser observado por la Presidencia del Consejo de Ministros, entidad a la cual el regulador se encuentra adscrito. En muchos casos, se debe justificar por qué se destina el dinero en determinados proyectos. La presente investigación nos permitirá elaborar una justificación comprobada de la importancia crucial de invertir en las acciones de bienestar y clima laboral.

Finalmente, el regulador se encuentra bajo el constante escrutinio de la opinión pública. A través de los medios de comunicación, se cuestionan los gastos en los que se incurren. Esta situación fue más crítica en el 2020. Luego del incidente de la deflagración ocurrida en enero en Villa El Salvador, muchos de los titulares sobre los reguladores fueron citados en programas de radio y televisión para analizar el desempeño de estos. A ello se le sumó la crítica que Osiptel recibió acerca de la celebración de su aniversario institucional el mismo día del incidente. En ese contexto, se revisó con más ahínco los gastos en las actividades de bienestar y clima en los que incurren los reguladores y se cuestionó su impacto en el desempeño de la institución.

1.2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista

En base a la realidad analizada y el problema definido, la propuesta desarrolla un enfoque evaluativo que implica analizar y fortalecer los programas vigentes que influyen en la intención de rotación.

La evaluación la realizaremos utilizando tres (3) herramientas. Las herramientas cuantitativas que usaremos son Turnover Intention Scale (TIS), para medir intención de rotación, y la encuesta CSAT adaptada, para medir la satisfacción de los programas de bienestar y clima laboral. Además, como herramienta cualitativa, contaremos con entrevistas a profundidad a colaboradores de diferentes áreas y modalidades de contrato (planillas y CAS), con el objetivo de conocer su percepción respecto a los programas de bienestar y clima.

Posterior a la aplicación de estas herramientas y análisis de los datos e información, estableceremos un plan de acción que busque impactar en la continuidad y fortalecimiento de los programas que tienen un efecto negativo en la intención de rotación y proponer nuevas actividades que ayuden incrementar la continuidad de los trabajadores en la organización.

1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

1.3.1. Objetivos

Objetivo general

El presente estudio tiene por objetivo analizar el impacto de los programas de bienestar social y clima laboral en la intención de rotación del personal planilla y CAS de Osiptel, y formular recomendaciones en cuanto a estrategias de mejora.

Objetivos específicos

- Analizar el impacto de los planes de bienestar social y clima laboral en la intención de rotación del talento.
- Identificar qué planes tienen impacto en el bienestar y satisfacción de los colaboradores y cuáles no.
- Identificar cuáles son los aspectos que influyen en la intención de rotación de los colaboradores, qué es lo que más valoran.
- Alinear los planes de acción de bienestar y clima laboral con el objetivo estratégico relacionada a ello “consolidación del modelo de excelencia en la gestión institucional”

1.3.2. Justificación e importancia de la propuesta

La eficiencia de los recursos es un elemento diferenciador que impacta en la rentabilidad de los distintos negocios u organizaciones. Esto se aprecia cuando los miembros de una organización mejoran y maximizan su desempeño, cometen menos errores, son más minuciosos y desarrollan mayor innovación y creatividad para resolver problemas. Por lo tanto, la retención de colaboradores y talento a través de programas robustos de Recursos Humanos representan acciones clave que ayudan a que las organizaciones puedan mitigar factores como la rotación, la disminución de accidentes laborales, el ausentismo y la retención de empleados.

Se entiende que un trabajador comprometido es el individuo identificado y con un alto nivel de vinculación con la organización y sus valores, sin embargo,

el compromiso ya sea afectivo, calculado o normativo, no es el único predictor del éxito laboral de un trabajador, pero sí es un factor importante que ayuda a garantizar la calidad del desempeño, así como altos niveles de desempeño laboral que se traducen, por ende, en un elevado índice de productividad y competitividad en el mercado laboral que es lo que busca toda empresa (All, 2012).

Por otro lado, la intención de rotar o abandonar el centro de trabajo puede afectar el rendimiento laboral del colaborador, y probablemente evidencia comportamientos organizacionales negativos en el desempeño de las personas. La rotación de personas es un factor importante para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa; por ello, es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización con el fin de obtener beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del binomio trabajador-empresa.

Actualmente, mitigar la rotación y promover la retención de personas en las organizaciones del sector público es uno de los principales retos, puesto que para las entidades del Estado resulta muy complicado contar con ajustes salariales o programas de desarrollo profesional. Así, los programas de recursos humanos son el soporte para retener el talento en la institución.

Por lo antes mencionado, consideramos que es indispensable detectar a tiempo aquellas condiciones que en un futuro pueden influir en la decisión de un trabajador de renunciar o permanecer en su organización, para que, una vez identificadas las variables, se puedan establecer las herramientas y estrategias que permitan fidelizar y retener a los trabajadores (Griffeth et al., 2000).

En suma, el presente estudio pretende ser un aporte en materia de Recursos Humanos para este tipo de organizaciones del Estado. La investigación y la información obtenida permitirán que la empresa cuente con un panorama más amplio respecto al proceso de decisión del colaborador de

retirarse y, por ende, pueda tomar las medidas más pertinentes para mitigar los niveles de rotación de su talento máspreciado. De igual manera, consideramos que este estudio resultará de utilidad para los organismos estatales ya que les permitirá hacer un análisis de la relación entre los programas orientados al cuidado del colaborador, la intención de rotación y el fortalecimiento de la excelencia en la gestión, lo que a su vez servirá de fundamento para contrarrestar las observaciones al respecto de diversas entidades y la opinión pública.

1.3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta

Este estudio se enfocará en el análisis del impacto de los planes de bienestar social y clima laboral sobre la intención de rotación del personal perteneciente a las modalidades contractuales de planilla y CAS, las cuales representan la mayor fuerza laboral de Osiptel. Para los fines del presente estudio se tomará en consideración los acontecimientos de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Inicialmente, el propósito del estudio de consultoría buscaba medir el impacto de los programas de bienestar y clima laboral en la intención de rotación, sin embargo, debido a la complejidad de los estudios estadísticos preliminares decidimos centrarnos en el análisis del impacto de ambos programas. Esto debido a que nuestro mayor interés estaba en proponer acciones viables dado que es difícil ofrecer al colaborador una línea de carrera o un ajuste salarial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A continuación, presentaremos aproximaciones teóricas de las variables objeto de estudio.

2.1. Determinación del tipo de estudio

Para el presente trabajo utilizaremos un enfoque de estudio mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, de tal manera que exploremos los resultados obtenidos de forma cuantitativa y profundizaremos con la metodología cualitativa los puntos que consideremos nos puedan brindar mayor acercamiento a la información necesaria para alcanzar el objetivo del estudio.

En relación con el enfoque cuantitativo, utilizaremos un estudio correlacional y explicativo. El estudio correlacional tiene como objetivo conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular (Hernández, 2018). Así, con este tipo de estudio queremos responder a la siguiente pregunta: ¿Los programas de bienestar y clima impactan en la intención de rotación? El objetivo es hallar el grado en el que se relacionan las variables en estudio, midiéndolas, describiéndolas, cuantificándolas y luego analizándolas.

Adicional a ello, manejaremos el estudio explicativo, este va más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, 2018). Esto nos ayudará a contestar algunas preguntas del cuestionario, al analizar de qué manera impactan los programas de bienestar y clima en la intención de rotación, es decir, ya no se tratará solo de saber si están relacionados o no.

Por último, como parte cualitativa, consideramos la aplicación de entrevistas semiestructuradas para tener la flexibilidad de introducir preguntas adicionales en caso sea necesario. Además, se consideraron entrevistas, ya que los conceptos de intención de rotación y satisfacción podrían ser entendidos a mayor profundidad de esta forma. Las entrevistas, que se aplicaron hasta lograr la saturación de la información, tuvieron la finalidad de profundizar en los resultados mostrados en la parte cuantitativa y recoger otros hechos vinculados a nuestro estudio (Hernández, 2018).

2.2. Identificación de las variables de estudio

Variables que afectan el clima laboral y el bienestar social

Estas variables o factores que intervienen en el clima laboral y bienestar social de las organizaciones nos permitirán conocer la percepción del entorno laboral desde la perspectiva del colaborador. Profundizaremos a través de diferentes autores. Para Corichi et al. (2013), los diferentes factores o variables que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos y son piezas claves para el éxito de una empresa porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores; tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales.

Según Hima y Srikanth (2019), los factores que influyen y determinan el ambiente laboral son los siguientes: capacitación y desarrollo, transformación y diversidad, liderazgo, bienestar de los empleados, comunicación, gestión del desempeño, recompensas y reconocimiento, trabajo en equipo y ambiente de trabajo. Todos estos factores son fuerte y negativamente correlacionados con las intenciones de rotación de los empleados.

Por otro lado, existe una amplia gama de variables que pueden determinar el nivel de bienestar laboral que posee un sujeto. El bienestar de los empleados se ha visto afectado por varios factores distintos que contribuyen positiva o negativamente. Según Naharuddin y Sadegi (2013), el método cuantitativo se utiliza para la investigación que incluye tres factores principales del lugar de trabajo: ayuda laboral, el apoyo del supervisor y el entorno de trabajo físico.

Por último, los factores son el entorno físico de trabajo, el equipo, el trabajo significativo, las expectativas de desempeño, la retroalimentación sobre el desempeño, la recompensa por un sistema bueno o malo, los procedimientos operativos estándar, los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Los factores psicológicos incluyen el aprendizaje, el estrés y el descanso. Según Suwarnajote y Mekhum (2020), estos factores pueden ser la razón de la variación en el bienestar de los empleados.

Variables que afectan la intención de rotación

Algunas de las variables que afectan la intención de rotación son el estrés, la demanda del entorno de trabajo y la falta de recursos, pues estas, al ser percibidas como abrumadoras, tiñen de una carga negativa a la organización y aumentan la intención de rotar (Gupta y Shaheen, 2017). Otros factores son la satisfacción con el trabajo realizado, las condiciones laborales, y el pago y sus beneficios, ya que, si son apreciadas como insuficientes, esto incrementará la intención de rotación (Coudounaris et al., 2020). También se cuenta con factores como el liderazgo y las prácticas de recursos humanos. Estas variables, al ser bien manejadas, aseguran reducir la intención de retirarse de la entidad (De Oliveira y Rocha, 2017). Cabe agregar que el

entrenamiento y la línea de carrera también son factores que influyen en la evaluación que realiza el colaborador para dejar su centro de labores (McPhee, 2020).

2.3. Principales definiciones y modelos

En este punto revisaremos diferentes definiciones de clima laboral e intención de rotación, además de los modelos, tipos y herramientas en las que nos basaremos para medir la intención de rotación y su relación con los programas de clima laboral y bienestar.

Esta revisión nos brinda un marco general de la evolución y las distintas perspectivas sobre el clima laboral y la intención de rotación, ayudándonos a analizar y discernir su importancia y cómo impactan en la satisfacción del colaborador a la hora de decidir realizar un cambio de organización.

A continuación, revisaremos distintos autores y sus propuestas de modelo y herramientas para la medición de clima laboral e intención de rotación.

2.3.1. Definición de clima laboral

Un clima organizacional adecuado permite que la entidad sea permeable a los cambios que se presenten en todos sus procesos, lo que sugiere que el trabajar por un buen clima organizacional es beneficioso y de gran provecho para cualquier empresa (Chaves et al., 2017). Griffin & Moorhead (2014, citado en Shah et al., 2019) interpretan el clima organizacional como percepciones individuales, patrones de comportamiento, actitudes y percepciones de los empleados recurrentes. Asimismo, consideran que el comportamiento del empleado en una organización es el resultado del entorno de ejecución o clima laboral y sus características personales. Un estudio de Brunetto et al. (2012, citado en Jnaneswar y Ranjit, 2019) explica el clima organizacional como aquellas respuestas de los empleados hacia su entorno de trabajo cognitivo.

Tanto las entidades de orden privado como público, están constituidas por factores como la estructura física y organizacional, las políticas, los recursos, los colaboradores, entre otros (García, 2009), reconociendo principalmente al capital humano como un activo fundamental para la organización (Pérez-Fuentes & Castillo-Loayza, 2016) y como un elemento clave que incide en la productividad, la economía, el alcance de las metas y el desarrollo de la organización en general (Goncalves, 2000; Montoya & Boyero, 2016).

2.3.2. Definición de bienestar social

A pesar de que la mayor parte de estudios se centran en el concepto de satisfacción laboral, varios autores han puesto de manifiesto la necesidad de ampliar su estudio a otras conceptualizaciones tales como el bienestar social, el afecto positivo, la satisfacción con la vida o la salud física (Villajos et al., 2019).

Según Adams (2019), los empleados sanos y felices tienen una mejor calidad de vida, un menor riesgo de enfermedades y lesiones, una mayor productividad laboral y una mayor probabilidad de contribuir a sus comunidades que los empleados con peor bienestar.

Para López (2015) el bienestar laboral es uno de los aspectos fundamentales en toda organización, debido a que busca conocer la importancia del bienestar integral de los trabajadores, motivarlos, promover su desarrollo personal y mantenerlos en un estado de salud óptimo. De este modo la organización se verá beneficiada, al contar con una fuerza de trabajo de alto rendimiento, mientras que el colaborador se sentirá cómodo y comprometido con su actividad. Según Estrada y Ramírez (2010), el bienestar laboral equivale a un alto nivel de satisfacción del trabajador, “es un estado dinámico de la mente que se manifiesta en la conducta y que se caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las oportunidades que el medio ambiente le brinda” (p. 4). De no prestarle la atención debida, puede disminuir el desempeño, aumentar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de trabajo.

2.3.3. Modelos de clima organizacional

Existen diversos modelos de clima organizacional que se aplican en las organizaciones. Si analizamos la evolución en el tiempo de estos, podemos empezar por la teoría del clima organizacional de Likert. Este modelo data de 1961 y postula que el clima organizacional es determinado por el comportamiento presentado por los colaboradores a consecuencia de la percepción del comportamiento de los líderes y las condiciones organizacionales.

De acuerdo con este modelo, los tipos de variables que definen las características organizacionales y que influyen en la percepción del clima organizacional de los colaboradores son tres: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales hacen referencias a las que están orientadas a cómo la organización evoluciona y obtiene resultados. Las variables intermedias miden el estado interno de la organización. Las variables finales surgen como resultado de las variables causales e intermedias (Corichi et al., 2013).

Posteriormente, el modelo de Litwin y Stinger postula que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la

administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros. La suma de estos factores genera el ambiente de la entidad, produce una motivación y un comportamiento en los colaboradores y, en consecuencia, un impacto para la organización como productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación (Corichi et al., 2013).

Asimismo, en el 2002, se introdujo la teoría de Value Profit Chain, la cual se basa en el intercambio de valor. Para el caso del clima organizacional, la empresa ofrece algo de valor, a lo que el colaborador responde con buena actitud, motivación, lealtad y productividad. Algunos ejemplos de los beneficios que ofrece el empleador para formar una relación fuerte y duradera con el colaborador son salario justo, capacitación, ambiente agradable, entre otros. Finalmente, este modelo va un paso más allá pues indica que todo colaborador motivado genera las condiciones propicias para fomentar el buen comportamiento y la lealtad de los clientes (Corichi et al., 2013).

2.3.4. Medición del clima organizacional

Antes de comenzar a analizar las distintas metodologías para la medición del clima organizacional, es importante recordar que el clima organizacional se ocupa de cómo los empleados perciben las características de la cultura organizacional, cualquier cosa propia de la organización que los miembros de la entidad interpreten o asignen valor en un intento por tratar de entender el ambiente laboral (Govender, 1998).

Asimismo, es importante precisar que las percepciones sobre clima presentan tres características. Primero, la percepción del clima resume la descripción de un individuo de su experiencia organizacional en vez de su evaluación de lo que ha experimentado. A pesar de que ambas no pueden estar divorciadas, la primera se refiere al clima laboral; y la segunda, a la satisfacción laboral. Segundo, las percepciones de clima son relativamente estables en el tiempo. Tercero, son ampliamente compartidas por los miembros de la organización a pesar de que pueden existir múltiples climas en la misma organización ya que la vida en la entidad puede ser perceptualmente distinta en diferentes niveles, locaciones o unidades (Koys y DeCotiis, 1991).

La siguiente discusión es definir qué dimensiones del clima se deben medir. De acuerdo con la investigación de Koys y DeCotiis, una de las primeras clasificaciones mencionaba 4 dimensiones a evaluar: autonomía individual, el grado de estructura impuesta, orientación a la recompensa y consideración, calidez y apoyo (Campbell et al., 1970). Sin embargo, luego de que realizaran una evaluación exhaustiva de la literatura sobre dimensiones de clima a evaluar, elaboraron una lista

de ochenta. Finalmente, decidieron resumirlo en ocho dimensiones del universo de las percepciones del clima psicológico (Koys y DeCotiis, 1991).

Tabla 1
Dimensiones de clima laboral 1

Dimensión	Definición
Autonomía	La percepción de determinación propia respetando los procedimientos de trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	La percepción de unidad o de compartir dentro de la configuración de la organización, incluyendo la voluntad de los miembros de proveer material de apoyo.
Confianza	La percepción de libertad de comunicarse abiertamente con los miembros en posiciones más elevadas de la organización acerca de temas sensibles o personales con la expectativa de que la integridad de esas comunicaciones no será violada.
Presión	La percepción de la demanda de tiempo respecto al cumplimiento de tareas y los estándares de desempeño.
Apoyo	La percepción de tolerancia sobre el comportamiento de los colaboradores de parte de los jefes, incluyendo la voluntad de dejar que los miembros de la entidad aprendan de sus errores sin temor a represalias.
Reconocimiento	La percepción de que las contribuciones de los miembros de la organización son reconocidas.
Justicia	La percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas.
Innovación	La percepción que el cambio y la creatividad son alentados, incluyendo tomar riesgos en nuevas áreas o en áreas donde los miembros tienen poca o ninguna experiencia previa.

En el caso del Osiptel, para la medición de clima organizacional se utiliza la metodología del Great Place to Work Institute. Luego de treinta años de investigación, este instituto descubrió que las personas consideran su centro de trabajo como un gran lugar para trabajar cuando ellos consistentemente confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y experimentan camaradería con sus colegas. En base a esto, el instituto ha diseñado un cuestionario para la medición del clima organizacional: Encuesta Trust Index.

De acuerdo con lo expuesto en la página web del Great Place to Work Institute (GPTW), dicha encuesta mide cinco dimensiones a través de sesenta preguntas. Además, la encuesta Trust Index incluye preguntas adicionales de acuerdo con la región o el país. Tras la pandemia por COVID-19 se agregaron 5 preguntas que miden el manejo del cuidado de los colaboradores en esta emergencia sanitaria. Cabe precisar que las preguntas regionales y correspondientes a la pandemia son solo referenciales y no influyen en el indicador final. Las dimensiones evaluadas bajo la metodología de Great Place to Work son las expuestas en la tabla 2 (Great Place to Work, s.f.).

Tabla 2*Dimensiones de clima laboral 2*

Dimensión	Definición
Credibilidad	Los empleados ven a la plana gerencial como fiables (con credibilidad y confiables), evalúa la percepción de los empleados sobre las prácticas de comunicación, competencias e integridad de la plana gerencial.
Respeto	Los empleados se sienten respetados por la plana gerencial; evalúa la percepción de los empleados sobre apoyo profesional, colaboración e involucración en la toma de decisiones, y el nivel de interés como persona que la plana gerencial muestra por los empleados.
Justicia	Los empleados creen que las prácticas y políticas de la plana gerencias son justas; evalúa equidad, imparcialidad y la justicia que los empleados experimentan en el trabajo.
Orgullo	Mide cómo se sienten los empleados acerca de su propio impacto a través de su trabajo, su orgullo sobre el trabajo de su equipo, y su orgullo sobre la organización en general.
Camaradería	Mide si los empleados creen que su organización es una comunidad fuerte donde los colegas son amigables, se apoyan y saben dar la bienvenida.

Los colaboradores deben responder a la encuesta, según la escala Likert de cinco puntos, indicando si están de acuerdo o no con las afirmaciones correspondientes a cada dimensión.

De acuerdo con las bases del estudio de clima bajo la metodología de Great Place to Work, para empresas o instituciones con 500 colaboradores o menos, la encuesta debe aplicarse al 100% del personal en la planilla. Y para empresas o instituciones con más de 500 colaboradores, la encuesta puede ser aplicada al 100% del personal o a una muestra representativa seleccionada de manera aleatoria por el Great Place to Work Institute.

Por otro lado, de acuerdo con lo planteado por la metodología GPTW, desde la perspectiva de la plana gerencial, un gran lugar para trabajar es uno donde los líderes alcanzan los objetivos institucionales, con empleados que dan lo mejor de sí y que trabajan juntos como un equipo o familia en un ambiente de confianza. Por eso, con la finalidad de complementar la evaluación de la percepción de los colaboradores a través de la encuesta, su estudio de clima incluye una auditoría de las prácticas de la institución en nueve áreas. Esta evaluación es llamada Culture Audit y las áreas analizadas son las siguientes.

Tabla 3*Dimensiones de clima laboral 3*

Área	Descripción
Reclutamiento y Bienvenida	La practicas de reclutamiento aseguran nuevos empleados que calcen con la cultura y sean bienvenidos.
Inspiración	Los empleados ven cómo contribuyen con el propósito máximo de la organización.
Discurso	Los líderes proveen información honestamente y de manera transparente.
El Escuchar	Los líderes son asequibles y buscan activamente los aportes de los empleados.
Agradecimiento	Los empleados son apreciados regularmente por su trabajo.
Desarrollo	Los líderes ayudan a los empleados a crecer profesional y personalmente.
Cuidado	Los empleados son apoyados como personas con vidas fuera del trabajo, especialmente en momentos de necesidad; el ambiente de trabajo es inclusivo y acoge la diversidad; los beneficios son significativos y personalizados.
Celebración	Los éxitos personales y organizacionales son celebrados regularmente.
Compartir	Las recompensas por esfuerzos mutuos son compartidos de manera equitativa con todos los que ayudaron a producir los resultados y se comparte con comunidades.

2.3.5. Concepto de intención de rotación

Con la finalidad de lograr una mayor comprensión del concepto, revisaremos algunas definiciones de este. La intención de rotación es entendida como la probabilidad de que una persona se retire de la organización de forma voluntaria, teniendo la opción de no hacerlo (Flores, 2018). Asimismo, este concepto se puede comprender como la revelación de la probabilidad subjetiva de renunciar a la entidad, con lo cual se refleja la actitud del individuo hacia la organización (Santhanam et al., 2017). También se puede entender, de forma más sencilla, como la intención de abandonar la empresa de forma voluntaria (Falkenburg & Schyns, 2007).

2.3.6. Tipos de intención de rotación

De acuerdo con lo revisado existen dos tipos de intención de rotación: voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria se refiere al caso en que un trabajador decide dejar la organización por su propia voluntad, por ejemplo, las renunciaciones. En cambio, la rotación involuntaria es el tipo de rotación iniciada por la organización, por ejemplo, despidos (McPhee, 2020). Además de esta clasificación, según Nalini y Balaji (2016), dentro de la rotación voluntaria se desprenden dos tipos más: disfuncional y funcional. La rotación funcional se refiere al caso en que un colaborador con bajo rendimiento decide irse de la organización; y la disfuncional, cuando un colaborador con alto desempeño decide irse. Finalmente, el tipo disfuncional puede ser evitable o inevitable. El primero significa que las organizaciones pueden prevenir la rotación, por ejemplo, malas condiciones de trabajo o bajos salarios. El segundo se refiere a que las empresas no pueden evitar la rotación, por ejemplo: muerte o enfermedad (Bilau et al., 2015).

Para el presente trabajo nos centraremos en la intención de rotación voluntaria.

2.3.7. Modelos de intención de rotación

A) Modelo de Mobley (1980)

De acuerdo con el estudio realizado por Mobley (1980), la rotación de personal inicia por un pensamiento individual, y esto a su vez lleva a la decisión de buscar nuevas oportunidades de trabajo y, eventualmente, a dejar la organización. Este modelo toma como variables la edad, la pertenencia y la probabilidad de encontrar otras oportunidades de trabajo, además señala que la insatisfacción laboral conlleva a que el trabajador piense en dejar la organización, intente buscar otras alternativas y, finalmente, deje su centro de trabajo.

B) Modelo de Maertz and Campion (2004)

Maertz y Campion (2004, citados en Martin, 2011) proponen cuatro tipos de personas que deciden cambiar de trabajo según las circunstancias que acompañan su decisión. El primer tipo es aquel que toma una decisión impulsiva, el segundo tipo es el que decide irse por comparación, el tercer tipo es aquel colaborador que planifica su retiro, y, finalmente, se encuentra el tipo condicional, aquel que toma la decisión teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, y puede retirarse ante una situación incierta o cuando ocurre un shock, como una mejor oferta laboral.

C) Modelo de Fields (2005)

Por su parte, Fields et al. (2005) encontró cuatro variables que predicen la rotación de los colaboradores y estas varían de acuerdo con la situación (nuevo tipo de trabajo en una misma organización, el mismo trabajo en una organización diferente y diferente trabajo en una organización diferente). Fields identifica las siguientes variables: demografía o características del empleado, naturaleza del trabajo, naturaleza de la organización y factores/ambiente externo.

2.3.8. Herramientas de intención de rotación

Utilizaremos una investigación mixta que contempla instrumentos cuantitativos y cualitativos para medir la intención de rotación. Entre las herramientas cualitativas utilizaremos entrevistas a profundidad a colaboradores referentes, líderes de procesos y antiguos y nuevos trabajadores.

La herramienta cuantitativa que usaremos es Turnover Intention Scale (TIS), instrumento creado por Gert Roodt en 2004. Esta encuesta ha tenido tres versiones: la primera data de 2004 y consta de 14 ítems; luego, en 2008 la herramienta fue rediseñada y pasó a tener 15 ítems; finalmente, en 2013, fue publicada una versión resumida de 6 ítems, conocida como TIS-6. La herramienta utiliza escala de Likert de 5 puntos.

2.4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio

Con el paso del tiempo, la gestión de personas ha adquirido mayor protagonismo dentro de las organizaciones. En la actualidad, esto se evidencia en los diferentes programas que muestran resultados positivos al desarrollar y retener a los colaboradores (Mostafa et al., 2019). Lo último se debe a que el factor humano es considerado, cada vez más, como fuente de ventaja competitiva para enfrentar los desafíos del sector en el que se encuentra la organización (Elrehail et al., 2019).

Debido a que los colaboradores son considerados fuente de ventaja competitiva, actualmente podemos visualizar en el mercado iniciativas muy variadas para retener el talento desde las diferentes áreas de Gestión Humana. Esto incluye el área de Bienestar, la cual suele presentar diferentes programas que ayudan a conservar a los colaboradores en las entidades públicas y privadas (Suwarnajote y Mekhum, 2020). Las iniciativas de Bienestar suelen ser tomadas como positivas y de alto impacto, pero es necesario cuantificar este impacto para saber si los esfuerzos se encuentran correctamente alineados (Mostafa et al., 2019).

Cuanta más información específica puedan obtener los líderes empresariales sobre sus empleados, mayor será la oportunidad para que aquellos mejoren eficazmente el entorno laboral (Jannat et al., 2020). Lograr un clima confortable es muy importante pues los empleados que se sienten satisfechos tienen menos probabilidades de dejar la organización, lo cual evitaría la rotación y los costos que esta conlleva (Reukauf, 2018).

Asimismo, Yuniasanti (2018) expresó que la percepción positiva de los empleados hacia el clima organizacional es capaz de hacer emerger el sentimiento de gozo, felicidad y confianza hacia el trabajo y las responsabilidades, por lo tanto, la percepción es capaz de influir en la motivación y en el desempeño del empleado. Por el contrario, si los empleados tienen percepciones negativas hacia el entorno de la organización, percibirán el trabajo como una carga, lo que generará un nivel cada vez mayor de intención de rotación. Por otra parte, West afirma que los entornos sociales y psicológicos más cercanos de los individuos relacionados son de gran importancia y considera fundamental el esfuerzo por estimular el desempeño en el lugar de trabajo. Si el clima de la organización no es propicio, se producirá la insatisfacción de los empleados hacia la empresa, lo cual podría provocar una frustración o aumentar la ausencia y puede convertir la situación en intención de rotación.

En este sentido, es necesario tomar en cuenta que existe una correlación importante entre las prácticas de recursos humanos y la intención de rotación, definida esta como la idea que tiene el colaborador de renunciar y buscar, en un futuro cercano, un nuevo trabajo (Lee et al., 2018). Es relevante resaltar que las prácticas efectivas y bien orientadas reducirán la intención de abandonar

la institución (Aburumman et al., 2020). Existe información sobre cómo afectan las prácticas de recursos humanos en la intención de rotación. En algunos casos, más del 60% de la intención de rotación es explicada por las acciones que toma Gestión Humana en relación con el colaborador (Jiru & Tadesse, 2019). Asimismo, estas prácticas son fuente de diferenciación y atracción del talento hacia la organización (Vidal-Salazar et al., 2015).

Retomando el aspecto monetario, la rotación tiene un costo y este se estima, en algunos lugares, que puede encontrarse entre 1.5 y 2.5 veces el salario anual pagado en ese puesto (Phillips y Phillips, 2018). En consecuencia, la rotación es un punto por controlar, tomando en cuenta la información recogida por las encuestas de satisfacción laboral, con programas que ayuden a retener el talento en las organizaciones, pues al conservar a los colaboradores se obtiene un ahorro significativo y beneficios económicos (Cascio, 2006). Las instituciones que logran mayor retención son las que comprometen al personal con el sueño que desean lograr, les brindan una inducción potente y les hacen seguimiento para mantener el compromiso (Cascio, 2006).

Por otra parte, se cree que medir el impacto de las acciones de gestión humana es difícil o imposible, pero hay diversos caminos para lograrlo (Fitz-enz, 2000). Uno de estos es usar el indicador Human Capital Return on Investment (HCROI), el cual consiste en restarle a los ingresos de la organización los gastos, pagos y beneficios, y luego dividir esta cifra entre el pago y los beneficios (Fitz-enz, 2000). Con esto tendremos la cantidad de soles en retorno por cada sol invertido.

Resaltamos que existen diversos estudios sobre los efectos de las iniciativas de bienestar y clima en el sector privado. Sin embargo, la realidad cambia cuando exploramos el sector público, pues existen menos investigaciones e incluso no se han encontrado, hasta el momento, estudios que exploren la influencia de los planes de bienestar y clima en reguladores del Estado peruano. En este sentido el presente trabajo profundizará y brindará una perspectiva diferente sobre los conceptos desarrollados.

2.5. Determinación del instrumental a utilizar

Utilizando el enfoque cuantitativo utilizaremos dos encuestas:

- Encuesta de intención de rotación
- Encuesta de satisfacción

En el caso de la primera herramienta, utilizamos la encuesta Turnover Intention Scale (TIS) de Gert Roodt, a la cual hemos agregado dos preguntas iniciales para conocer a qué modalidad y gerencia pertenecen. Así, nuestra encuesta consta de 17 preguntas (ver anexo 1).

Esta encuesta ha sido desarrollada por Gert Roodt en el año 2004, cuenta a la fecha con 3 versiones. La primera versión contenía 14 ítems. Años más tarde, en 2008, Jacobs y Roodt rediseñaron la encuesta y su versión constó de 15 preguntas. Finalmente, en 2013, Bothma y Roodt publicaron una versión abreviada del mismo instrumento, el cual presentaba 6 preguntas y al cual se le conoce como TIS-6. Para el presente estudio estamos utilizando la versión con 15 ítems.

La segunda encuesta aplicada es una adaptación de la encuesta CSAT y tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores de planillas y CAS respecto a los programas de bienestar y clima, y de esta manera medir la satisfacción de las acciones de estos planes (ver anexo 2).

La escala utilizada para ambas encuestas es tipo Likert, que es la más recomendada para cuantificar el nivel actitudinal del sujeto con respecto al fenómeno que se trata de evaluar.

El enfoque cualitativo se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Este enfoque es utilizado cuando el propósito es examinar la forma en la que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández, 2018).

Existen diferentes tipos de diseños básicos de la investigación cualitativa, entre las usadas y recientes encontramos: a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos, d) diseños fenomenológicos, e) diseños de investigación-acción y g) estudios de casos cualitativos. Para este estudio, trabajamos con el diseño que investigación-acción, ya que este tipo de investigación busca comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente. Además, tiene como objetivo aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales (Hernández, 2018).

Usando este enfoque, hemos diseñado una entrevista con 6 preguntas abiertas cuyo objetivo es conocer los aspectos que valora el colaborador respecto al trabajo que desarrolla dentro de la organización, identificar y profundizar en las causas y motivos de rotación voluntaria de los colaboradores, identificar los aspectos relacionados a los planes de bienestar social y clima laboral que el colaborador valora de Osiptel, profundizar en la percepción del colaborador con respecto a los planes de bienestar social y clima laboral y analizar la intención de rotación y recopilar información sobre nuevas oportunidades y acciones que el colaborador valora, para fortalecer la retención de los colaboradores (ver anexo 3).

La aplicación de las herramientas se realizó en un periodo de 5 semanas.

2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información

La recopilación de la información será realizado por medio de las encuestas y entrevistas antes mencionadas, las cuales fueron usadas durante 5 semanas hasta completar la muestra de 122 personas contratadas por planilla y 79 colaboradores en modalidad CAS. Asimismo, se realizaron entrevistas a 11 colaboradores con el fin de profundizar en los resultados de las encuestas. Ambas herramientas fueron aplicadas de manera virtual.

El análisis de la información cuantitativa se llevó a cabo por medio del software IBM SPSS Statistics, se revisó y limpió la base de errores y se evaluó la confiabilidad de los instrumentos. Posteriormente, se revisó las estadísticas descriptivas por variable y comparación entre grupos. Finalmente, se establecieron correlaciones entre las diferentes variables: nivel de satisfacción del colaborador con los planes de bienestar y clima e intención de rotación. Por medio del estudio de estas variables logramos analizar si los programas de bienestar y clima consiguen el resultado que persigue: reducir la rotación del personal.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

3.1.1. Entorno político

Respecto a la influencia del entorno político en el desarrollo de las funciones del regulador destacamos tres eventos que afectan directamente su desempeño.

A) Comisión Investigadora de los Organismos Reguladores de los Servicio Públicos

A través de la Moción de Orden del Día N.º 11072 de la Comisión de Defensa del Consumidor y Organismos Reguladores de los Servicios Públicos, con fecha 8 de junio de 2020, se otorgó facultades investigadoras a la Comisión de Defensa del Consumidor y Organismos Reguladores de los Servicios Públicos para investigar, hasta por 180 días hábiles, a todos los organismos reguladores, supervisores, de vigilancia, de control y de sanción, durante los últimos cinco años, para determinar responsabilidades administrativas, civiles o penales de sus funcionarios; así como para proponer reformas normativas e institucionales que fortalezcan el rol regulador del Estado en el marco de la Constitución Política del Perú y la protección de la salud y la vida de los consumidores.

Dicha comisión genera una fuerte carga laboral al regulador, y lo distrae de sus funciones principales en una época en que debería estar enfocado en su rol fiscalizador para garantizar la conectividad de los usuarios en tiempos de pandemia. Sin embargo, durante 180 días, Osiptel se ve obligado a destinar mucha fuerza laboral en contestar las solicitudes de información de dicha comisión, someterse a auditorías y asistir a audiencias públicas. Un factor que complica aún más este inconveniente es la falta de archivos digitales de la que adolece el Estado. Mucha de la información que solicita esta comisión se encuentra en el archivo central de manera física. Esto, sumado a los cortos plazos de entrega, genera una desviación de la fuerza laboral, así como la exposición de un conjunto de colaboradores a trabajo presencial en espacios pequeños y cerrados. Adicionalmente, este constante escrutinio puede ser considerado una amenaza ya que nos resta autonomía. Cada decisión es revisada, evaluada y, algunas veces, objetada por el Congreso. Además, las audiencias públicas exponen al regulador a comentarios y opiniones del público general que afectan su reputación.

B) Corrientes de reformulación de las entidades reguladoras

Debido a la insatisfacción de los usuarios de los distintos servicios que supervisan las entidades reguladoras del Estado, como Osinergmin, Ositrán, Osiptel, entre otros, desde el Congreso y el Gobierno Central se ha formado una corriente unificadora de los reguladores. Es decir, se propone que todos estos organismos pasen a formar parte de un superregulador, el cual cumpliría con las funciones de estas entidades para todos los servicios públicos.

Asimismo, existe otra corriente que plantea traspasar las facultades reguladoras a las carteras de cada sector. Por ejemplo, en el caso de Osiptel, sus funciones serían trasladadas al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). Esto evidentemente concentraría el poder en una sola entidad.

Uno de los argumentos que plantean los promotores de estas corrientes es la reducción en el gasto público, ya que al estar todos juntos o ser absorbidos por otra entidad, disminuye el costo operativo. Sin embargo, cabe resaltar que estas propuestas afectarían el correcto desempeño del regulador por distintos motivos. Si se unifican todos los reguladores, restaría el nivel de especialización de cada entidad y se reducirían sus capacidades. Por otro lado, si formarían parte de los Ministerios tendrían que enfrentarse a la inestabilidad política que dichas instituciones afrontan; además, responderían a los intereses del manejo del sector, lo cual puede influir en su rol fiscalizador. Por lo expuesto anteriormente, aquellas propuestas se consideran una amenaza.

C) Designación del nuevo presidente del consejo directivo de Osiptel

El contexto político resulta muy importante para Osiptel al momento de la designación de su máximo representante. Para la selección del presidente del consejo directivo de la institución se lleva a cabo un concurso público, el cual está a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros. Al finalizar el proceso de selección, el presidente del Consejo de Ministros recomienda al candidato ganador y el presidente de la República lo designa.

Cabe precisar que, si bien se publica el perfil del puesto y el candidato seleccionado debe cumplir con ciertas características que el puesto requiere, la selección final se hace en la etapa de entrevistas, la cual tiene una fuerte tendencia subjetiva. Por lo tanto, el candidato seleccionado suele estar alineado con la tendencia política del gobierno del momento.

El periodo del presidente del Consejo Directivo actual, Rafael Munte Schwarz, culmina en febrero de 2022. Pronto, se designará a una nueva persona en el cargo. Cuando esto sucede, se genera incertidumbre en el manejo del negocio ya que se instauran cambios en el planeamiento estratégico de la institución.

3.1.2. Entorno económico

Con relación a la influencia del ámbito económico en el regulador, se puede percibir que la situación ocasionada por la pandemia genera una amenaza y lo afecta negativamente a corto y a mediano plazo. Un ejemplo de esto es la inflación, la cual afecta a la entidad pues los consumidores cuentan con menor capacidad adquisitiva y, por ende, los operadores de telecomunicaciones cuentan con menor ingreso, todo lo cual se traduce en una menor recaudación en el Osiptel. Cabe precisar que el Osiptel se financia por recaudación propia. Es decir, todos sus ingresos se generan a través del pago de la tasa de regulación que deben pagar todas las empresas operadoras, la cual asciende al 0.5% de la facturación de estas. En esta línea, si consideramos el contexto que nos deja la COVID-19, se hace visible la pérdida de empleo y el crecimiento del subempleo en los usuarios finales de las telecomunicaciones (Mendoza et al., 2021). Este último punto ocasiona que los usuarios incumplan con los pagos de este tipo de servicios.

Debido a lo expuesto anteriormente, la recaudación del Osiptel en 2021 se encontró aproximadamente 10 millones de soles por debajo de lo esperado, lo cual ha dificultado sus operaciones. Como consecuencia, internamente se ha decidido reducir los gastos a la mínima expresión manteniendo intacto solo el presupuesto destinado a la instrucción y supervisión de los servicios públicos bajo su responsabilidad.

Entre los factores que podemos considerar oportunidades se encuentran los dos que exponemos a continuación.

El 18 de julio de 2021 se publicó en el diario *El Peruano*, el Decreto Supremo N.º 134-2021-PCM que actualiza la alícuota de pago del aporte para el periodo 2022-2024. Si bien se mantuvo la alícuota del 0.5% de la base imponible, para los prestadores de servicios públicos móviles de telefonía móvil, de comunicaciones personales, de troncalizado digital y de acceso a internet móvil, se fijaron nuevos valores: 0.7997% para el 2022, 0.7998% para el 2023 y 0.7450% para el 2024.

Además, la revalorización del rol económico de la conectividad ha demostrado la importancia de contar con una conectividad adecuada pues los negocios y hogares se han volcado a utilizar más el campo digital. La demanda creciente del servicio de internet reflejada en el incremento del acceso, uso y velocidad del servicio se ha intensificado en la coyuntura actual con la pandemia, dado que el servicio de internet permite realizar actividades como la teleeducación, telesalud, teletrabajo, entre otras, importantes para satisfacer necesidades básicas (Aguilar et al., 2021).

3.1.3. Entorno social

En referencia al impacto del aspecto social y cultural en el regulador, se puede mencionar varios factores. Si bien es cierto que hay un aumento en el descontento del usuario, el conocimiento sobre los derechos y los deberes de estos es bastante bajo. Este desconocimiento aumenta la cantidad de tiempo invertido en orientar a los usuarios. Esto puede ser considerado una oportunidad ya que nos permite investigar un poco más acerca de las razones de su insatisfacción y educarlos en sus derechos haciendo énfasis en los temas más álgidos.

Con la finalidad de analizar a profundidad la satisfacción del usuario con los servicios públicos de telecomunicaciones, Osiptel realiza anualmente una encuesta a nivel nacional. A continuación, realizaremos un análisis de algunos indicadores representados gráficamente en el anexo 4.

Respecto al servicio de telefonía fija, se evidencia que solo el 51% de los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio brindado. Al consultar sobre los principales inconvenientes que presenta el servicio de telefonía fija, evidencia que en primer lugar se encuentra la falta de señal, seguido de la imposibilidad del ingreso de llamadas y cobros indebidos. Asimismo, se observa que solo el 39% de los usuarios se encuentran satisfechos con el precio que paga por el servicio; el 47%, con la atención al cliente; y el 51%, con la calidad del servicio.

Por otro lado, esta encuesta consulta acerca de la satisfacción acerca del servicio de telefonía móvil y los principales operadores. El 66% de los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio. Los principales inconvenientes presentados son la falta de señal, cobros indebidos y baja calidad o lentitud en la señal. Finalmente, podemos precisar que, en este caso, el precio pagado y la atención al cliente son fuertes razones de insatisfacción.

El servicio de internet fijo se ha convertido en un servicio esencial para todos los ciudadanos ya sea para uso personal como comercial. Por eso resulta crucial analizar la calidad del servicio brindado. Solo el 42% de los usuarios se encuentran satisfechos con su servicio de internet fijo. El 64% de los usuarios no se encuentran satisfechos con la disponibilidad del servicio (debido a cortes e interrupciones); el 62% no se encuentra satisfecho con el rendimiento de internet durante la hora pico; y el 58% no se siente conforme con la velocidad de navegación con relación a la velocidad contratada. Se advierte que solo el 33% se encuentra conforme con el precio que paga. Finalmente, la televisión por cable presenta un 58% de satisfacción respecto al servicio recibido. Nuevamente, Telefónica ocupa el último lugar de satisfacción. Los principales problemas presentados son el corte de la señal, decodificador malogrado e imagen congelada (Osiptel, 2019).

Por otra parte, es necesario mencionar que existe un aumento del acceso a una conexión de internet en los hogares del país. Este ha alcanzado 52.5% en el segundo trimestre del año 2021,

10.9 puntos más que el mismo trimestre del año anterior (INEI, 2021). Este hecho encaminó a muchos usuarios a explorar el mundo digital con resultados positivos. Y se ha logrado que algunos trámites del regulador se agilicen y, por ende, brinden resultados más rápidos a los usuarios, lo que constituye una oportunidad.

Por otro lado, la delincuencia e informalidad afectan al regulador de forma negativa, pues se han registrado casos de robo o duplicidad de líneas celulares. Esto genera reclamos y mayor carga laboral al interior de la entidad. Por ejemplo, cuando se identifica un equipo robado, el regulador debe actualizar sus listas de IMEI bloqueados y operativos pues solo Osiptel administra las listas.

3.1.4. Entorno tecnológico

El regulador cobrará mayor protagonismo con el ingreso de la tecnología 5G pues existirá un nuevo espectro que regular. Esta tecnología no solo incluye a usuarios finales, sino también a todos los aparatos electrónicos que usamos. Asimismo, diferentes negocios y organizaciones tendrán la capacidad de brindar un mejor servicio debido a esta nueva banda. Esta nueva velocidad propiciará la migración de los sistemas a la nube, facilitando el funcionamiento de muchas entidades. Para que esto sea posible es importante la continuidad de la proliferación de la fibra óptica, fenómeno que ya viene teniendo lugar desde hace muchos años, teniendo como hito importante, en el 2014, la concesión de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica la cual conecta a 22 capitales de región, 180 capitales de provincia y 136 localidades. (Aguilar et al., 2021)

Por otro lado, actualmente, el regulador debe gestionar los diferentes reclamos asociados con el congestionamiento de la red. En este punto, la entidad se ve afectada negativamente pues se incrementan los procesos a resolver.

3.1.5. Entorno ecológico

En cuanto al aspecto ecológico, el regulador se puede ver afectado con reclamos basados en percepciones sobre las antenas de celulares. Personas poco informadas suelen creer que las antenas generan una radiación que provoca cáncer y otras enfermedades. Lo cierto es que si bien las antenas generan radiación esta es del tipo no ionizante. Es decir, no es dañina para la salud. Por otro lado, el consumo energético de la tecnología 5G será mucho más eficiente, presentando un ahorro de aproximadamente 70%.

3.1.6. Entorno global

A nivel global, el regulador se puede ver afectado de forma positiva ya que se tratarán de adaptar prácticas en telecomunicaciones de otros países de la región o de otros continentes. En este

sentido, si nueva tecnología llega al país o si se adaptan las buenas prácticas de otros reguladores de la región, Osiptel será mucho más eficiente.

En términos generales, el Osiptel se ve amenazado en el entorno político, por las diferentes comisiones investigadoras del Congreso. Asimismo, su situación es complicada en el entorno económico debido al contexto de pandemia. En el entorno social, se sabe que menos de la mitad de los usuarios están satisfechos con el servicio de las operadoras. La misma situación se percibe en el entorno ecológico, debido a las constantes denuncias vinculadas a las antenas de los operadores. Un panorama diferente se muestra en los entornos tecnológico y global pues la entidad participa de la implementación de nuevas tecnologías y prácticas que se generan a nivel regional.

3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

Dinámica competitiva

Osiptel, como institución adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, tiene la responsabilidad de ejercer sus principales funciones de supervisión, regulación, normativa, fiscalizadora y sancionadora, de solución de controversias y reclamos de los usuarios de servicios que regulan del mercado de telecomunicaciones (Ley N.º 27332, 29 de julio de 2000). Según dicho mandato, la política formulada por la institución se encuentra orientada a la promoción de la competencia y al cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios de telecomunicaciones. Todo ello con el fin de lograr una mejor asequibilidad y calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Osiptel, 2020).

Análisis competitivo del sector al que pertenece la organización

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter se llevará a cabo el análisis del microentorno, con el cual se podrá conocer el comportamiento competitivo de Osiptel.

3.2.1. Competidores potenciales

Osiptel es el único ente regulador de los servicios de telecomunicaciones adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores o competidores potenciales que podrían ingresar como organismos reguladores es baja.

3.2.2. Servicios sustitutos

En el marco de protección de los derechos de los usuarios, empresas y organizaciones de los servicios de telecomunicaciones, el organismo regulador apto es Osiptel, cuyo campo de acción es amplio ya que tiene bajo su responsabilidad a los servicios públicos de telecomunicaciones: telefonía fija, telefonía móvil, televisión por cable e internet. Las funciones generales de la entidad son supervisar, regular, normar, fiscalizar y sancionar, solucionar controversias y reclamos de usuarios.

En caso de una reforma y modificación en el alcance de las funciones de los entes reguladores como Osiptel, es el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del Perú el que asumiría las funciones de Osiptel como ente regulador y actuando como servicio sustituto.

Por tanto, en materia de consumidor, existe una protección general, producto de la política del Estado de dar apertura a los diferentes mercados de bienes y servicios. Por lo expuesto, consideramos que la amenaza de servicios sustitutos es baja.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

En los últimos cinco años, se ha percibido una creciente competencia en el mercado peruano de telecomunicaciones, producto de los cambios normativos que tuvieron como principal finalidad dinamizar la competencia.

El poder de negociación de los proveedores lo representan los organismos técnicos especializados al dotar a Osiptel del marco normativo superior. Dichos proveedores son los siguientes:

- La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), organización del Consejo de Ministros del Perú perteneciente al Poder Ejecutivo, cuyas funciones son las de formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales de los sectores, como lo es el sector de Telecomunicaciones; así mismo aprobar, hacer cumplir y sancionar por las disposiciones normativas que le corresponda (Ley N.º 29258, 20 de diciembre de 2007).
- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), el cual actúa como proveedor en el sector de Telecomunicaciones al diseñar, normar y ejecutar la política de promoción y desarrollo en materia de Transportes y Comunicaciones.

Las empresas operadoras de servicios son consideradas como clientes para Osiptel, dado que una de sus funciones es la de solucionar controversias entre empresas operadoras y lo hace a través del Tribunal de Solución de Controversias autorizado de Osiptel-TSC.

Por lo expuesto, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Osiptel son los siguientes:

- Los usuarios de los productos de telecomunicaciones, entre los que se encuentran los ciudadanos que cuentan con uno o más servicios adquiridos de telecomunicaciones.
- Las empresas y organizaciones que cuentan con uno o más servicios adquiridos de telecomunicaciones.
- Las empresas operadoras del mercado de telecomunicaciones, puesto que Osiptel provee un entorno sano para la libre competencia e impacta en un mejor servicio para el usuario.

La presencia de nuevas empresas ha dinamizado el sector y ha permitido ofertas más atractivas para la captación y fidelización de clientes. Existen proveedores que ofrecen un servicio más completo y diferenciado, lo que ha generado una feroz competencia entre proveedores de este segmento, que ha dañado inevitablemente los márgenes de sus negocios.

Por lo expuesto, concluimos que el poder de negociación de los clientes o usuarios es alto.

3.2.5. Rivalidad entre los competidores

Osiptel presenta un sentido amplio de regulación, el cual consiste en un conjunto de acciones gubernamentales para controlar los precios, ventas y decisiones de producción de los operadores que participan en el mercado de telecomunicaciones. Esto tiene como finalidad prevenir que las empresas privadas tomen decisiones que podrían afectar el bienestar de los consumidores y del interés público.

Por lo tanto, como ente regulador, Osiptel no presenta rivalidad entre los competidores.

Es importante tomar en cuenta que el análisis competitivo del sector al que pertenece la organización es referencial ya que al ser la institución un organismo regulador, los conceptos previos no son aplicables en su totalidad.

3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En el siguiente apartado veremos la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), la cual tiene como objetivo identificar y evaluar los factores externos relacionados a las oportunidades y amenazas de la institución, para luego asignarle una ponderación a cada una de ellas, de acuerdo con la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito de la institución. Después, se

le atribuye una calificación a cada factor, que va del 1 al 4 según la capacidad de respuesta. Finalmente, se define la puntuación ponderada.

Tabla 4

Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1 Revalorización del rol de la conectividad en el plano económico	0.07	3	0.21
2 Ingreso de nueva tecnología 5G (mejor conectividad, ahorro energético)	0.05	3	0.15
3 Proliferación de fibra óptica	0.05	3	0.15
4 Competencia entre empresas operadoras	0.13	4	0.52
5 Penetración e innovación tecnológica y transformación digital	0.08	2	0.16
6 Apertura de sistemas y base de datos de empresas operadoras para supervisión	0.12	3	0.36
	1.55		
AMENAZAS			
1 Crisis económica del sector telecomunicaciones	0.1	2	0.2
2 Apelación de operadores de telecomunicaciones a las multas impuestas	0.1	2	0.2
3 Informalidad y delincuencia	0.05	2	0.1
4 Variación en la normativa de regímenes laborales	0.03	2	0.06
5 Retiro de empresas operadoras del mercado peruano	0.05	1	0.05
6 Atracción de talentos por parte de otras empresas operadoras	0.05	2	0.1
7 Inestabilidad política	0.12	3	0.36
	1.07		
TOTAL			2.62

Nota. 1 = Capacidad de respuesta deficiente o menor, 2 = Capacidad de respuesta igual que todos, 3 = Capacidad de respuesta superior, 4 = Capacidad de respuesta muy superior

Conclusiones Matriz EFE

La calificación final es el valor de 2.62, la cual es una calificación un poco por encima del promedio. Se observa que la entidad está aprovechando con mediana eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas existentes.

Como se evidencia, la puntuación correspondiente a las oportunidades se encuentra 0.48 puntos por encima de las debilidades. Se entiende, entonces, que el ambiente externo es favorable para la organización.

Con relación a las oportunidades, Osiptel las aprovecha de manera superior, a excepción de la penetración e innovación tecnológica y transformación digital que se ubica como promedio, ya que los usuarios aún están migrando o adaptándose a nuevas tecnologías. Sin embargo, Osiptel cuenta con un área de tecnología que constantemente está trabajando en el diseño de aplicativos y soluciones que ayuden a los usuarios a estar más informados.

Por otro lado, aprovecha de manera destacada la competencia entre empresas operadoras ya que Osiptel fomenta la competencia de calidad y transparente de las operadoras en beneficio de los usuarios.

Finalmente, dentro de los factores con nivel superior, encontramos la revalorización del rol en el plano económico de la conectividad. En esta nueva coyuntura, se ha incrementado la necesidad de los usuarios por adquirir servicios de telefonía móvil, fija e internet. Asimismo, la proliferación de fibra óptica ha mejorado la velocidad de la conectividad a internet y, por tanto, la calidad y satisfacción de servicio.

Con respecto a las amenazas, vemos que en promedio la capacidad para afrontarlas es menor que la de oportunidades. En nivel promedio se encuentra la apelación de operadores de telecomunicaciones a las multas impuestas: las operadoras están en la capacidad de apelar en otras instancias, sin embargo, esto no suele proceder y se genera una respuesta a favor del regulador. Por debajo del promedio se encuentra el retiro de empresas operadoras del mercado peruano, debido a que esto afectaría a los usuarios de tales empresas (planes, tarifas, otros).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Modelo de negocio

Con la finalidad de analizar el modelo de negocio de Osiptel, hemos utilizado la metodología Canvas. A través de esta herramienta, podremos observar los factores claves para la organización. De acuerdo con lo expuesto por Osterwalder y Pigneur (2010),

la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (p. 15).

Tabla 5
Canvas Osiptel

MODEL CANVAS OSIPTEL				
Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de Mercado
Empresas Operadoras Usuarios Entidades Públicas: MEF, MTC, PCM Gobiernos Regionales	- Regulación y Creación de Normatividad de los Servicios de telecomunicaciones - Supervisión y Fiscalización de los Servicios de telecomunicaciones - Orientación del usuario acerca de los procesos de reclamo frente a la empresa operadora - Solución de Reclamos ante Empresas Operadoras en segunda instancia - Solución de controversias entre Empresas Operadoras	Fomentar la libre competencia en el mercado de telecomunicaciones aumentando la atractabilidad del mismo garantizando al usuario servicios de asequibles y con estándares de calidad de clase mundial.	Orientación a través de expertos con información precisa sobre la solución de sus problemas. (Usuarios) Formal a través de documentos. (Empresas operadoras y Entidades Públicas)	Todo usuario de servicio de telecomunicaciones Empresas Operadoras Entidades Públicas
Recursos Clave			Canales	
Personal especializado Tecnología para medir la señal y cobertura de los servicios de telecomunicaciones Infraestructura (23 oficinas regionales y centros de orientación)			Centros de Orientación y Oficinas Regionales Fonoayuda Redes Sociales Mesa de Partes	
Estructura de Costos			Fuentes de ingresos	
Gastos de Planilla Gastos Operativos: Alquiler de Locales, Servicios de Mantenimiento y Limpieza, Servicios de Sistemas Operativos Desarrollo de Proyectos Gastos de Personal: Seguros, Programas de Desarrollo y Bienestar			Tasa de regulación a todas las empresas operadoras: 0.5% de la facturación	

La propuesta de valor de Osiptel se basa en fomentar la libre competencia en el mercado de telecomunicaciones aumentando su atractivo y garantizando al usuario servicios asequibles y con estándares de calidad de clase mundial, lo cual es un beneficio para todos los clientes de la entidad: usuarios de servicios de telecomunicaciones, empresas operadoras y el Estado. Esto se logra a

través del cumplimiento de sus actividades claves, las cuales están alineadas con las funciones y las responsabilidades de la institución: regular, normar, supervisar y fiscalizar, orientar al usuario, solucionar reclamos en segunda instancia y solucionar controversias. Para poder realizar dichas labores de manera efectiva, es crucial contar con un personal especializado, con la tecnología adecuada y con una infraestructura correcta para el despliegue del personal y los esfuerzos a nivel nacional.

La cercanía con los usuarios, quienes son nuestros principales clientes, es muy importante para Osiptel. Por eso, contamos con distintos canales para interactuar con los usuarios de manera presencial y virtual. Contamos con 2 sedes centrales, 5 centros de orientación en Lima, 23 oficinas regionales de servicio y 9 centros de orientación en provincia, el servicio de fonoayuda, una fuerte interacción a través de redes sociales y, para procesos más formales, una mesa de partes física y otra virtual.

Finalmente, es importante resaltar que Osiptel obtiene sus ingresos de la tasa de recaudación cobrada a las empresas operadoras, lo que representa el 0.5% de la facturación de estas. Con dichos fondos, la entidad es capaz de afrontar los gastos de planilla y los beneficios para el personal, que es el gasto más fuerte del presupuesto, los gastos operativos y el desarrollo de proyectos necesarios para lograr el mejor funcionamiento de la institución y los servicios brindados a sus clientes.

4.2. Cadena de valor

Según Porter (1987), la cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

En el presente trabajo de investigación, presentaremos el modelo de análisis de la actividad pública a la que Hernández (2017) denomina “el modelo de la cadena de valor público”. A partir de este análisis, desarrollaremos la cadena de valor para Osiptel.

Según de Hernández (2017), lo que el modelo propone es entender la acción del Estado como procesos de producción. El Estado, al actuar, produce para incidir sobre la realidad social. Como toda producción, estos procesos pueden representarse como transformaciones de recursos en productos a través de operaciones que generan efectos sociales a los que denominamos resultados o impactos.

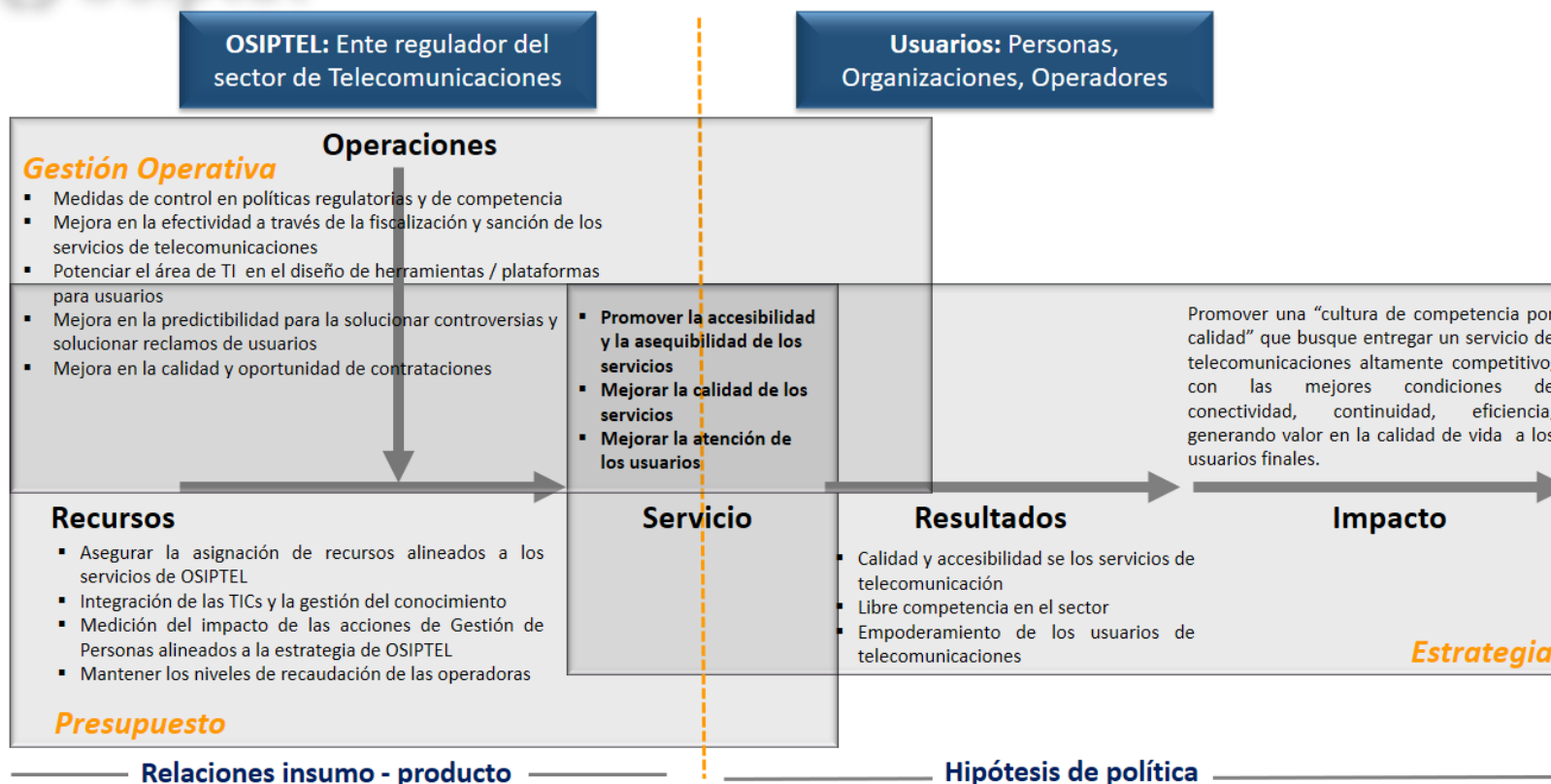
Osiptel presenta una cualidad única en la oferta de servicios en el sector de telecomunicaciones, la cual está centrada en entregar un servicio altamente competitivo entre las empresas operadoras que participan en el sector, generando valor a los usuarios finales.

Lo que hace el modelo es vincular el primer cuadrante con el segundo. El primer cuadrante, sobre relaciones insumo-producto, incluye la gestión operativa, así como los recursos y los productos que, dadas determinadas tecnologías, son utilizados para transformar los recursos en servicios. Por otro lado, tenemos el segundo cuadrante de hipótesis de políticas o relaciones sociales en las que buscamos incidir a partir de la producción pública. “En la intersección de ambos se da el punto terminal del proceso de producción y el inicio de la cadena de efectos que las políticas apuestan a producir. La noción de producto en este caso servicio y de producción pública es el centro en este modelo” (Hernández, 2017).

Gráfico 3. Cadena de valor Osiptel



CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de Osiptel, teniendo como referencia el modelo de cadena de valor público de Hernández (2017).

En el gráfico 3 apreciamos la cadena de valor para Osiptel, estructurada según el modelo de análisis de “El modelo de la cadena de valor público” de Hernández (2017), el cual se adapta mejor a la forma en que opera una organización del sector público. En este caso el producto o servicio que entrega Osiptel como ente regulador del sector de telecomunicaciones expone el sistema de actividades que interactúan generando una fuente de ventaja competitiva y su impacto a la sociedad.

La cadena de valor para el Osiptel se estructura en dos cuadrantes. En el cuadrante izquierdo se presentan los procesos y las actividades de la gestión de operaciones, la cual incluye las actividades principales que realiza para la entrega de la prestación. También incluye las actividades de los recursos financieros y de gestión, los cuales se alinean y direccionan a la consecución del servicio de regulación.

En el centro de ambos cuadrantes se encuentra el servicio, donde se expresa el compromiso de la institución con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios de telecomunicaciones. Con este fin, a través de la efectiva competencia y el empoderamiento de los usuarios, orienta su política en tres pilares:

- Promover la accesibilidad y la asequibilidad de los servicios
- Mejorar la calidad de los servicios
- Mejorar la atención del usuario

Asimismo, se observa el cuadrante derecho donde encontramos los resultados generados producto de las acciones y medidas concebidas en la operación y su gestión, para luego pasar al impacto de la cadena de valor y cómo esta genera valía y bienestar a la sociedad. Osiptel promueve un servicio de telecomunicaciones altamente competitivo, con las mejores condiciones de conectividad, continuidad y eficiencia, otorgando así una mejor calidad de vida a los usuarios finales, siempre alineado con sus objetivos y estrategia.

4.3. Análisis de estructura organizacional y funciones

Osiptel cuenta con 2 niveles organizacionales. El primer nivel organizacional está compuesto por los órganos de la Alta Dirección, Órgano de Control Institucional, Órgano de Defensa Jurídica y Órganos Resolutivos. El segundo nivel organizacional está compuesto por la administración interna, Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo, y Órganos de Línea.

A) Primer nivel organizacional

a) Órganos de Alta Dirección

El Consejo Directivo es el órgano máximo de dirección de Osiptel. Tiene a su cargo el establecimiento de las políticas y la dirección del organismo.

La Presidencia Ejecutiva es el órgano de la Alta Dirección encargado de proponer y supervisar las políticas de gestión institucional en concordancia a los planes nacionales y sectoriales.

Finalmente, la Gerencia General es el órgano de la Alta Dirección de mayor nivel jerárquico administrativo de Osiptel, responsable de la conducción de los órganos de línea y administración interna, y de la ejecución de los acuerdos del Consejo Directivo y de las resoluciones del Presidente Ejecutivo de Osiptel.

b) Órgano de Control Institucional

Es el órgano que integra el Sistema Nacional de Control y está encargado de ejecutar el control gubernamental interno y posterior en el Osiptel, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

c) Órgano de Defensa Jurídica

Es el órgano de defensa jurídica responsable de la defensa jurídica de los derechos e intereses de Osiptel, conforme con lo dispuesto en la Ley del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado, sus normas reglamentarias, complementarias y modificatorias. Dicho órgano está a cargo del Procurador Público.

d) Órganos de Resolutivos

Secretaría Técnica de Solución de Controversias

Esta unidad orgánica está compuesta por 3 órganos.

- Los Cuerpos Colegiados son órganos resolutivos de Osiptel competentes para conocer y resolver en primera instancia administrativa los conflictos y controversias que, dentro del ámbito de su competencia, surjan entre empresas operadoras de los servicios públicos de telecomunicaciones, así como entre estas y empresas no operadoras en los casos previstos por la normatividad vigente.

- El Tribunal de Solución de Controversias (TSC) es el órgano resolutorio de Osiptel competente para resolver, en segunda y última instancia administrativa, los recursos de apelación que se interpongan contra las resoluciones que emitan en primera instancia los Cuerpos Colegiados.

- Finalmente, el Centro de Arbitraje es un órgano resolutorio de Osiptel, que tiene por finalidad contribuir a la solución de controversias mediante la administración de arbitrajes entre empresas operadoras de servicios públicos de telecomunicaciones.

Secretaría Técnica de Solución de Reclamos

Esta unidad orgánica está conformada por el Tribunal de Solución de Reclamos de Usuarios - TRASU, el órgano resolutorio del OSIPTEL competente en exclusividad para conocer y resolver, en segunda instancia administrativa, los reclamos presentados por los usuarios contra las empresas operadoras de los servicios públicos de telecomunicaciones.

B) Segundo nivel organizacional

a) Administración Interna: Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Jurídica: es la oficina responsable de asesorar legalmente a la entidad, emitiendo opinión legal, analizando y sistematizando la normativa de la entidad y pronunciándose sobre la legalidad de los actos que sean remitidos para su revisión.

- Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización: es la oficina responsable de conducir los procesos de los sistemas administrativos de Planeamiento, Presupuesto, Inversión Pública y Modernización de la Gestión Pública.

- Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales: es la oficina responsable de proponer, ejecutar y supervisar las estrategias de comunicación y de relaciones interinstitucionales, así como la proyección de la imagen institucional.

b) Administración Interna: Órganos de Apoyo

- Oficina de Administración y Finanzas: es la oficina responsable de gestionar los sistemas de abastecimiento, tesorería, contabilidad, así como de la administración de los bienes materiales, asuntos financieros, trámite documentario y archivo de la entidad, de acuerdo con la normativa vigente. Asimismo, tiene a su cargo la gestión de la recaudación y fiscalización del aporte por regulación, y actúa como órgano competente para la emisión de actos administrativos tributarios.

- Oficina de Recursos Humanos: es la oficina responsable de conducir los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el marco de la normatividad vigente sobre la materia.

- Oficina de Tecnologías de la Información: es la oficina responsable de planificar, dirigir, controlar y gestionar los sistemas de información, infraestructura tecnológica y de comunicaciones de Osiptel.

c) Órganos de Línea

- Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia: es la dirección responsable de conducir el proceso de emisión de normas y regulaciones de Osiptel con base en estudios de impacto regulatorio. Asimismo, se encarga del análisis y seguimiento de los mercados de telecomunicaciones y de los avances en materia de regulación y tecnologías a nivel nacional e internacional.

- Dirección de Fiscalización e Instrucción: es la dirección responsable de promover –con un enfoque de prevención– y de supervisar el cumplimiento de las obligaciones técnicas, legales y contractuales, por parte de las empresas operadoras de servicios públicos de telecomunicaciones, así como de quienes realizan actividades sujetas a la competencia de Osiptel, a nivel nacional.

- Dirección de Atención y Protección del Usuario: es la dirección responsable de proponer y ejecutar los lineamientos y mecanismos destinados a la protección de los derechos de los usuarios; así como de conducir el desarrollo del servicio de orientación a los usuarios y de la capacitación a los diferentes grupos de interés a nivel nacional.

En el anexo 5 se muestra el organigrama de la Institución, donde se plasma la organización de todos los órganos mencionados anteriormente.

4.4. Resultados contables y financieros

Como se ha mencionado anteriormente, Osiptel es una entidad del Estado que se solventa con fondos directamente recaudados de las empresas operadoras a nivel nacional.

En el año 2020, el Presupuesto Institucional de Apertura fue de S/90 057 832, de los cuales un 93.49% eran fondos directamente recaudados y un 6.51% eran saldos de balances de años anteriores. Sin embargo, posteriormente, este se modificó debido a nuevas prioridades institucionales alcanzando S/ 100 181 738, de los cuales un 94.01% eran fondos directamente recaudados, un 0.14% era crédito del Estado y 5.85% estaba compuesto por saldos de balance de años anteriores.

La recaudación en 2020 no alcanzó lo proyectado. Se recaudaron S/. 74 221 114, alcanzando solo el 78.81% de lo proyectado. Sin embargo, el monto proyectado del presupuesto institucional

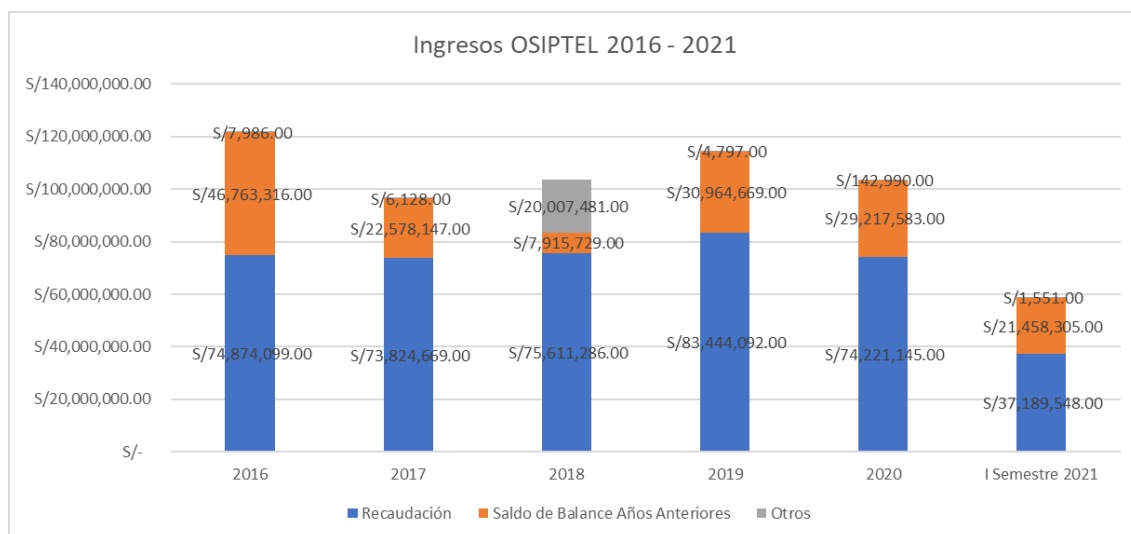
modificado se alcanzó gracias a saldos de balance de años anteriores y al pequeño crédito que se mencionó líneas arriba.

Finalmente, es preciso mencionar que del presupuesto proyectado solo se ejecutó S/ 82 123 413, que representaba el 82% del mismo. Esto generó un saldo de balance de S/ 18 058 325.

Referente al año 2021, el presupuesto institucional de apertura fue fijado en S/ 98 648 195. Este se encuentra compuesto por 87.51% de fondos recaudados directamente y 12.49% de saldos de balance de años anteriores. En el primer trimestre de 2022 se ha recaudado S/ 37 189 548 y se obtuvo S/ 21 458 305 por saldos de balance de años anteriores. A la fecha se ha obtenido 59.45% del presupuesto necesario para el año y se ha ejecutado S/ 41 804 852, lo que representa el 42.38% del mismo.

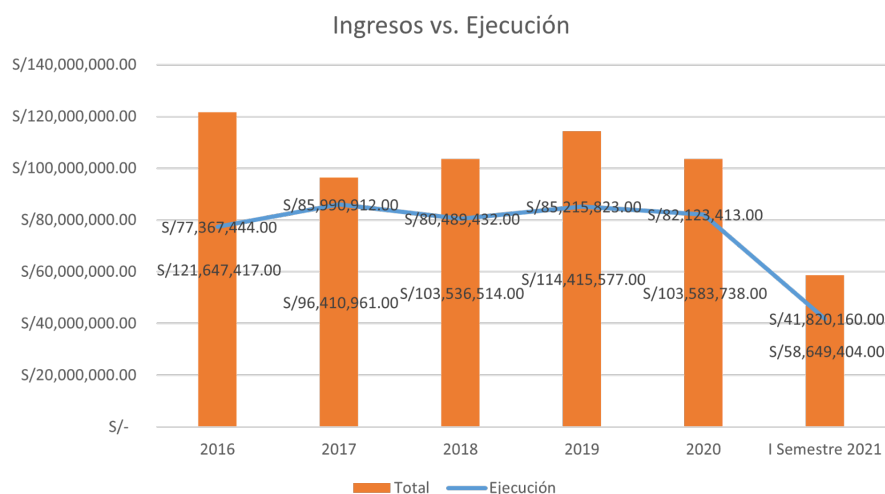
Analizando el resultado histórico de los ingresos de la organización, observamos que el año 2020 presentó la recaudación más baja desde el 2017. Ese año se recaudó alrededor de 9.2 millones de soles menos que el año anterior.

Gráfico 4. Ingresos de Osiptel



Por otro lado, si observamos los ingresos versus la ejecución, podemos ver que todos los años se han generado saldos de balance que sirven como ahorros para años futuros. Es importante recordar que, como entidad del Estado, Osiptel no busca generar ganancias sino contar con los medios para poder solventar sus actividades. El excedente se devuelve al tesoro público, pero puede ser solicitado por la entidad si así se requiriera en años futuros.

Gráfico 5. Ingresos vs. ejecución



4.5. Análisis VRIO

A continuación, presentamos la matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organización obtiene provecho), la cual sirve para realizar una comparación con el sector. En esta la calificación se asigna “sí” o “no” en cada uno de los factores. Los procesos que obtengan cuatro “sí” serán los atributos superiores con los que compite Osiptel.

Tabla 6
Matriz VRIO

Factores	V	R	I	O	Resultado
Talento					
Programas de bienestar social y clima laboral	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Colaboradores especializados en regulación de telecomunicaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Factores	V	R	I	O	Resultado
Procesos					
Asesoría a los usuarios	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de regulación en el sector telecomunicaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Modelo de excelencia en la gestión institucional	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Proveer de soluciones tecnológicas de manera directa a los usuarios de telecomunicaciones	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Recursos					
Clima laboral (respeto, compromiso y horizontalidad)	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Presencia a nivel nacional	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Conocimiento del mercado	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Cultura de servicio	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Marca reconocida	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Uno de los puntos mejor evaluado en la matriz está vinculado con la alta especialización que logran los colaboradores de Osiptel, en muchas de las áreas de la entidad laboran personas altamente calificadas. Esto se logra en el regulador pues se brinda especial importancia a la formación del personal con capacitadores expertos en materia de regulación a nivel internacional. El otro punto que se lleva una calificación bastante favorable es la capacidad de regulación en el sector, esto se debe a que esta capacidad es inherente al rol que cumple el regulador. En consecuencia, la ventaja competitiva con la que Osiptel sirve al ciudadano radica en sus colaboradores altamente calificados en temas de regulación y en su capacidad de normar el sector de telecomunicaciones.

4.6. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) permite a la organización identificar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y cuál es el impacto que tienen en el alcance de la misión y estrategia. A continuación, detallaremos cada uno de los puntos.

Tabla 7
Matriz EFI

FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Orgullo por el trabajo realizado por la institución y su contribución a la sociedad	0.05	4	0.20
2	Colaboradores especializados en regulación de telecomunicaciones	0.12	3	0.36
3	Programas de bienestar social y clima laboral	0.07	3	0.21
4	Modelo de excelencia en la gestión institucional	0.05	3	0.15
5	Cultura de preocupación por la salud e integridad física de los colaboradores y sus familias	0.08	4	0.32
6	Capacidad de regulación en el sector telecomunicaciones	0.08	3	0.24
7	Presencia a nivel nacional	0.05	3	0.15
				1.63
DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Estrategias de retención del talento	0.07	2	0.14
2	Ausencia de línea de carrera	0.08	1	0.08
3	Burocracia y excesivas medidas de control en la gestión pública	0.10	1	0.10
4	Multiplicidad de modalidades de contractuales	0.05	2	0.10
5	Aumentos salariales congelados	0.10	1	0.10
6	Falta de autonomía al depender de la Presidencia de Consejo de Ministros	0.05	2	0.10
7	Presupuesto insuficiente para supervisar todo el abanico de obligaciones	0.05	2	0.10
				0.72
Total				2.35

Nota. 1 = Capacidad de respuesta deficiente o menor, 2 = Capacidad de respuesta igual que todos, 3 = Capacidad de respuesta superior, 4 = Capacidad de respuesta muy superior

Como se aprecia en la matriz EFI, el puntaje obtenido es de 2.35, lo cual implica que la institución no está usando adecuadamente sus fortalezas. Se deberá crear estrategias para aprovecharlas de mejor manera.

Se evidencia que las fortalezas más destacadas son los colaboradores especializados en regulación de telecomunicaciones y la cultura de preocupación por sus colaboradores.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO-INTERVENCIÓN

5.1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

Proceso de compensación y prestaciones sociales

En Osiptel no existe un proceso de compensación como tal ya que, debido a la normatividad acerca de la compensación en el Estado, no existe mucha flexibilidad en la determinación de los sueldos de su personal.

Los sueldos en los entes reguladores se determinan tomando en consideración las bandas salariales determinadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. En el Decreto Supremo N.º 172-2013-EF, se indican las bandas salariales que Osiptel, Ositrán y Osinergmin deben respetar.

Tabla 8

Escala salarial 1

Escala Salarial
Aprobada con Decreto Supremo N° 172-2013-EF

Categoría / Cargo	Escala Salarial (*)	
	Mínima Mensual	Máxima Mensual
Presidente	15.600,00	15.600,00
Gerente General	15.600,00	15.600,00
Gerentes y Asesores	14.000,00	15.600,00
Profesional I	10.700,00	14.900,00
Profesional II	7.000,00	11.500,00
Profesional III	5.100,00	10.400,00
Asistentes	3.400,00	5.700,00

Dichas bandas no han sido modificadas desde el año 2013, excepto para el cargo de presidente del consejo directivo. Este fue modificado en el 2018, poco después del cambio de mandato de este puesto, el cual se designa cada 5 años.

Tabla 9
Escala salarial 2

Escala Salarial
Aprobada con Decreto Supremo N° 24-2018-EF

	Compensación (*) Económica Mensual S/
Presidente del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN)	28.000,00
Presidente del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL)	28.000,00
Presidente del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN)	28.000,00
Titular de la Oficina de Normalización Previsional (ONP)	28.000,00
Titular de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)	28.000,00

Asimismo, Osiptel no cuenta con bonos o subvenciones adicionales a lo que dicta la normativa para ambas modalidades contractuales con las que cuenta la institución (728 y CAS). Esto debido a la prohibición contemplada en el Decreto Supremo N.º 172-2013-EF que expone lo siguiente:

Prohíbese la percepción, por parte del personal del OSIPTEL, OSITRAN y OSINERGMIN, sujeto a la escala remunerativa aprobada en el artículo 1º de la presente norma, de cualquier otro ingreso, subvención o asignación por cualquier concepto o fuente de financiamiento, en especie o dineraria, en forma adicional al monto máximo establecido en dicha escala remunerativa, salvo por función docente efectiva y la percepción de dietas por participación en uno (01) de los Directorios de entidades o empresas estatales o en Tribunales Administrativos o en otros órganos colegiados, así como en los casos aprobados por norma legal expresa (art. 3).

Por otro lado, en los reguladores no existen promociones ni aumentos de sueldo, por lo que no se cuenta con un sistema de compensaciones como tal. Cabe precisar que los sueldos de cada puesto son determinados antes de lanzar la convocatoria y deben ser aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas. No se determina un rango de sueldo sino un monto preciso.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, en Osiptel se maneja más administración de planillas que gestión de la compensación.

Procesos de relaciones humanas y sociales

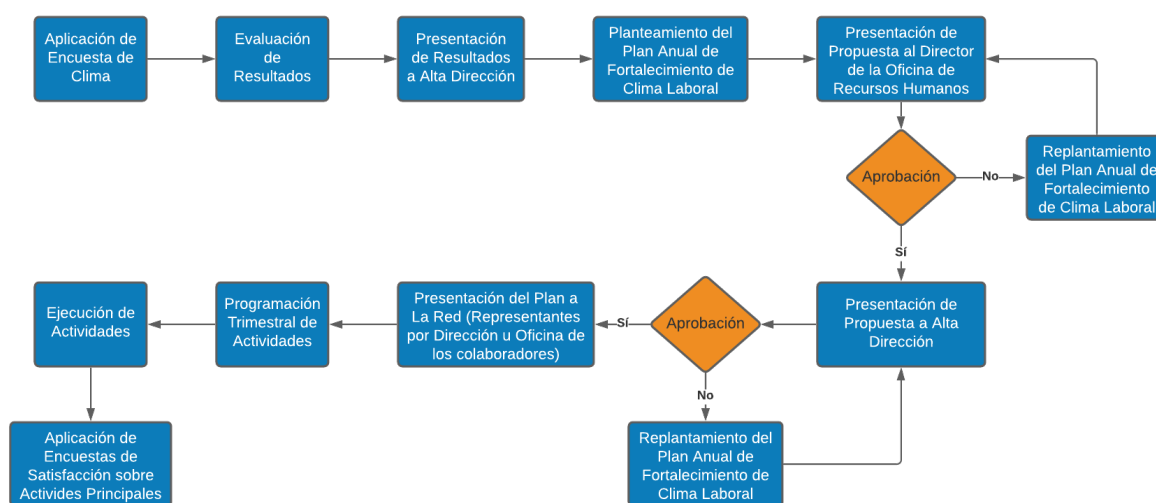
Clima Laboral

Para la implementación de los programas de clima laboral, el proceso inicia con la medición anual de clima laboral. La metodología utilizada en Osiptel es la correspondiente a Great Place to Work.

A partir de los resultados obtenidos se realiza un informe general e informes por cada equipo de trabajo: direcciones u oficinas, subdirecciones y unidades. Estos son presentados a los directores, quienes realizan un *feedback*. Con esta información, se plantea el plan anual de fortalecimiento de clima que contempla los distintos programas y actividades correspondientes a este proceso.

Con el plan aprobado y las sugerencias de implementación de los programas y actividades, se realiza la programación trimestral de las mismas y se procede con la ejecución. Posterior a la ejecución, y solo para el caso de las principales actividades, se realiza una encuesta de satisfacción a los participantes con la finalidad de hacer mejoras en el futuro.

Gráfico 6. Medición de clima laboral



A partir de los resultados de la encuesta de clima y dos evaluaciones de equidad de género, la evaluación del ranking PAR correspondiente a la ONG Aequales y a la encuesta de estereotipos de género del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, se plantean 8 oportunidades de mejora (OM). Solo la primera oportunidad de mejora identificada no puede ser trabajada desde el plan de fortalecimiento del clima laboral. Sin embargo, se trabajará a través del plan de desarrollo de personas (PDP) que corresponde al proceso de desarrollo de los colaboradores.

- OM 1: Capacitación y entrenamiento para el desarrollo profesional y mayor preocupación de los líderes por el desarrollo y crecimiento profesional.
- OM 2: Reducir la brecha emocional entre los líderes y los colaboradores.
- OM 3: Reducir comportamientos asociados al favoritismo en los líderes.
- OM 4: Empoderamiento de las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo y reconocimiento por los logros y esfuerzos extra.
- OM 5: Mejor balance de vida personal-laboral.
- OM 6: Compensación no monetaria a través del otorgamiento de beneficios y convenios con distintas empresas para descuentos corporativos.
- OM 7: Integración entre colaboradores y retorno de las actividades de celebración que forman parte de lo esperado por el colaborador.
- OM 8: Fortalecimiento de los conceptos de equidad y prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral.

Con la finalidad de responder a estas oportunidades de mejora, se plantea un objetivo general y estrategias equivalentes a objetivos específicos que se debe alcanzar a través de actividades clave y acciones planteadas en el plan de fortalecimiento del clima laboral. El objetivo general es “mejorar el clima laboral soportado en la confianza, el sentido de unidad, la imparcialidad, la solidaridad, la credibilidad y el orgullo de pertenecer a Osiptel”. Por otro lado, las estrategias del plan de fortalecimiento del clima laboral son las siguientes:

- Generar una cultura de aprecio
- Fomentar el balance entre la vida personal y laboral de los colaboradores
- Fortalecer la equidad de género y la prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral
- Reforzar el sentido de pertenencia y promover la camaradería

En el cuadro presentado a continuación se puede observar la relación entre las estrategias, actividades claves, acciones, oportunidades de mejora e indicadores del análisis de la situación actual.

Tabla 10.
Plan de fortalecimiento de clima 1

E STRATEGIA	ACTIVIDAD CLAVE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	INDICADORES DEL ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN
Generar una cultura de aprecio	Reconocer logros y esfuerzos extra	OM 3: Reducir comportamientos asociados al favoritismo en los líderes. OM 4: Empoderamiento de las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo y reconocimiento por los logros y esfuerzos extra.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Imparcialidad Subdimensión: Ausencia de Favoritismo Resultado OSIPTEL: 68 Resultado 60 Top GPTW: 83 Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Respeto Subdimensión: Apoyo Profesional Resultado OSIPTEL: 70 Resultado 60 Top GPTW: 87	Reconociendo tu Desempeño
				Representando los Valores del OSIPTEL
				Creciendo Juntos (15, 20 y 25 años)
				Premio a la Calidad (Cultura de Calidad en el Servicio)
	Celebrar fechas y momentos importantes en la vida del colaborador	OM 2: Reducir la brecha emocional entre los líderes y los colaboradores.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Indicador for All: Conexión Auténtica Resultado OSIPTEL: 72 Resultado 60 Top GPTW: 88	Día del Trabajo
				Día de la Madre
				Día del Padre
				Saludos de Cumpleaños
				Celebración Aniversario OD
				Mejor Amigo
Generar espacios que fomenten el acercamiento entre el líder y el personal	OM 2: Reducir la brecha emocional entre los líderes y los colaboradores.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Indicador for All: Conexión Auténtica Resultado OSIPTEL: 72 Resultado 60 Top GPTW: 88	Programa de Acercamiento con la Alta Dirección	
			Reuniones entre Equipos de Trabajo	
Otorgar beneficios no monetarios	OM 6: Compensación no monetaria a través del otorgamiento de beneficios y convenios con distintas empresas para descuentos corporativos.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Respeto Subdimensión: Interés como Persona Resultado OSIPTEL: 72 Resultado 60 Top GPTW: 88	Cuponera de Beneficios	
			Convenios Corporativos	

Tabla 11
Plan de fortalecimiento de clima 2

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD CLAVE	OPORTUNIDAD DE MEJORA	INDICADORES DEL ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN
Fomentar el balance entre la vida personal y laboral de los colaboradores	Generar espacios de desarrollo personal	OM 5: Mejor balance de vida personal-laboral.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Respeto Subdimensión: Interés como Persona Resultado OSIPTEL: 72 Resultado 60 Top GPTW: 88	Talleres de Desarrollo Personal
	Fomentar el respeto del tiempo personal	OM 5: Mejor balance de vida personal-laboral.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Respeto Subdimensión: Interés como Persona Resultado OSIPTEL: 72 Resultado 60 Top GPTW: 88	Política de Respeto al Horario Laboral Encuesta Pulso Difusión de tips de manejo de tiempo y organización de tareas
Fortalecer la equidad de género y la prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral	Prevenir del Hostigamiento Sexual Laboral	OM 8: Fortalecimiento de los conceptos de equidad y prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral.	Encuesta de Estereotipos de Género al interior de las Entidades Públicas Colaboradores que identifican situaciones o actitudes de hostigamiento sexual y discriminación en el ámbito laboral: 53.2%	Jornada informativa anual especializada sobre el procedimiento de investigación y sanción del hostigamiento sexual laboral Recurso virtual para difusión de medidas de prevención del hostigamiento sexual Difusión de información relacionada a la prevención del hostigamiento sexual y canales de denuncia Encuesta sobre Hostigamiento Sexual - SERVIR
	Promover de la Equidad de Género	OM 8: Fortalecimiento de los conceptos de equidad y prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral.	Encuesta de Estereotipos de Género al interior de las Entidades Públicas Colaboradores con estereotipos de género: 36.3% Colaboradores que presentan estereotipos de género en relación a la violencia basada en género: 25.1%	Semana de Empoderamiento de la Mujer Jornada Informativa sobre el valor de la equidad (Alta Dirección) Jornada informativa sobre masculinidades alternativas Grupos focales sobre equidad de género Capacitación para reducción de sesgos y estereotipos en procesos de selección Día del Hombre Encuesta de Percepción de Igualdad de Género - MIMP
Reforzar el sentido de pertenencia y promover la camaradería	Generar espacios de interacción entre los colaboradores reforzando el sentido de pertenencia	OM 7: Integración entre colaboradores y retorno de las actividades de celebración que forman parte de lo esperado por el colaborador.	Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Dimensión: Camaradería Subdimensión: Familiaridad Resultado OSIPTEL: 78 Resultado 60 Top GPTW: 91	Aniversario Institucional Encuentros Macroregionales Noche de Peruanidad - Show de Talentos (Incluir familia - edición de videos) Olimpiadas Celebración de Fin de Año Noches de Juegos
	Reforzar el impacto positivo que tiene la institución en la vida del colaborador		Encuesta de Clima Laboral bajo la Metodología GPTW Gestalt Resultado OSIPTEL: 83 Resultado 60 Top GPTW: 92	Conociéndonos

Las acciones planteadas en el plan de fortalecimiento de clima son de aplicación para el 100% del personal, independientemente de su modalidad de contratación.

Asimismo, contamos con una directiva que forma parte de las iniciativas de clima, sin embargo, no se encuentra contemplada en el plan de acción. A continuación, explicaremos esto.

Directiva de Asistencia y Flexibilidad Horaria

Como parte de las iniciativas de fortalecimiento del clima laboral, se generó un programa de flexibilidad laboral contemplado en la directiva de asistencia y flexibilidad horaria. Esta se generó en 2017 luego de haber considerado lo expresado por los colaboradores en la encuesta anual de clima, y tras haber realizado un análisis económico de dicha iniciativa.

Los beneficios contemplados, adicionales a la normativa laboral vigente, se pueden clasificar en 3 grupos: horarios diferenciados (inicio escalonado), tiempo libre no compensable (onomástico, medio días libres por onomástico familiar directo, etc.) y tiempo libre compensable (horario de verano).

Bienestar laboral

El plan de bienestar laboral de Osiptel tiene como objetivo general propiciar condiciones de bienestar integral para los colaboradores mediante programas que promuevan espacios para el aprendizaje, esparcimiento, solidaridad e integración personal y familiar, fomentando el aumento de los niveles de satisfacción y felicidad (relaciones interpersonales), el sentido de pertenencia a la institución y el compromiso de los colaboradores con la cultura institucional (*engagement*).

De acuerdo con lo expuesto, se plantean ámbitos de acción sobre los cuales se generan programas que responden a objetivos específicos.

Tabla 12
Programas de Bienestar

Ámbito de acción	Programa	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el balance vida personal y laboral. Herramientas para construir resiliencia. Generar relaciones positivas. 	 Contigo familia	Promover el bienestar familiar y lazos familiares, a través de espacios de integración y entretenimiento
<ul style="list-style-type: none"> Cuidado de la salud emocional y física. Adaptabilidad del cambio 	 Vive Saludable	Desarrollar actividades de prevención y promoción de la salud tendientes a la mejora y concientización del cuidado de la misma en todas sus variantes, generando la reducción de riesgos de enfermedades de nuestros colaboradores, así como de riesgos psicosociales.
<ul style="list-style-type: none"> Generar compromiso Generar relaciones y emociones positivas. 	 + Beneficios	Informar a nuestros colaboradores sobre los beneficios brindados por ley o por disposiciones institucionales, se elaborarán guías y/o manuales.
<ul style="list-style-type: none"> Promover la solidaridad. Impulsar responsabilidad social. 	 Corazón ospitelino	Promover la participación de todos nuestros colaboradores en acciones que pongan en práctica el valor de la solidaridad, que es característico de nuestra institución, y de responsabilidad social.
<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad al cambio. Promover la solidaridad. 	 Incluir para Crecer	Fomentar la diversidad e inclusión en todos sus ámbitos, teniendo especial atención en la inclusión de las personas con discapacidad y el respeto de la diversidad sexual.

Programas

Contigo Familia

Este programa desarrolla actividades que buscan ayudar al fortalecimiento de los lazos familiares.

- Charlas para la promoción de la familia
- Actividades de integración familiar
- Apoyo a madres y padres: brindar las condiciones adecuadas para el desarrollo de estos roles y recomendaciones para promover su cumplimiento adecuado. En ese sentido, se elaboran instructivos con la información necesaria sobre los beneficios sociales y acciones institucionales relacionadas a la relación madre, padre y bebé.
- Talleres de emprendimiento familiar
- Juntos: apoyo emocional ante pérdidas
- Pack “Te esperamos”: presente para colaboradores hospitalizados con el fin de brindarle apoyo emocional para su recuperación.
- Navidad de los niños
- Servicio de apoyo emocional

Incluir para crecer

A través de este programa, se busca fomentar la diversidad e inclusión dentro de la institución. Entre las actividades contempladas se encuentran las siguientes:

- Campaña de concienciación para la promoción de la diversidad y no discriminación
- Campaña de concienciación para el respeto de la diversidad sexual
- Campaña de concienciación sobre la inclusión de personas con discapacidad
- Inclusión activa

Vive Saludable

Este programa tiene por objetivo desarrollar actividades de prevención y promoción de la salud, generando la reducción de riesgos de enfermedades de los colaboradores, así como de riesgos psicosociales. Entre las actividades contempladas se encuentran las siguientes:

- Programa virtual de actividad física y emocional
- Talleres virtuales de manejo del estrés y cardio
- Capacitaciones virtuales en temas de cuidado de salud
- Envío de implementos ergonómicos
- Campaña de vacunación
- Chequeo preventivo
- Servicio de atención de emergencias médicas (Zona Protegida)
- Desarrollo de ferias virtuales

Corazón Osiptelino

Estas actividades están orientadas a promover la participación de todos los colaboradores en acciones que pongan en práctica el valor de la solidaridad. Entre las actividades contempladas se encuentran las siguientes:

- Creación del grupo de voluntariado
- Campañas de donación de sangre
- Apoyo y asistencia social a los colaboradores
- Campañas de ayuda social a la comunidad

+ Beneficios

A través de este programa se informa a los colaboradores acerca de sus beneficios de ley y se le otorgan beneficios adicionales que generan un apoyo económico. A continuación, se precisan las actividades contempladas y el alcance que presentan:

- Difusión de beneficios de ley. Alcance: todo el personal
- Subvención de vacaciones útiles para los hijos de los colaboradores. Alcance: personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 728

- Financiamiento de vales de útiles escolares. Alcance: personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 728, CAS y practicantes
- Entrega de vales con ocasión de Navidad. Alcance: personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 728

Adicionalmente a los programas mencionados, Osiptel cuenta con un beneficio solo para el personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 728, gestionado por Bienestar Laboral, difícil de encontrar en el mercado y que consume la gran mayoría del presupuesto del proceso: Seguro EPS, cubierto al 78% para el titular, dependientes, hijos hasta 25 años y padres. Una característica particular de su póliza es que no cuenta con límite de edad para la incorporación de padres en el seguro. Ambas particularidades crean un beneficio único y muy beneficioso para el personal.

5.2. Definición de personas y grupos que proveerán la información

El presente estudio se enfocará en el análisis del impacto de los planes de bienestar social y clima laboral sobre la intención de rotación del personal perteneciente a las modalidades contractuales de Planilla y CAS, quienes representan la mayor fuerza laboral de Osiptel (ver anexo 6).

Población total

Cuando se habla de población total, nos estamos refiriendo al conjunto de personas u objetos que representan individuos para un proceso de estudio y “que poseen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 14 de julio de 2010). A la fecha en que se realizó el estudio, Osiptel contaba con 577 colaboradores: 252 empleados en planilla, 191 empleados en modalidad contractual CAS y 134 practicantes.

Población objetivo

Cabe precisar que la población objetivo del presente estudio son los colaboradores que actualmente se encuentran en modalidad contractual planilla (252 colaboradores) y los colaboradores en la modalidad contractual denominada CAS (191 colaboradores), dado el rol fundamental que cumplen en la organización, a quienes se ha considerado dentro del Programa de Beneficios (ver anexo 7). Para la modalidad contractual de practicantes no se ha considerado dentro del programa de bienestar en su totalidad.

Para una mayor comprensión, Osiptel presenta modalidades contractuales mixtas para sus colaboradores. En esta oportunidad las dos modalidades contractuales que conforman parte del estudio son la modalidad contractual de planilla, la cual hace referencia al Régimen de Actividad Privada, que incide en los derechos y beneficios laborales tomando como referencia la Ley de

Productividad y Competitividad Laboral según el Decreto Legislativo N.º 728. La segunda modalidad es la de Contratos Administrativos de Servicios (CAS) según Decreto Legislativo 1057, esta constituye una modalidad contractual especial propia del Derecho Administrativo y privativa del Estado, que no está sujeta a la Ley de Bases de Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada, ni a formas que regulan carreras administrativas especiales. Y es que esta modalidad posee determinadas características, beneficios puntuales a diferencia del régimen de actividad privada y una regulación que se encuentra incorporada en el Decreto Legislativo N.º 1057. Cabe resaltar que dicho decreto legislativo se ha visto afectado por la entrada en vigencia de la Ley N.º 31131 (Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público), parte de la cual fue declarada inconstitucional.

La modalidad contractual planilla es de contratación directa y se da a plazo indeterminado o a plazo fijo, o a tiempo parcial. Esta modalidad cuenta con todos los beneficios laborales y está sujeta a un periodo de prueba.

Por el contrario, el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) cuenta con las siguientes características:

- Por el momento, debido a la Ley N.º 31131 (Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público):
 - Los contratos administrativos de servicios son de carácter indefinido
 - Ninguna entidad del Estado podrá contratar personal a través del régimen especial de contratación administrativa de servicios salvo algunas excepciones
- Cuenta con los beneficios de vacaciones, EsSalud, licencias, derecho a participar en capacitaciones.
- No se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
- No cuenta con los beneficios de compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificación de julio y diciembre, seguro privado EPS.
- No cuentan con beneficios como vacaciones útiles y bono por escolaridad, canasta navideña.

Muestra

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido en sus características y es llamado población (Hernández, 2018). Al tener una población grande, se opta por seleccionar una muestra representativa de la población. La muestra fue no probabilística por conveniencia puesto que los criterios de selección dependen de los objetivos de la investigación.

Es importante precisar que la muestra se realizó tomando en cuenta a la población objetivo, es decir, a los colaboradores en la modalidad planilla y CAS, categorías ocupacionales con las que cuenta Osiptel.

Muestra de estudio:

- 122 colaboradores de la modalidad contractual planilla.
- 79 colaboradores de la modalidad contractual CAS.

Después de analizar ambas modalidades contractuales (planilla y CAS) podemos inferir y afirmar que los planes de beneficios para los colaboradores de Osiptel, implementados por las áreas de bienestar social y clima laboral, son bastante completos, potentes y buscan brindar una mejor calidad de vida a sus trabajadores.

5.3. Aplicación de las herramientas

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron encuestas y entrevistas. Estas se aplicaron en un periodo de cinco semanas durante el año 2021.

Las encuestas fueron aplicadas mediante cuestionarios que evaluaron la intención de rotación de los colaboradores y su satisfacción frente a los programas de clima laboral y bienestar implementados, para lo cual se utilizaron las herramientas descritas en la sección anterior, instrumentos validados como la encuesta *Turnover Intention Scale (TIS)* de Gert Roodt en la versión de 15 ítems y la encuesta de satisfacción CSAT (*Customer satisfaction*) respectivamente. Dichos instrumentos fueron aplicados simultáneamente a la muestra de ambos grupos ocupacionales y fueron difundidos a través de un enlace web a un formulario virtual.

Para ambos instrumentos, las respuestas fueron medidas a través de la escala de Likert de cinco puntos desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las entrevistas fueron semiestructuradas y constaron de 6 preguntas abiertas que fueron formuladas a 11 colaboradores de diferentes áreas y modalidades de contrato (planilla y CAS), con el objetivo de indagar a profundidad sobre algunos aspectos de los programas de clima y bienestar, y la intención de rotación. La aplicación de las entrevistas se realizó de manera virtual.

El análisis de las entrevistas fue a través de la codificación de las respuestas, luego estos se reorganizaron por categorías utilizando un enfoque de análisis temático.

5.4. Recogida y análisis de información

Luego de haber recogido la data, esta fue procesada por el software IBM SPSS Statistics para determinar la confiabilidad de la prueba y de los factores. También se realizó un análisis de correlación para identificar la relación entre las variables a estudiar.

Por otro lado, posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas, aplicando preguntas generales y luego más específicas. Este tipo de entrevista brindó la flexibilidad necesaria para poder profundizar en temas que surgían espontáneamente. Resulta importante precisar que las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de plataformas de videoconferencia.

Cabe resaltar que todos los encuestados y entrevistados fueron informados acerca del objetivo de estudio, el tiempo probable de aplicación y se les recalcó la confidencialidad de los datos.

Las entrevistas constaron de 6 preguntas abiertas que tenían como objetivo conocer los aspectos que valora el colaborador respecto al trabajo que desarrolla dentro de la organización. Los métodos de este instrumento ayudaron a capturar la percepción de los colaboradores acerca de las causas y motivos de rotación voluntaria e identificar los aspectos relacionados a los planes de bienestar social y clima laboral que el colaborador valora de Osiptel. Se aplicaron 11 entrevistas al personal de la modalidad contractual CAS y colaboradores de la modalidad contractual planilla. El muestreo fue intencional puesto que consideramos de mucha utilidad contar con participantes que posean información específica basada en sus experiencias profesionales (Reukauf, J. A. 2018).

Las entrevistas se codificaron utilizando palabras y frases cortas, asegurando reflejar las narrativas de los participantes sobre sus situaciones y percepciones. Los códigos se reorganizaron por categorías utilizando un enfoque de análisis temático.

5.5. Resultados

VARIABLES DE ENCUESTA

Dentro de la encuesta de satisfacción ($\alpha=0.941$), figuran los 7 factores siguientes: programa de integración, programa de fomento de la familia, programa de equidad, programa de vida saludable, programa de reconocimiento, programa de flexibilidad, programa de EPS. Por otra parte, en la encuesta de intención de rotación se tomaron los 15 ítems como un solo factor.

Tabla 13
Prueba de Alfa de Cronbach

Factores	Alfa de Cronbach	Área
Programa Integración	0.724	Clima Laboral
Programa Fomento de Familia	0.82	Bienestar Social
Programa Equidad	0.918	Bienestar Social y Clima Laboral
Programa Vida Saludable	0.86	Bienestar Social
Programa Reconocimiento	0.84	Clima Laboral
Programa Flexibilidad	0.858	Clima Laboral
Programa EPS	0.856	Bienestar
Intención Rotación	0.866	

En la siguiente tabla se observa que, en general, los programas que brinda Recursos Humanos son evaluados de igual forma por el personal CAS y planilla.

Tabla 14
Comparación de medias – Modalidad Contractual

		Independent Samples Test (planilla CAS)										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
Programa Integración	Equal variances assumed	0.287	0.593	1.277	199	0.203	0.10635	0.08325	-0.0578	0.2705		
	Equal variances not assumed			1.254	156.03	0.212	0.10635	0.08484	-0.0612	0.2739		
Programa Familia	Equal variances assumed	1.271	0.261	0.437	199	0.663	0.03652	0.0836	-0.1283	0.2014		
	Equal variances not assumed			0.425	151.08	0.672	0.03652	0.08596	-0.1333	0.2064		
Programa Equidad	Equal variances assumed	0.395	0.531	1.301	199	0.195	0.13154	0.10112	-0.0679	0.331		
	Equal variances not assumed			1.292	163.06	0.198	0.13154	0.10178	-0.0694	0.3325		
Programa Vida Saludable	Equal variances assumed	0.163	0.687	1.308	199	0.192	0.11558	0.08839	-0.0587	0.2899		
	Equal variances not assumed			1.357	185.79	0.177	0.11558	0.08519	-0.0525	0.2837		
Programa Reconocimiento	Equal variances assumed	0.528	0.468	1.906	199	0.058	0.17434	0.09146	-0.006	0.3547		
	Equal variances not assumed			1.94	176.44	0.054	0.17434	0.08984	-0.003	0.3516		
Programa Flexibilidad	Equal variances assumed	0.67	0.414	1.456	199	0.147	0.14907	0.10237	-0.0528	0.3509		
	Equal variances not assumed			1.506	184.37	0.134	0.14907	0.09897	-0.0462	0.3443		
Programa EPS	Equal variances assumed	0.885	0.349	-0.67	126	0.503	-0.14576	0.21715	-0.5755	0.284		
	Equal variances not assumed			-0.55	9.967	0.596	-0.14576	0.26612	-0.739	0.4475		
Intencion de Rotación	Equal variances assumed	1.889	0.171	-1.04	199	0.299	-0.10513	0.10097	-0.3042	0.094		
	Equal variances not assumed			-1.01	151.27	0.313	-0.10513	0.10378	-0.3102	0.0999		

Igualmente, en cuanto a la intención de rotación, no se aprecia una diferencia clara entre planilla (media 2.73) y CAS (media 2.62), pero sí se puede ver que hay mayor intención de rotar en el personal que labora en Lima (media 2.73) en comparación con el de provincia (media 2.46).

Tabla 15
Comparación de medias – Lugar de Trabajo

		Independent Samples Test (Lima provincia)								
		Levene's Test for Equality		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence	
									Lower	Upper
Programa Integración	Equal variances assumed	0.105	0.746	-0.652	199	0.515	-0.06932	0.10637	-0.27907	0.14043
	Equal variances not assumed			-0.658	51.934	0.514	-0.06932	0.10536	-0.28075	0.14212
Programa Familia	Equal variances assumed	2.59	0.109	0.794	199	0.428	0.08447	0.10637	-0.1253	0.29424
	Equal variances not assumed			0.72	46.925	0.475	0.08447	0.11726	-0.15144	0.32038
Programa Equidad	Equal variances assumed	2.786	0.097	0.544	199	0.587	0.07033	0.12926	-0.18457	0.32523
	Equal variances not assumed			0.477	45.675	0.635	0.07033	0.14735	-0.22633	0.36698
Programa Vida Saludable	Equal variances assumed	0.845	0.359	1.163	199	0.246	0.13106	0.11269	-0.09116	0.35328
	Equal variances not assumed			0.978	44.284	0.333	0.13106	0.13394	-0.13884	0.40096
Programa Reconocimiento	Equal variances assumed	0.144	0.705	-0.888	199	0.376	-0.10417	0.11733	-0.33554	0.12721
	Equal variances not assumed			-0.834	48.365	0.408	-0.10417	0.12493	-0.35531	0.14697
Programa Flexibilidad	Equal variances assumed	2.654	0.105	0.273	199	0.785	0.03573	0.13107	-0.22273	0.29419
	Equal variances not assumed			0.243	46.197	0.809	0.03573	0.14727	-0.26067	0.33213
Programa EPS	Equal variances assumed	6.753	0.01	3.397	126	0.001	0.4535	0.13348	0.18934	0.71766
	Equal variances not assumed			2.805	36.391	0.008	0.4535	0.16166	0.12576	0.78125
Intencion de Rotación	Equal variances assumed	0.164	0.686	2.12	199	0.035	0.27037	0.12753	0.01888	0.52186
	Equal variances not assumed			2.271	55.617	0.027	0.27037	0.11903	0.03188	0.50886

Revisando las correlaciones encontramos que solo dos programas de bienestar y clima no se vinculan con la intención de rotación: EPS y vida saludable. Asimismo, los programas que sí están vinculados con la intención de rotación, muestran coeficientes similares a los de estudios previos relacionados a la intención de rotación. Otro punto por señalar es que la intención de rotación se vincula más fuerte con el programa de reconocimiento, integración, equidad y flexibilidad.

Tabla 16
Correlaciones entre factores

		Correlaciones						
		Programa de Integración	Programa de Familia	Programa de Equidad	Programa Vida Saludable	Programa de Reconocimiento	Programa de Flexibilidad	Programa EPS
Intención de Rotación	Correlación de Pearson	-.207**	-.150*	-.190**	-0.108	-.289**	-.190**	-0.152
	Sig. (bilateral)	0.003	0.033	0.007	0.127	0.000	0.007	0.087
	N	201	201	201	201	201	201	128

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En función a los resultados encontrados en las correlaciones se aplicó un análisis de regresión lineal. Este confirmó que los programas de clima y bienestar tienen un poder explicativo sobre la intención de rotación de 9.43%, pero solo uno de los programas resultó significativo.

Tabla 17
Coefficientes Beta

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.046	0.381		10.631	0.000
	ProgramaIntegracion	-0.123	0.117	-0.102	-1.052	0.294
	ProgramaFamilia	0.142	0.124	0.117	1.145	0.253
	ProgramaEquidad	-0.076	0.088	-0.076	-0.867	0.387
	ProgramaReconocimiento	-0.293	0.107	-0.267	-2.746	0.007
	ProgramaFlexibilidad	0.003	0.090	0.003	0.037	0.970

a. Dependent Variable: IntencionRotacion

Dado que el programa de reconocimiento fue el único que resulto significativo en el modelo anterior, se volvió a correr un análisis de regresión lineal en el cual se obtuvo que este programa explica el 8.33% de la intención de rotación.

Tabla 18
Modelo final

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.289 ^a	0.0833	0.079	0.67127

a. Predictors: (Constant), ProgramaReconocimiento

Resultados de entrevistas a profundidad:

Se decidió explorar cualitativamente utilizando la herramienta de entrevista a profundidad a 11 colaboradores de Osiptel de modalidades planilla y CAS, indistintamente de una población total de 466 colaboradores de estas modalidades contractuales. Se preparó una guía de preguntas para el desarrollo de las entrevistas a profundidad. Es importante comentar que todas las preguntas estuvieron orientadas al cumplimiento del objetivo estratégico institucional OEI.06, “Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional”, contemplado en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de Osiptel y alineadas con la acción estratégica de “Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos” (AEI.06.08) del Plan Operativo Institucional 2021 de Osiptel.

Asimismo, para la aplicación del instrumento nos apoyamos en el tipo de entrevista semiestructurada mediante una guía de 6 preguntas definidas con opción a añadir preguntas o repreguntas para una mayor comprensión de la realidad sobre el objetivo general del presente

estudio, que es “conocer el impacto que generan los programas de bienestar y clima laboral en la intención de rotación de los colaboradores de Osiptel”.

Las 6 preguntas aplicadas fueron:

1. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?
2. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?
3. ¿Por qué crees que las personas se van de Osiptel?
4. ¿Por qué crees que las personas permanecen en Osiptel?
5. ¿Piensas que los programas de bienestar (incluyendo el beneficio de EPS para el personal de planilla) y clima ayudan a que las personas permanezcan en Osiptel?
6. ¿Qué acciones consideras puede hacer la organización para que las personas permanezcan en Osiptel?

Para tener una mejor comprensión en los temas explorados en cada pregunta, se elaboró una matriz de operacionalización de variables, la cual se aprecia en el anexo 8. En esta matriz se muestra cada pregunta desarrollada, así como las variables identificadas que llegaron a saturar en el proceso de las entrevistas. También se especifica el objetivo y acción estratégica con la cual está alineada la acción y sus indicadores, los cuales nos permitirán conocer, contrastar y comparar en una línea de tiempo cómo es que las variables o factores determinan la intención de rotación.

La entrevista inició abordando los aspectos más genéricos. Luego, se buscó profundizar en las dimensiones más complejas. Finalmente, se utilizaron repreguntas para profundizar y tener una mejor comprensión en los temas explorados.

Con la finalidad de profundizar en las causas y motivos de la rotación voluntaria de los colaboradores, a continuación, mostramos las variables que llegaron a saturar respecto a 3 preguntas clave.

Pregunta número 3 - Guía de entrevista: ¿Por qué crees que las personas se van de Osiptel?

Variables identificadas:

- Percepción de diferencia en acceso a beneficios y actividades de bienestar y clima (planilla y CAS / Lima y provincia)
- Nivel de satisfacción con la posibilidad de crecimiento profesional en la institución
- Nivel de satisfacción con la remuneración
- Percepción de cercanía y reconocimiento de los líderes al personal
- Percepción de sobrecarga laboral

Pregunta número 4 - Guía de Entrevista: ¿Por qué crees que las personas permanecen en Osiptel?

VARIABLES IDENTIFICADAS:

- Nivel de satisfacción con el clima laboral
- Valoración de aprendizaje y especialización en materias de especialidad de Osiptel
- Percepción de estabilidad laboral
- Valoración de la reputación de Osiptel

PREGUNTA NÚMERO 5 - GUÍA DE ENTREVISTA: ¿PIENSAS QUE EL PROGRAMA DE BIENESTAR (EPS?) Y CLIMA AYUDA A QUE LAS PERSONAS PERMANEZCAN EN OSIPTEL?

VARIABLES IDENTIFICADAS:

- Nivel de satisfacción con los programas de bienestar laboral
- Nivel de valoración del beneficio de EPS
- Nivel de satisfacción con clima laboral
- Nivel de satisfacción con beneficios de flexibilidad horaria

RESPECTO AL CUESTIONAMIENTO SOBRE LOS MOTIVOS POR LOS CUALES LAS PERSONAS SE VAN DE OSIPTEL, LAS RESPUESTAS CON MAYOR SATURACIÓN FUERON 4: EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL EN LA INSTITUCIÓN, EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN, PERCEPCIÓN DE CERCANÍA Y RECONOCIMIENTO DE LOS LÍDERES AL PERSONAL Y LA PERCEPCIÓN DE SOBRECARGA LABORAL.

ESTOS HALLAZGOS SE VEN REFORZADOS CON LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA ANUAL DE CLIMA APLICADA A LOS COLABORADORES DE OSIPTEL DONDE SE EVIDENCIAN LOS SIGUIENTES INDICADORES.

REFERENTE A LOS TEMAS VINCULADOS CON LIDERAZGO, OBSERVAMOS QUE SU EVALUACIÓN SE ENCUENTRA POR DEBAJO DEL PROMEDIO DE LAS MEJORES EMPRESAS DONDE TRABAJAR. ESTOS PUNTOS IMPACTAN EN LA CLARIDAD DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO, LOS OBJETIVOS DE LOS COLABORADORES Y LA ASIGNACIÓN DE LABORES, ASÍ COMO EN LA ACCESIBILIDAD PARA CONVERSAR CON ELLOS Y LA COORDINACIÓN CON EL EQUIPO.

Gráfico 7. Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo

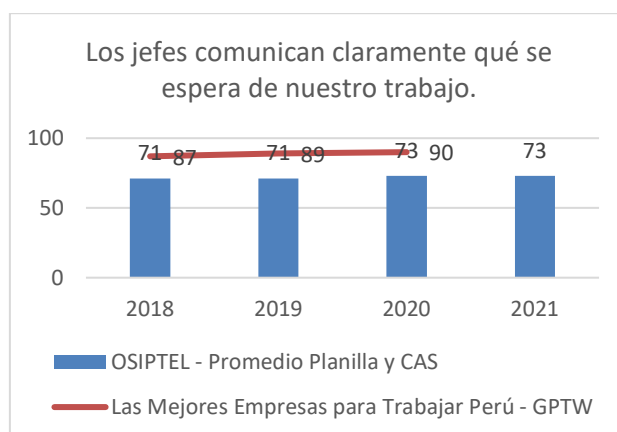


Gráfico 8. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos

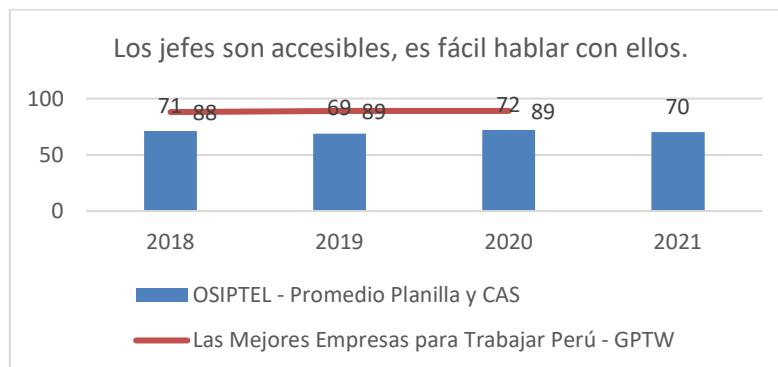


Gráfico 9. Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes

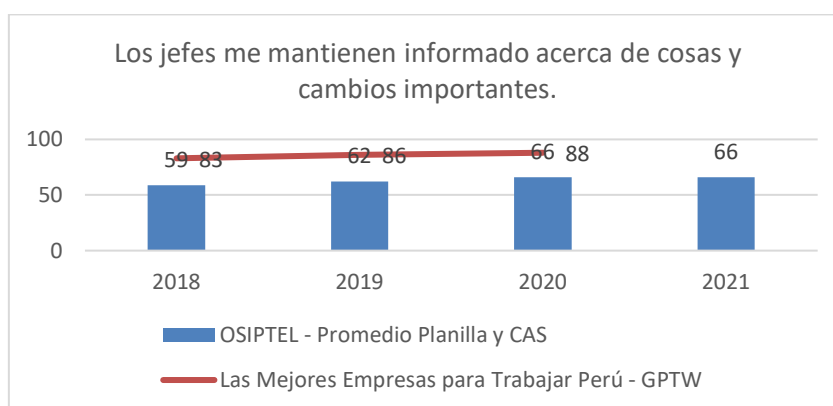
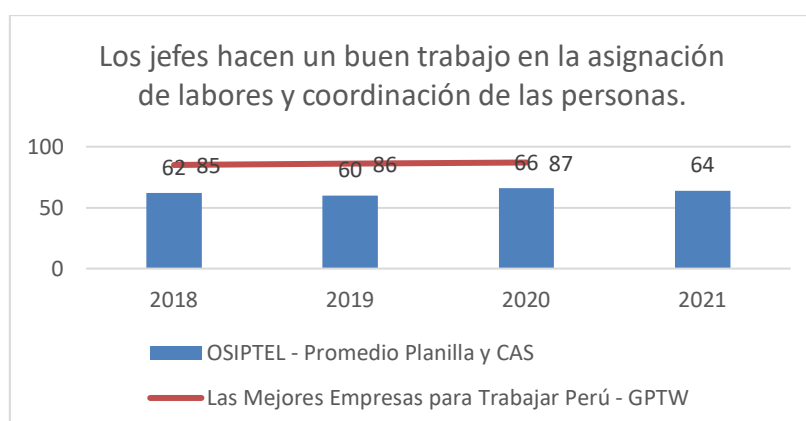


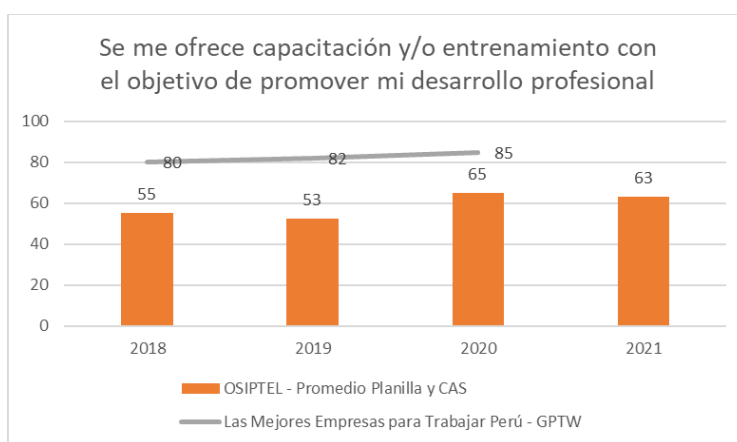
Gráfico 30. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas



Asimismo, identificamos que, en la evaluación anual de clima laboral, los enunciados vinculados a capacitación y desarrollo profesional son uno de los principales dolores a nivel institucional.

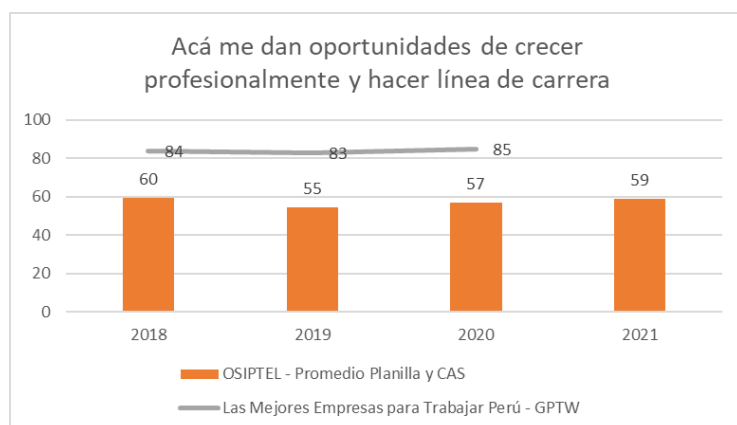
Para el análisis de este factor se han evaluado tres indicadores. El primero valora si los colaboradores piensan que se les ofrece capacitación y entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional. Como se aprecia en el siguiente gráfico, el nivel de satisfacción del personal de planilla y CAS respecto a esto no alcanza el mínimo aceptable de 70. Asimismo, se encuentra 22 puntos por debajo del promedio de las mejores empresas para trabajar según el estudio de clima de Great Place to Work.

Gráfico 11. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional



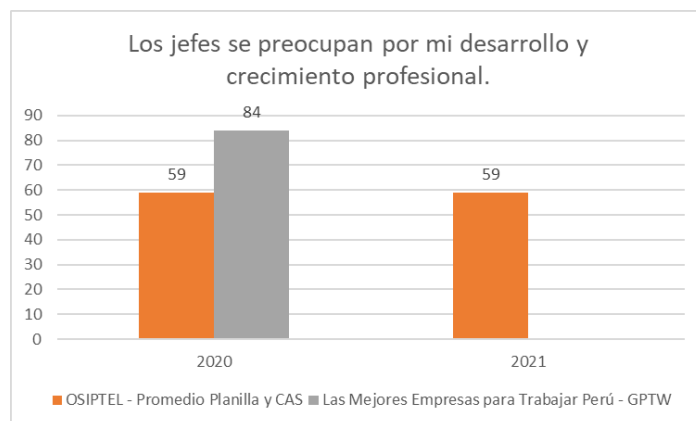
También, se observa una fuerte disconformidad con las oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera. En este caso, actualmente nos encontramos 11 puntos por debajo de nuestro mínimo aceptable y 26 puntos por debajo del *benchmark* de las mejores empresas para trabajar. Esto, como se ha mencionado antes, es muy difícil de manejar en una entidad pública como Osiptel, ya que a la mayoría de los puestos solo se puede acceder a través de un concurso. Por lo tanto, los ascensos no existen.

Gráfico 42. Acá me dan oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera



Desde el año pasado, se mide si los jefes se preocupan por el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores. Como se observa, ellos tampoco se encuentran satisfechos con esto. Se alcanza solo 59 puntos versus los 84 del *benchmark* de las mejores empresas para trabajar.

Gráfico 13. Los jefes se preocupan por mi desarrollo y crecimiento profesional



Finalmente, la evaluación de los aspectos relacionados a reconocimiento, en la evaluación de clima laboral, también se encuentran bastante por debajo de los resultados de las mejores empresas para trabajar.

Acerca de si los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra, se evidencia que los puntajes de los últimos 4 años no superan el 61% de satisfacción. Resultados aún más bajos presenta la evaluación por parte de los colaboradores acerca de si todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

Gráfico 14. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra

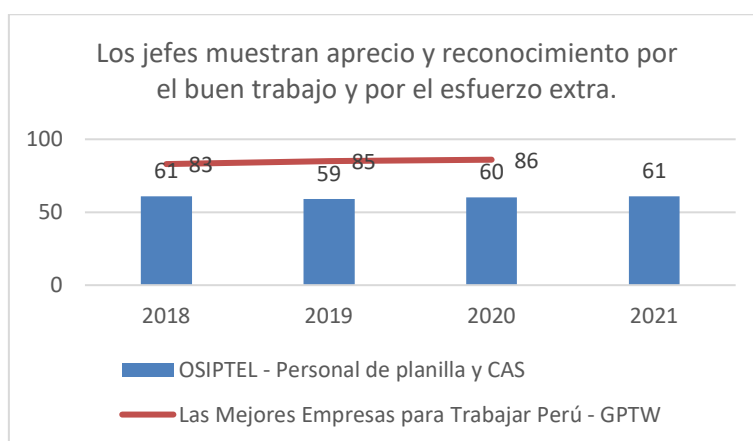
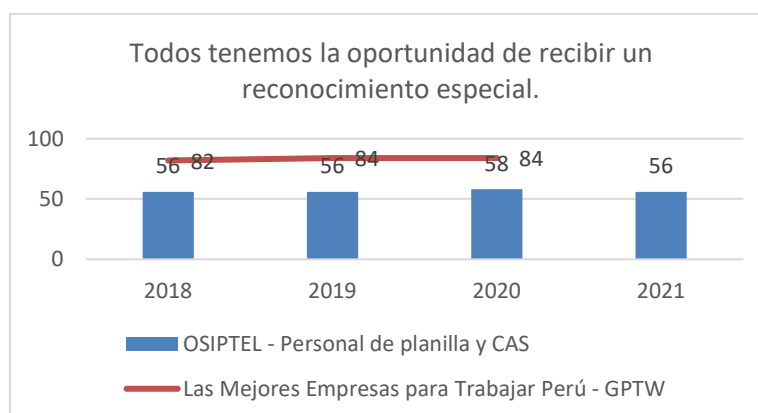


Gráfico 55. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial



Por otro lado, revisando las variables que llegaron a saturar respecto al impacto generado por los programas de bienestar y clima laboral en la intención de rotación del personal, identificamos la satisfacción referente al beneficio de EPS, la valoración de los beneficios laborales asociados al cuidado por el colaborador, los beneficios de flexibilidad horaria y los niveles de satisfacción con el clima laboral.

Si analizamos los factores asociados al impacto que genera Osipitel como institución en los colaboradores, estos se vinculan a los niveles de satisfacción con el clima laboral, la valoración del aprendizaje y la alta especialización que se obtiene en Osipitel, la percepción de estabilidad laboral, así como la valoración de la reputación de Osipitel como una institución en el entorno de las organizaciones de telecomunicaciones.

Específicamente sobre el programa de integración, el personal entrevistado menciona que ayuda mucho a retener al personal y es bastante valorado entre los colaboradores. Desde antes de la pandemia, el personal reconoce que estos espacios son muy importantes y la institución hace bien en fomentarlos. El problema, actualmente, es que se hace bastante complicado generar la sensación que antes brindaban los eventos presenciales y que la frecuencia es menor.

El programa de equidad es efectivo frente a la intención de rotación y es bien evaluado por los colaboradores. Sin embargo, debido al trabajo remoto y a la sobrecarga laboral, actualmente, a los colaboradores se les dificulta la participación en las capacitaciones.

El programa de Reconocimiento fue evaluado como un factor que resulta altamente efectivo para retener al personal. Esto se debe a que los colaboradores perciben el interés de la institución por su desempeño y logros personales. Sin embargo, se percibe que este programa puede repotenciarse y retomar las iniciativas. Además, se debe reforzar el reconocimiento de parte del jefe directo en el desempeño diario.

El programa de flexibilidad laboral es efectivo ante la intención de rotación y los colaboradores lo aprecian, pero, debido al trabajo remoto y la hiperconectividad que este conlleva, resulta difícil que los colaboradores puedan acceder a los beneficios de este programa. Esta nueva modalidad de trabajo remoto ha traído mayor cantidad de horas laborales.

La EPS es evaluada positivamente y ayuda a retener personal, sin embargo, solo aplica para planilla y no se puede extender la subvención de la prima al personal CAS. En este sentido, hay una sensación de favoritismo hacia el personal de planilla.

Finalmente, de acuerdo a la información recogida cuantitativamente y cualitativamente, se observan dos programas que presentan poca o nula correlación entre su implementación y la intención de rotación del personal: el programa de fomento de la familia y el programa de Vida Saludable. En el caso del primero, resulta complicada la participación del personal en estas actividades ya que los horarios laborales no se respetan dada la alta carga de trabajo y la hiperconectividad del trabajo remoto. Esto entra en contradicción con acciones diseñadas para que el colaborador pueda tener espacios para compartir y desarrollar vínculos fuertes con su círculo familiar.

Problemas identificados

- Según lo observado en las encuestas, los programas de EPS y vida saludable no correlacionan con la intención de rotación, por ende, estarían sujetos a revisión.
- Se hace evidente que la intención de rotar es mayor en el personal que labora en Lima.
- A raíz de las entrevistas realizadas, se pudo identificar que la ausencia de línea de carrera, la falta de modificación en los salarios, la ausencia de balance entre vida laboral y personal, el escaso reconocimiento y la carencia de líderes calificados son los motivos más comunes para abandonar la institución.
- La falta de oportunidades de desarrollo y la percepción de parcialidad y favoritismo en los concursos para acceder a nuevos puestos son factores de desmotivación entre el personal.
- Los colaboradores expresan que se sienten presionados por la fuerte carga laboral y falta de dimensionamiento de los recursos.

5.6. Definición final del problema

Analizar el impacto de los programas de bienestar social y clima laboral en la intención de rotación de los colaboradores de Osiptel nos ha permitido contar con un panorama más amplio sobre el proceso de decisión del colaborador de retirarse y de cómo aquellos promueven el cuidado del talento. En efecto, ambos programas influyen en la intención de rotación de los

colaboradores. Este estudio nos ha permitido hacer un análisis de la relación entre la inversión en los programas orientados al cuidado del colaborador y la intención de rotación. Asimismo, nos permite contar con una justificación comprobada de la inversión de recursos en las acciones de bienestar y clima laboral y cómo estas resultan cruciales en el fortalecimiento en la excelencia de la gestión, lo cual resulta importante dado que los gastos de los entes reguladores del Estado son de carácter público y los hace susceptible a fiscalizaciones.

En consecuencia, ambos programas deben ser potenciados, pero dando prioridad a los factores que presentaron mayor correlación con la intención de rotación como reconocimiento, integración, equidad y flexibilidad. Los factores en mención complementarán y fortalecerán el impacto y objetivos de los planes de bienestar social y clima laboral.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

6.1. Alineamiento estratégico

6.1.1. Análisis FODA

El FODA cruzado de la organización nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y generar 4 tipos de estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO se enfocan en las fortalezas internas y en cómo aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO están orientadas a superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas de la organización para afrontar y evitar o reducir las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA se enfocan a reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2013).

A continuación, mostramos el análisis FODA de Osiptel y las estrategias FO, DO, FA y DA, detalladas en acciones puntuales que nos ayudarán a aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas y cómo afrontar las debilidades internas y amenazas externas.

Tabla 19
FODA Cruzado

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Orgullo por el trabajo realizado por la institución y su contribución a la sociedad F2 Colaboradores especializados en regulación de telecomunicaciones F3 Clima Laboral: Resultados de encuesta de GPTW F4 Camaradería y colaboración: Fuerte lazo entre los colaboradores F5 Gestión de procesos: Modelo de excelencia en la gestión institucional F6 Preocupación por la salud e integridad física de los colaboradores F7 Marca reconocida F8 Capacidad de regulación en el sector telecomunicaciones F9 Presencia a nivel nacional	D1 Estrategias de retención del talento D2 Oferta de capacitación y entrenamiento profesional D3 Falta de balance entre la vida personal y laboral acrecentado por el trabajo remoto D4 Ausencia de línea de carrera D5 Falta de indicadores de impacto de programa de bienestar y clima D6 Integración de las TICs en la gestión del conocimiento D7 Excesivas medidas de control en la gestión pública D8 Reconocimiento por los logros y esfuerzos extra D9 Empoderamiento del personal para toma de decisiones relacionadas con su trabajo D10 Beneficios transversales para todas las modalidades de trabajo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS DO
O1 Revalorización del rol de la conectividad en el plano económico	F2-O2-O3 Establecer un programa de capacitaciones de nuevas tecnologías (5G, fibra óptica, entre otras)	D1-D2-D6-D8-O5-O7 Fomentar el trabajo colaborativo entre el área de TI y Capacitación, generando nuevas modalidades de aprendizaje interna y externa
O2 Ingreso de nueva tecnología 5G (mejor conectividad, ahorro energético)	F2-O2-O3-O5 - O7 Diseñar y implementar una Escuela de Especialistas en Telecomunicaciones para afrontar los desafíos futuros	D1 - D5 - O5: Implementación de un dashboard de HR Analytics para la medición de indicadores de gestión, identificar tendencias u oportunidades para futura toma de decisiones, innovar o mejorar procesos
O3 Proliferación de Fibra óptica	F1 - O1: Campaña de reconocimiento del impacto de la labor de los colaboradores en la sociedad	
O4 Competencia entre empresas operadoras	F5 - O5: Creación de plataformas tecnológicas para la simplificación de procesos	D2-D9-O2-03-05 Generar un programa que impulse las ideas de mejora continua en las diferentes áreas.
O5 Penetración e innovación tecnológica y transformación digital	F4 - O7: Fortalecimiento del programa de integración	D6 - D7 - D9 - O5 Implementación de metodologías ágiles y colaborativas para transformación de procesos y fomento de la tolerancia al error
O6 Apertura de sistemas y base de datos de empresas operadoras para supervisión		
O7 Incremento del aporte por regulación (período 2022 - 2024)		
AMENAZAS	ESTRATEGÍAS FA	ESTRATEGÍAS DA
A1 Crisis económica del sector telecomunicaciones	F4-A6 Realizar un cronograma de actividades de camaradería virtuales en cada área. Brindarles tips sobre la estructura/ programa del evento.	D1-D2-A6 A través de la virtualidad incrementar espacios de aprendizaje e impactar en el desarrollo de los colaboradores.
A2 Apelación de operadores de telecomunicaciones a las multas impuestas	F5-A3 Potenciar la plataforma/apps para que los usuarios puedan tener acceso a información sobre temas relacionados a sus líneas	D10-A6 Revisión de convenios educativos actuales y negociación con nuevas instituciones educativas. Asimismo, realizar charlas informativas virtuales.
A3 Informalidad y delincuencia	F5-A3 Crear una plataforma/apps que ayude a mejorar el nivel conocimiento tecnológico de los usuarios	D1-D8-D9-A6 Asesorar a los diferentes equipos de trabajo para generar reuniones de feedback con cada colaborador y el equipo. Brindarles las herramientas a través de capacitaciones, comunicados y reuniones de seguimiento.
A4 Ley de eliminación del Régimen CAS		D8 - D10 - A6 Generar una política de reconocimiento que tenga diferentes plataformas por donde realizar la premiación: virtual y presencial y a la que pueda acceder cualquier modalidad contractual.
A5 Retiro de Empresas Operadoras del Mercado Peruano		
A6 Atracción de talentos por parte de otras empresas operadoras		
A7 Inestabilidad política		

6.1.2. Estrategias referenciales

Osiptel tiene como principales funciones promocionar la competencia, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y promover una mejor atención de los servicios de telecomunicaciones en el Perú. Por eso, consideramos que la principal estrategia competitiva de Osiptel está centrada en la diferenciación al promover una “cultura de competencia por calidad”. Busca entregar un servicio de telecomunicaciones altamente idóneo entre las empresas operadoras que participan en este sector, generando valor a los usuarios finales, que pueden ser ciudadanos, empresas, organizaciones y también operadores, a través de una mejor calidad en la conectividad y, en consecuencia, una mejor calidad de vida.

En cuanto al manejo del recurso humano en Osiptel, la estrategia que guía el actuar de la institución se encuentra claramente definida en el *Plan Estratégico Institucional 2020-2024* (PEI). El objetivo estratégico OEI. 06 precisa que se requiere “Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional”. Algunos de los indicadores relacionados con este objetivo que se buscan fortalecer son:

- Porcentaje de clientes internos satisfechos con las Unidades Orgánicas de Línea.
- Porcentaje de clientes internos satisfechos con las Unidades Orgánicas de Apoyo y Asesoramiento.
- Índice de excelencia en la gestión de la Institución.

Con esto en mente, se desarrollan los planes y estrategias de los procesos pertenecientes al modelo de gestión de recursos humanos. A continuación, mencionaremos las estrategias consideradas en el Plan de Bienestar Laboral y el Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral, los cuales son materia de estudio de esta investigación.

Estrategia de Bienestar y Clima Laboral

El Plan de Fortalecimiento del Clima Laboral 2021 considera los siguientes objetivos estratégicos.

- Objetivo estratégico 1: Generar una cultura de aprecio
- Objetivo estratégico 2: Fomentar el respeto del tiempo laboral
- Objetivo estratégico 3: Fortalecer la equidad de género y la prevención del hostigamiento sexual en el ambiente laboral
- Objetivo estratégico 4: Reforzar el sentido de pertenencia y promover la camaradería

Por su lado, el Plan de Bienestar Laboral 2021 contempla los siguientes objetivos asociados con diferentes ámbitos de acción.

- Objetivo estratégico 1: Promover el bienestar y lazos familiares, a través de espacios de integración y entretenimiento.
- Objetivo estratégico 2: Desarrollar actividades de prevención y promoción de la salud tendientes a la mejora y concientización del cuidado de ella en todas sus variantes, generando la reducción de riesgos de enfermedades de nuestros colaboradores, así como de riesgos psicosociales.
- Objetivo estratégico 3: Informar a nuestros colaboradores sobre los beneficios brindados por ley disposiciones institucionales.
- Objetivo estratégico 4: Promover la participación de todos nuestros colaboradores en acciones que pongan en práctica el valor de la solidaridad, que es característico de Osiptel, y de responsabilidad social.
- Objetivo estratégico 5: Fomentar la diversidad e inclusión en todos sus ámbitos, teniendo especial atención en la inclusión de las personas con discapacidad y el respeto de la diversidad sexual.

6.1.3. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad.

De la evaluación realizada a través de encuestas y entrevistas aplicadas, así como de los insumos proporcionados por la misma entidad, se evidencia que los principales dolores del personal son:

- Equilibrio vida laboral y personal: exceso de carga laboral, falta de recursos, falta de respeto del horario de trabajo
- Falta de reconocimiento al personal
- Percepción de favoritismo
- Problemas de comunicación: creación de rumores producidos por no hacer uso de los canales formales
- Falta de posibilidad de desarrollo profesional
- Falta de compromiso de los líderes con los programas de clima y bienestar: los líderes de área deben realizar un diagnóstico antes de lanzar un programa, hacerle seguimiento, difundirlo y fomentar la participación de todo el personal a cargo.

Con la finalidad de aliviar estos problemas, se propone el desarrollo de 3 acciones:

- La creación de un programa de liderazgo con la finalidad de cerrar algunas brechas en los líderes institucionales y desarrollar sus habilidades para la dirección de personas.
- El desarrollo de un programa de mentoría, el cual contribuirá no solo con el reconocimiento de la experiencia del mentor sino también con la valoración de los talentos de Osiptel, así como el desarrollo profesional de los participantes.

- La implementación de un programa de reconocimiento que abarca actividades tanto institucionales como de aplicación directa del líder al equipo.

Finalmente, también se recomienda la aplicación de un análisis de procesos y dotación con la finalidad de dimensionar la carga laboral y el personal requerido para cumplir con los objetivos de la institución.

6.2. Diseño de la propuesta de solución

6.2.1. Objetivos de la propuesta estratégica

El objetivo principal de nuestra propuesta es fortalecer los programas de bienestar y clima laboral con la finalidad de reducir la intención de rotación. Esto se verá soportado en 3 objetivos específicos:

- Desarrollar las habilidades de liderazgo del personal de dirección formando líderes comprometidos con la cultura de Osiptel.
- Fortalecer la cultura de aprecio generando una mayor percepción de valoración del personal.
- Implementar programas que permitan desarrollar profesionalmente al colaborador.

6.2.2. Desarrollo de la propuesta estratégica

6.2.1.1. Programa de Liderazgo.

Según los resultados de las encuestas de Clima Laboral GPTW sobre liderazgo, realizadas entre 2018 y 2021, observamos tres grandes ítems relacionados a comunicación, habilidad gerencial, integridad y otros aspectos como reconocimiento y relación con el colaborador, lo cual se explica de manera detallada en la sección de resultados.

Por ello, consideramos necesario diseñar un programa de liderazgo que desarrolle y refuerce competencias necesarias para gestionar equipos.

El Programa de Liderazgo es un conjunto de actividades sistemáticas y de alto impacto, cuyo objetivo es el desarrollo de habilidades de Liderazgo de acuerdo con los objetivos estratégicos y cultura de la organización.

Objetivos del programa

Dentro de los objetivos principales del programa se encuentran:

- Desarrollar las competencias del Líder Osiptel enfocadas a la estrategia y cultura de la organización.

- Obtener altos estándares de excelencia en los procesos que gestionan los líderes.
- Formar líderes comprometidos con la cultura de Osiptel.

Con ello buscamos impactar de manera positiva en:

- Alcanzar los objetivos estratégicos.
- Alcanzar los objetivos de equipo a través de la gestión de otros.
- Disminuir la rotación e incrementar la retención de líderes talentosos.
- Formar líderes como agentes de cambio, promotores de las mejoras organizacionales.
- Formar líderes que promuevan la cultura organizacional.
- Identificar posiciones claves para el Plan de Sucesión.

Alcance: nuestro alcance será a todos los líderes de Osiptel, clasificados de la siguiente manera:

- Líderes estratégicos, líderes tácticos y líderes de operaciones.

Tabla 20
Líderes Osiptel

Nivel	Clasificación	Categoría	Total
1	Líder Estratégico	Presidente	1
		Gerente General	1
		Directores/Asesores	16
		Profesional I (*)	3
Total			21
2	Líder Táctico	Profesional I (**)	7
3	Líder de Operaciones	Profesional I (***)	24
Total general			52

(*) Secretario Técnico-Procurador Público

(**) Jefes de Unidad

(***) Jefes de Oficina Regional de Servicios

Desarrollo del programa

Las competencias que desarrollaremos estarán estructuradas bajo cuatro ejes: líder, desarrollo de equipos, resultados y excelencia, y dentro de ellas trabajaremos competencias específicas.

Tabla 21
Competencias

Ejes temáticos	Competencias	Público objetivo	Sesiones	Horas	Instructor	
Líder	Liderazgo transformacional	Líder estratégico Líder táctico Líder de operaciones	2	4	Por definir	
	Gestión de <i>feedback</i>		2	4	Por definir	
	Pensamiento estratégico-sistémico		2	4	Por definir	
	Cultura de aprecio		2	4	Por definir	
Desarrollo de equipos	Equipos de alto desempeño		Líder estratégico	2	4	Por definir
	Comunicación efectiva		Líder táctico	2	4	Por definir
Resultados	Planificación y organización		Líder de operaciones	2	4	Por definir
	Agilidad organizacional			2	4	Por definir
	Toma de decisiones			2	4	Por definir
Excelencia	Orientación a resultados			2	4	Por definir
	Innovación			2	4	Por definir
	Gestión del cambio			2	4	Por definir

Las sesiones de se realizarán de manera quincenal, y se iniciará con el grupo de Líder Estratégico.

- Total de sesiones por grupo: 24
- HH por trabajador: 48

El diseño y seguimiento del Programa de Liderazgo Osiptel se realizará de la siguiente manera:

Tabla 22
Diseño y seguimiento

¿Qué haremos?	¿Cómo lo haremos?
Diseño de malla instruccional	Definición de ejes temáticos (líder, desarrollo de equipos, resultados y excelencia)
	Elaboración de material de instrucción por segmentación de grupo de líderes
	Definición de duración y tipo de capacitación por tema (virtual, presencial, mixto)
	Identificación de instructores internos y externos
	Definición de modalidades de aprendizaje
	Revisión e implementación de plataforma de aprendizaje, y diseño de instructivos
	Valorización de la malla
Campaña de comunicación	Elaboración de logo de la Escuela y piezas gráficas
	Diseño de kit y materiales de estudio
	Diseño de campaña de intriga y comunicados de lanzamiento y refuerzo
	Diseño de videos de líderes

Ejecución	Presentación de la Escuela a los líderes de la organización
	Difusión de comunicado y video de lanzamiento
Seguimiento	Indicadores de medición: horas hombre de capacitación, cumplimiento de la malla de aprendizaje, alcance de colaboradores, encuesta de satisfacción, evaluación de desempeño, encuesta de clima laboral, encuesta de eficacia de la capacitación
	Realizar seguimiento a los líderes respecto a las reuniones realizadas con sus equipos de trabajo: establecer un cronograma que fomente el desarrollo de los miembros del equipo a nivel profesional y personal
Reconocimiento	Generar reconocimientos mensuales en las reuniones de área en base a los valores o logros alcanzados
	Contemplar la capacitación externa, como un reconocimiento por logros alcanzados y el desarrollo de competencias

6.2.1.2. Programa de Mentoría Osiptel

Uno de los principales problemas hallados en Osiptel, y en general en muchas instituciones del Estado, es la dificultad para ofrecer una línea de carrera al colaborador. Esto se debe a la normativa laboral, la cual indica que, para acceder a un puesto que no es de confianza, el colaborador debe pasar por un concurso interno o público. La figura del ascenso no existe. Esta situación genera que el colaborador se sienta insatisfecho al no contar con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la institución.

Objetivo del programa

El objetivo de este programa es desarrollar a los talentos identificados en la organización aprovechando el conocimiento y la experiencia del personal sénior. A través de la asistencia, enseñanza, consejos y ayuda que pueda ofrecer el mentor al *mentee*, lograremos no solo preparar posibles sucesores para puestos clave sino también incrementar la motivación, aumentar la autonomía e iniciativa de los individuos y transferir conocimiento de una generación a otra. A su vez, esto servirá para atraer y retener talento.

Por otro lado, este programa busca reconocer lo valioso que es el conocimiento y la experiencia de nuestro personal sénior en el desarrollo del personal y, en consecuencia, la excelencia de la institución.

Gráfico 16. Desarrollo de talentos



Alcance

Personal contratado bajo la modalidad de planilla y CAS.

Actores

- *Mentee*: debe ser un colaborador identificado como personal con alto potencial de desarrollo y como una pieza importante de la organización. Trabaja de la mano del mentor para desarrollarse profesionalmente y prepararse para asumir mayores responsabilidades. Deberá desarrollar habilidades blandas, incrementar conocimientos y aprender de la experiencia del mentor.
- Mentor: es un colaborador sénior con un alto nivel de *expertise* en un tema específico y con mucha experiencia. Además, debe contar con ciertas características que le permitan asesorar, inspirar y compartir conocimiento con el *mentee*.
- Recursos Humanos: tiene el rol de supervisar el programa, asesorar a los participantes y monitorear los avances.

Funciones y características del mentor

El mentor debe tener la capacidad de inspirar a su *mentee* y transmitirle conocimientos y experiencia. Esto se logra a través de las siguientes acciones:

- Asesorar y aconsejar
- Retar al *mentee* a asumir riesgos y salir de su zona de confort
- Brindar las herramientas para desarrollar las capacidades y habilidades del *mentee*
- Generar red de contactos
- Ofrecer retroalimentación

Las habilidades blandas con las que debe contar el mentor para poder desarrollar sus funciones son:

- Escucha activa
- Comunicación efectiva
- Planificación
- Pensamiento analítico
- Equilibrio emocional
- Orientación al cliente
- Empatía
- Gestión de conflictos

Además de las habilidades antes mencionadas, el mentor debe tener pasión por lo que hace y estar comprometido con su trabajo. Asimismo, es muy importante que sepa respetar la confidencialidad de lo expresado en las reuniones de asesoría ya que se debe desarrollar una relación de confianza entre ambas partes.

Despliegue del programa

Actos preparatorios

Selección de *mentees* y mentores

Como primer paso del programa, se debe seleccionar a los mentores y a los *mentees*. Se debe tener en cuenta que los *mentees* deben ser personal que cuente con gran potencial a ser desarrollado, lo cual se puede evidenciar a través de los resultados de la matriz de talento, y que sea considerado una pieza clave para la organización. Además, para los mentores, se debe considerar que cuenten con las habilidades necesarias, lo cual deberá ser evaluado, o que tengan la disposición para poder desarrollarlas, y que sean colaboradores con mucha experiencia y vastos conocimientos en su área de especialización.

Luego de elegir a los participantes, se debe evaluar la pertinencia de las parejas. Debemos asegurarnos de que las parejas encajen para que pueda haber un intercambio provechoso de conocimiento para todos a través de una buena relación entre ambos.

Capacitación para mentores

Una vez que se tenga asegurado qué mentores participarán, nos debemos asegurar de que estén preparados para asumir el rol. Por lo tanto, se les debe capacitar en cómo conducir las sesiones de

mentoring y desarrollar las habilidades necesarias para poder cumplir sus funciones de manera adecuada.

Implementación

Lanzamiento

Antes de comenzar oficialmente el proceso de *mentoring*, se deberá realizar un evento de lanzamiento en el que participen todos los involucrados y se les explique el desarrollo del proceso, sus ventajas e importancia.

Esto les permitirá conocerse e intercambiar experiencias más adelante. De manera tal que se puedan retroalimentar mutuamente e ir mejorando la forma de desarrollar el proceso.

Reunión inicial

El *mentoring* iniciará formalmente con la primera reunión entre el mentor y el *mentee*, la cual será para conocerse mejor y establecer metas y propósitos. Ambas partes deben tener claro de dónde parten y hacia dónde quieren llegar.

Creación del Plan de Trabajo Individual

Como siguiente paso, se debe armar un plan de trabajo individual que responderá a las metas y propósitos planteados. Se debe establecer la estrategia y las acciones puntuales que se llevarán a cabo con el objetivo de lograr el mayor desarrollo del *mentee*.

Es necesario recordar que este plan, como cualquier otro, está sujeto a ajustes según las circunstancias y los avances que se vayan dando. Este es un proceso vivo y, como tal, puede ir evolucionando en el tiempo. Por eso, resulta crucial plantear correctamente las metas y el propósito desde el inicio para establecer claramente las acciones.

Si bien este plan podrá extenderse por más tiempo, el primer plan de trabajo deberá tener una duración de un año. Posteriormente, este se renovará para alcanzar metas de plazos más largos.

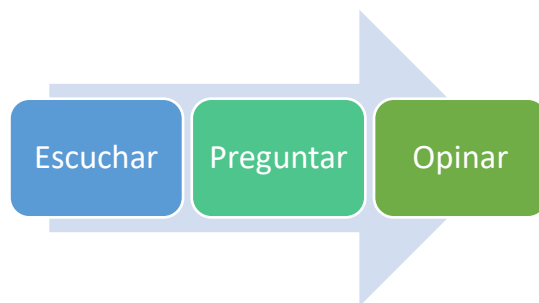
Finalmente, cabe resaltar que este plan será supervisado y aprobado por un especialista. Se contará con el acompañamiento de un experto durante todo el proceso.

Reuniones de seguimiento

Luego de establecido el plan, se debe proponer un cronograma de reuniones de seguimiento, en las cuales se deben reunir ambas partes para revisar los avances y realizar los ajustes necesarios. Asimismo, en cada reunión el mentor deberá asesorar al *mentee* acerca de cómo lograr los objetivos. Para esto se debe seguir una importante pauta:

1. El mentor debe escuchar lo expresado por el *mentee*
2. El mentor debe preguntar para entender mejor la situación y las circunstancias
3. Solo después de asegurarse de que tiene todo claro, debe opinar

Gráfico 17. Ruta del mentor



Monitoreo constante

Revisiones periódicas de avance

Es importante resaltar que, durante todo el proceso, los participantes contarán con el monitoreo constante de Recursos Humanos y de un especialista. El rol de estos actores es guiarlos durante todo el proceso y monitorear los avances.

Evaluación al final del periodo inicial

Al final del periodo inicial de un año, se evaluarán los logros alcanzados y se deberá reconocer a los *mentees* y mentores que hayan alcanzado las metas planteadas. Como parte del reconocimiento, se les brindará una capacitación especializada en su campo de *expertise* para potenciar aún más su desarrollo. Asimismo, se deberá evaluar los motivos por los cuales los demás participantes no alcanzaron las metas y motivarlos. Finalmente, se creará un nuevo plan de trabajo para alcanzar metas de un plazo más largo. Es crucial entender que este es un proceso de larga extensión.

Gráfico 68. Flujo del proceso de *mentoring*



6.2.1.3. Programa de reconocimiento.

Antecedentes:

Entre 2016 y 2018, Osiptel desarrolló y ejecutó un programa de reconocimiento como herramienta de gestión que refuerza la relación de la institución con los trabajadores y que origina positivos cambios al interior de una organización. Dicho programa quedó como segundo finalista al mejor programa de reconocimiento en el periodo 2016 en los Premios ABE, que reconocen los aportes más notables en buenas prácticas laborales.

Actualmente por falta de recursos y sobrecarga de labores de otros procesos por parte del equipo responsable de clima laboral se discontinuó. Es importante mencionar que a la fecha algunas actividades del programa se continúan realizando.

Por lo antes mencionado, hemos decidido diseñar, fortalecer y difundir un programa de reconocimiento bajo dos configuraciones que se complementan:

- Programa de reconocimiento al esfuerzo “Líder-Colaborador”
- Programa de reconocimiento institucional

Programa de reconocimiento al esfuerzo “Líder-Colaborador”

Objetivo:

Gestionar el respeto y el valor que representa cada colaborador para la institución teniendo como base la meritocracia, la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, estimulándolos hacia la meta común de conseguir el éxito de la organización.

Por ello, se trabajará de la mano con los líderes en el fortalecimiento de competencias que faciliten el reconocimiento basado en la equidad, el pensamiento estratégico, el desarrollo de equipos, la innovación, y la gestión de *feedback*, con lo cual se reforzará el sentimiento de pertenencia, el compromiso y el fomento de la cultura de aprecio por el colaborador.

Tabla 23

Programa de Reconocimiento al esfuerzo “Lider-Colaborador”

Programa de Reconocimiento Líder-Colaborador					
Valores Osiptel	Programa de Reconocimiento	Objetivo	Frecuencia	Dinámica	Estímulo
Excelencia	Desempeño excepcional	<p>Reconocer e incentivar a los colaboradores que han demostrado un desempeño excepcional a través de los siguientes criterios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos asignados del área. - Gestión en la resolución de conflictos y problemas. - Crecimiento profesional evidenciando el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias desarrolladas. 	Mensual	<p>El líder identificará y evidenciará el progreso de los colaboradores de su equipo que han sobresalido laboralmente en base a los criterios definidos. Para ello deberá registrar el avance de su evaluación en la <i>app</i> o plataforma AvanzO.</p> <p>Al final del mes podrá visualizar quiénes son los colaboradores que han demostrado un desempeño excepcional.</p> <p>El líder convocará a una reunión mensual el primer viernes de cada mes y procederá a agradecer a su equipo por los esfuerzos y hará un reconocimiento especial a los colaboradores que han demostrado un desempeño excepcional. Así mismo, deberá dar un <i>feedback</i> con la finalidad de reforzar oportunidades de mejora en el desempeño del área.</p>	Reunión mensual de agradecimiento, <i>feedback</i> y reconocimiento. Propuesta: realizarse el primer viernes de cada mes.
Excelencia	Calidad y servicio	Motivar e incentivar a los colaboradores que han realizado un esfuerzo por brindar calidad en el producto o servicio que ofrece.	Mensual	<p>El líder identificará y evidenciará el progreso de los colaboradores de su equipo que han sobresalido laboralmente en base a los criterios definidos. Para ello deberá registrar el avance de su evaluación en la <i>app</i> o plataforma AvanzO.</p> <p>Al final del mes podrá visualizar quiénes son los colaboradores que han demostrado calidad en el servicio o producto de su gestión.</p> <p>El reconocimiento se realizará en el desayuno mensual.</p>	Reunión mensual de agradecimiento, <i>feedback</i> y reconocimiento. Propuesta: realizarse el primer viernes de cada mes.
Innovación	Innova Osiptel	Impulsar la creatividad de los colaboradores en proyectos innovadores, de mejora continua, viables y de mejor impacto.	Mensual / trimestral /	<p>El líder motivará a los colaboradores de su equipo a participar y presentar proyectos innovadores.</p> <p>Al final del mes podrá visualizar los proyectos en curso, con la finalidad de</p>	Reunión mensual de agradecimiento, <i>feedback</i> y reconocimiento. Propuesta: realizarse el primer viernes de cada mes.

				reconocer la creatividad, motivar a culminarlos y animar a todos los colaboradores de su equipo a no tener límites. Trimestralmente, se felicitará a los 3 proyectos mejor valorados por el comité.	Trimestralmente difusión de los mejores proyectos en el canal + Conectados.
Integridad y excelencia	En equipo es mejor	Fomentar el trabajo colaborativo a través de autonomía, compromiso y participación de los colaboradores en el desarrollo de los procesos para alcanzar objetivos propuestos.	Mensual	El líder agradecerá a los colaboradores de su equipo que cumplan con el objetivo, indicando el motivo en el desayuno mensual del área.	Reunión mensual de agradecimiento, <i>feedback</i> y reconocimiento. Propuesta: realizarse el primer viernes de cada mes.

Programa de Reconocimiento Institucional

Objetivo:

Promover las demostraciones de aprecio por el buen desempeño y comportamiento del personal, con la finalidad de generar una cultura de aprecio y lograr que el colaborador sienta que desempeña sus funciones en una institución que valora su esfuerzo. Ambos programas se complementan y deberán promover el propósito de Osiptel. En el caso del programa de reconocimiento institucional, las actividades son las que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 24

Plan de Reconocimiento Institucional

Plan de Reconocimiento Institucional					
Valores OSIPTEL	Programa de Reconocimiento	Objetivo	Frecuencia	Dinámica	Estímulo
Excelencia / Integridad	Reconocimiento anual por resultado de evaluación de desempeño.	Reconocer e incentivar a los colaboradores según el resultado de la evaluación de desempeño.	Anual	Se premiará al colaborador de cada área con el mejor desempeño en la reunión anual.	Premio: Difusión en canal +Conectados, entrega de placa conmemorativa, diploma con copia a <i>file</i> y 1 vale para 2 personas por una cena <i>buffet</i> o 2 medios días libres.
Excelencia / Integridad	Ejecución estratégica y clima laboral	Fortalecer el liderazgo en ejecución estratégica corporativa, así como el objetivo de Clima Laboral.	Anual	Se reconocerá a las áreas y a sus líderes que excedan el 90% de su objetivo anual y así como al objetivo de clima laboral planteado en el POI del periodo vigente o un incremento significativo de dicho índice evaluado por Recursos Humanos.	Premio: Difusión en canal +Conectados 1 placa conmemorativa al líder del área 1 <i>full day</i> , todo pagado.
Excelencia / Integridad	Mejor compañero de trabajo	Reforzar el trabajo eficiente y oportuno y agradeciendo por su apoyo a un compañero de trabajo.	Mensual/ Anual	El colaborador más votado mensualmente tendrá una mención honrosa a través del canal + Conectados y el colaborador más votado en todo el año será premiado en el reconocimiento	Difusión en canal +Conectados, entrega de placa conmemorativa, diploma con copia a <i>file</i> , 1 vale para 2 personas por una cena <i>buffet</i> por un valor de S/ 200 nuevos soles.

				anual. Se evidenciarán los agradecimientos a través de <i>app</i> o plataforma AvanzO.	
Innovación	Innova Osiptel	Impulsar y reconocer la creatividad de los colaboradores en proyectos innovadores, de mejora continua, viables y de mejor impacto.	Anual	El comité evaluador de Innova Osiptel identificará por votación a los tres 3 proyectos más innovadores presentados en todo el año, que cumplan los siguientes criterios: - Área de innovación - Tipo de innovación - Grado de novedad - Tipo de financiamiento - Fomento de cultura de innovación	La premiación se realizará en la ceremonia anual. Para los 3 primeros puestos se hará difusión en canal +Conectados, se les entregará placa conmemorativa, difusión a través del principal canal de Osiptel, diploma de felicitación con copia a <i>file</i> . - 1er puesto: 1 vale para 5 personas por una cena <i>buffet</i> - 2do puesto: 1 vale por 1 cena <i>buffet</i> para 3 personas - 3er puesto: 1 vale desayuno <i>buffet</i> para 2 personas *En caso de que las personas reconocidas sean de provincia serán invitados a la ceremonia anual de reconocimiento en Lima.
Integridad	Valores Osiptel	Reconocer e incentivar a los colaboradores que hayan demostrado realizar sus funciones representando destacadamente los valores de Osiptel. El líder de cada área seleccionará a un colaborador a su cargo que realice sus funciones representando destacadamente alguno de los valores de Osiptel.	Anual	Difusión de los ganadores a través de un comunicado vía correo electrónico, placa conmemorativa, diploma de reconocimiento con copia a su <i>file</i> personal y 1 vale para 2 personas por una cena <i>buffet</i> .	Difusión en canal +Conectados, entrega de placa conmemorativa, diploma con copia a <i>file</i> , 1 vale para 2 personas por una cena <i>buffet</i> por un valor de S/ 200 nuevos soles. Una ceremonia de premiación valorizada en S/ 16 000 (incluye locación, decoración, alimentos, otros gastos).
Integridad / Excelencia	Logros personales	Reconocer e incentivar a los colaboradores que hayan alcanzado algún logro profesional o personal durante el trimestre. Esto reforzará la cultura de aprecio que existe en la institución y logrará que el colaborador reconozca que Osiptel no solo valora el esfuerzo que él realiza para la institución sino también los logros obtenidos en su vida personal	Trimestral	Se identificará, a través de la información proporcionada por las secretarías, a los colaboradores que hayan obtenido algún logro profesional o personal, como, por ejemplo: - La culminación de un proyecto institucional - Titulación, culminación de la maestría, obtención de una beca de estudios, etc. - Matrimonio - Otros	Difusión de los ganadores a través de un comunicado vía canal +Conectados, presente vinculado a las preferencias personales de cada colaborador valorizado en S/ 80 nuevos soles.

6.2.1.4. Dimensionamiento de Procesos y Análisis de Dotación de Personas

Análisis de procesos y dotación que logre dimensionar la cantidad real de personal requerido para el funcionamiento óptimo de las áreas. Esta acción busca contribuir a la reducción de las largas jornadas de trabajo que actualmente se viven en el regulador. Para ello se recomienda que la institución contrate dicho servicio y cuente con la participación y compromiso de los líderes y los colaboradores. Se deben mapear los procesos internos y los principales involucrados en los

mismos; asimismo, es necesario revisar funciones y realizar una estimación del tiempo que toma cada proceso. Con esta información se podrá obtener un aproximado de horas necesarias para realizar las actividades y, por ende, quedará más clara la cantidad de personas necesarias para completar las tareas dentro del horario laboral.

6.3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo

La propuesta, que fue revisada por la líder de recursos humanos, obtuvo comentarios positivos puesto que recoge los valores que desea trabajar la institución y dentro del rango de acción que permite la regulación del Estado. La propuesta gira entorno a beneficios fuera de los sueldos actuales, ya que estos no pueden ser modificados con facilidad, y también se evita tocar temas vinculados con la línea de carrera vertical. Asimismo, la iniciativa recoge puntos que desde recursos humanos se busca reforzar por el impacto que podrían lograr en toda la organización. Los puntos atacan directamente el liderazgo y el reconocimiento, con lo cual se incluye a los jefes de área en el proceso de implementación. Es importante resaltar que lo anteriormente mencionado se alinea con lo solicitado por los trabajadores en las entrevistas y con los resultados generales de las encuestas.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN DE PROPUESTA

7.1. Presupuesto de la propuesta estratégica

A continuación, revisaremos el consolidado de la inversión, este cuadro brinda detalle por programa y solo considera el primer año de implementación.

Tabla 25

Presupuesto por implementación de propuestas estratégicas

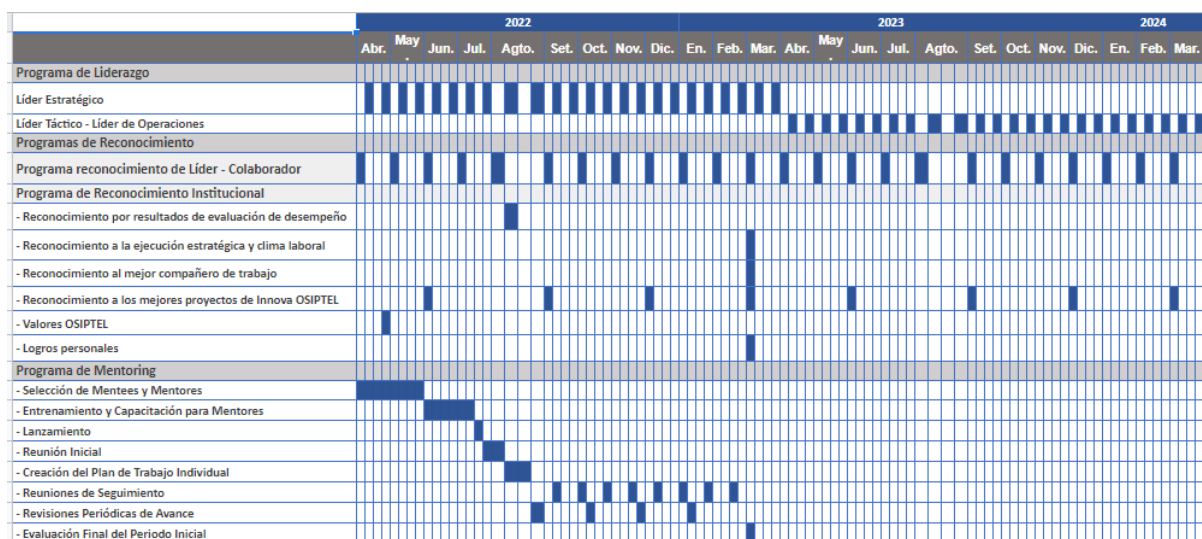
		Total inversion 1er año: S/ 208 266.90
Programa de Liderazgo	Total	S/ 192 040.00
	Líder estratégico (inversión 1er año)	
		S/89 670.00
	Kit	S/ 1 470.00
	Audovisuales	S/ 2 000.00
	Inauguración	S/ 4 200.00
	Capacitaciones	S/ 60 000.00
	Virtualizaciones	S/ 22 000.00
	Líder táctico (inversión 2do año)	
		S/102 370.00
	Kit	S/2 170.00
	Audovisuales	S/2 000.00
	Inauguración	S/6 200.00
	Capacitaciones	S/70 000.00
	Virtualizaciones	S/22 000.00
Programa de Reconocimiento	Total	S/ 55 146.90
	Programa de reconocimiento Líder-Colaborador	
		S/7 430.40
	Desayuno por celebración de logros obtenidos - anual	S/ 7 430.00
	Reconocimiento institucional	
		S/ 47 716.50
	Resultados por evaluación de desempeño	S/ 5 025.00
	Ejecución estratégica y clima laboral	S/ 15 280.00
	Mejor compañero Osiptel	S/ 5 025.00
	Innova Osiptel	S/ 1 361.50
	Valores Osiptel	S/ 21 025.00
	Logros Osiptel	S/ 2 000.00
Programa de mentoring	Total	S/ 63 450.00
	Evaluación de mentores	S/ 4 200.00

Programa de mentoring	Talleres de capacitación para mentores	S/ 10 000.00
	Evento de lanzamiento	S/ 5 250.00
	Asesoría especialista	S/ 30 000.00
	Reconocimiento por participación	S/ 14 000.00

7.2. Plan de implementación y cronograma de actividades

A continuación, mostramos el cronograma de actividades que realizaremos por cada uno de los tres programas: Programa de Liderazgo, Reconocimiento y *Mentoring*, durante los años 2022 y 2023.

Tabla 26
Cronograma de actividades



7.3. Evaluación del impacto económico

Como se ha dicho anteriormente, en las instituciones del Estado es difícil ofrecer al colaborador una línea de carrera o un ajuste salarial debido a la normativa laboral que indica que ambas están supeditadas a la reestructuración de la banda salarial por parte del Congreso o a la postulación a través de un concurso para un nuevo puesto. Por ello, para Osipitel es de suma importancia contar con una cultura que priorice el bienestar de sus empleados.

Si bien en Osiptel la rotación en los periodos 2020 y 2021 alcanzaron el 11%, ambos años fueron atípicos debido a la pandemia por COVID-19, en los que se realizaron pocos cambios en los equipos y el personal fue renuente a cambiar de trabajo debido a la inestabilidad económica.

Es importante dejar en claro que en 2018 y 2019, años previos a la pandemia, los análisis de rotación de la entidad presentaron indicadores en ascenso de 19.2% y 25%, respectivamente. Esto demuestra que la rotación de los colaboradores en Osiptel se encuentra por encima de otro organismo supervisor como Osinergmin y de la rotación promedio a nivel país.

Osiptel viene enfocando sus esfuerzos en el cuidado de los colaboradores y sus familias en esta emergencia sanitaria. El contexto de trabajo remoto y la dinámica actual entre los entornos laboral y personal-familiar hace bastante complicado que los horarios se respeten dada la alta carga de trabajo, sumado a la exigencia de la hiperconectividad del trabajo remoto. Todo ello hace difícil propiciar entornos en los que se fomenten una cultura de aprecio.

De acuerdo con los hallazgos de la encuesta aplicada a los colaboradores CAS y planilla, encontramos que existe una mayor correlación entre la intención de rotación y los programas de reconocimiento, integración, equidad y flexibilidad. Además, en las entrevistas, los colaboradores mencionan que los motivos por los que consideran retirarse de Osiptel son el crecimiento profesional en la institución, el nivel de satisfacción con la remuneración, la percepción de cercanía y reconocimiento de los líderes al personal y la percepción de sobrecarga laboral vinculada a la falta de dimensionamiento de los recursos.

Como se observa en lo expuesto anteriormente, se han identificado diversos factores que motivan al colaborador a retirarse afectando los índices de rotación de personal. Tomando esto en consideración, analizaremos los costos de reclutamiento e incorporación de personal como principal factor de impacto económico.

Dentro de la evaluación se considera el sueldo del reclutador, costo de pruebas psicológicas, difusión de convocatorias, tiempo de participación en inducción del personal nuevo y el tiempo del personal que dicta las capacitaciones.

Luego de realizar un análisis considerando los factores mencionados, se estimó que el costo aproximado de un proceso de selección e incorporación exitoso, es decir, cuando se logra contratar a la persona ideal, es de S/2 400.18. Por otro lado, cuando en el proceso no se logra contratar a alguien, este llega a valorizarse en S/1 349.49 aproximadamente. Asimismo, el costo del tiempo de los expositores como parte de la inducción corporativa está valorizado en S/243.78 soles.

En este sentido, si tomamos en cuenta que entre los años 2018 y 2019 en promedio se tuvieron 90 procesos exitosos y 16 sin candidato ganador, se puede concluir que aproximadamente al año se invierten S/240 532.99 en reclutar e incorporar al personal de Osiptel. Este monto podría reducirse implementando las iniciativas anteriormente presentadas, las cuales atacarían algunos de los puntos vinculados a la intención de rotación.

Por otro lado, se observa que dentro del plan de bienestar social se cuenta con un presupuesto de S/89 420.00 destinados a los programas de fomento de la familia y vida saludable, los cuales presentan poca y ninguna correlación respectivamente. Entonces, se puede redestinar parte de ese presupuesto para la implementación de los programas sugeridos. Dentro del programa de fomento de familia, se eliminaría las charlas de fomento de familia y el taller de emprendimiento familiar. Además, se modificaría la frecuencia del servicio de apoyo emocional. Asimismo, en el programa de vida saludable se eliminaría el servicio virtual de actividad física y emocional. Estas modificaciones representarían un ahorro de S/37 500.

Los programas de Liderazgo, Reconocimiento y *Mentoring* traerán múltiples beneficios a la institución:

- Retener al talento en la empresa.
- Reducir costos visibles y costos hundidos en los procesos de reclutamiento e incorporación.
- Mejorar la imagen de la institución en el mercado.
- Mejorar la productividad laboral.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Afrontar con mejor capacidad los retos.
- Mayor compromiso de los colaboradores en brindar un servicio de calidad al usuario.

CONCLUSIONES

Osiptel busca ser reconocido como una organización ágil, que se adapta al cambio y que utiliza las tecnologías y la información para mejorar la eficiencia de sus servicios. Se apoya en una cultura colaborativa y de aprecio por sus colaboradores. La presente investigación nos permitió visualizar el impacto de los programas de bienestar social, clima laboral y cómo estos influyen en la rotación del talento.

1. Luego de analizar el impacto de los planes de bienestar social y clima laboral en la intención de rotación del personal, se encontró que esta se vincula de forma inversa con la mayoría de los programas de bienestar y clima, excepto Vida Saludable y EPS. Esto refuerza la idea de que a mayor satisfacción con los programas menor será la intención de rotar.
2. Se concluye que la intención de rotación se vincula de manera más fuerte con los programas de reconocimiento, integración, equidad y flexibilidad, factores que los líderes en la organización pueden desarrollar y gestionar. Se recomienda, dado su poder explicativo sobre la intención de rotación, prestar mayor atención a las iniciativas vinculadas a reconocimiento.
3. Como organismo público, las políticas de ajuste salarial y crecimiento profesional se dificultan ya que ambas están supeditadas a la reestructuración de la banda salarial por parte del Congreso o a la postulación a través de un concurso para un nuevo puesto. A esta falta de línea de carrera y de incremento en los salarios, se suma la ausencia de balance entre vida laboral y personal, el poco reconocimiento y la falta de líderes formados en dirección de personas; todos estos son los motivos que tienen en cuenta los colaboradores al cuestionar su continuidad en la institución.
4. Se puede ver que hay mayor intención de rotar en el personal que labora en Lima en comparación con el personal que labora en las oficinas regionales que se encuentran ubicadas en provincia.
5. Por otro lado, si bien resulta importante mantener y repotenciar los programas de clima y bienestar, se requieren otras iniciativas que permitan disminuir el impacto de algunos dolores identificados, como la falta de posibilidad de desarrollo profesional y línea de carrera, la necesidad de reconocimiento y la necesidad de desarrollo de las habilidades de liderazgo de los directivos de la institución.

RECOMENDACIONES

Luego de revisar los hallazgos encontrados en base a los resultados de la encuesta y entrevistas a profundidad, sugerimos algunas actividades que ayudarán a que los programas que se encuentran más relacionados a la intención de rotación se refuercen y se realicen las modificaciones necesarias en programas relacionados a los aspectos que los colaboradores valoran como liderazgo, reconocimiento, desarrollo profesional y balance vida laboral y personal.

1. La encuesta aplicada se realizó a una muestra del personal CAS y planilla de Osiptel. Sugerimos que en una siguiente oportunidad se amplíe el alcance al 100% del personal y se realice un análisis estadístico más profundo para averiguar en qué medida los programas explican la intención de rotación.
2. Luego de revisar los resultados de la encuesta y entrevistas a profundidad y analizar cómo los programas de bienestar y clima se relacionan con la intención de rotación, recomendamos reforzar los programas de reconocimiento, integración, equidad y flexibilidad. De acuerdo con las herramientas aplicadas, observamos que es necesario realizar ajustes en el programa de reconocimiento con el fin de lograr una cultura de aprecio. Además, se recomienda continuar con los eventos de integración ampliando el alcance a través de plataformas digitales. Respecto a la flexibilidad, se debe fomentar el uso de los distintos beneficios de tiempo libre. Finalmente, las estrategias referidas a equidad deben estar presentes en todas las actividades que se realicen en la institución. En consecuencia, se debe reorganizar los recursos destinados a los programas de bienestar y clima laboral para fortalecer los programas que presentan mayor correlación con la intención de rotación e implementar los nuevos programas sugeridos. Además, luego de implementados los nuevos programas, sugerimos evaluar nuevamente la correlación y regresión lineal, con el objetivo de validar el vínculo que existe entre ellos.
3. En relación al programa vida saludable y EPS, se debe evaluar la pertinencia de reformularlos y asignar parte de esos recursos en fortalecer los programas vinculados a reconocimiento. Dado que ambos programas no presentan correlación.
4. Respecto a la encuesta de intención de rotación recomendamos incluir mayor cantidad de variables en la siguiente medición y no solo los programas de bienestar y clima. El resultado de la aplicación de entrevistas nos da indicios de que la intención de rotación se ve afectada por más variables, por ejemplo, línea de carrera, salario, estabilidad laboral y reputación.

5. Según los resultados de las encuestas y entrevistas, otro aspecto importante que impacta en la intención de rotación es la gestión de los líderes y el desarrollo profesional. Para ello recomendamos implementar un programa de liderazgo y mentoría, que refuerce la gestión de los líderes con los equipos de trabajo, promueva el *feedback* y reconocimiento, el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y gestione el conocimiento dentro de la organización.
6. Por otro lado, consideramos de suma importancia involucrar a todos los líderes en la gestión de los programas de recursos humanos para que las iniciativas a implementar tengan éxito y sean sostenibles en el tiempo. Las estrategias y acciones de gestión humana deben tener como aliados principales a los líderes de la organización, siendo ellos los promotores y agentes de cambio en los equipos.
7. Finalmente, recomendamos involucrar más a los colaboradores en la construcción de los futuros programas de bienestar, levantando información sobre las necesidades reales de los diferentes públicos objetivos y realizando programas piloto en áreas con menor cantidad de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adams, J. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, 134(6), 583-586. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Aguilar, J., Malca, C., Aparco, E., Acosta, D., Asencios, L., & Robles, E. (2021). *Impacto del acceso a internet en el crecimiento económico del Perú: un enfoque ARDL*. [Documento de trabajo N.º 2]. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- All, D. (2012). *Efectos del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal del equipo de una empresa de entretenimiento*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bilau, A., Ajagbe, M., Sholanke, A., & Sani, T. (2015). Impact of employee turnover in small and medium construction firms: A literature review. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 4(2), 977- 984.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cascio, W. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41–59. <https://doi.org/10.2307/41166360>
- Chaves, L., Grijalba, M., Bárcenas, D., Matabanchoy, S. & Zambrano, C. (2017). Actitudes hacia la calidad de vida laboral en trabajadores control de vía de transporte urbano. *Tendencias*, 18(2), 69-85. <https://doi.org/10.22267/rtend.171802.77>
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>
- Coudounaris, D., Akuffo, I. N., & Nkulenu, A. (2020). Human resource management for ghanaiian nurses: Job satisfaction versus turnover intentions. *Sustainability*, 12(17), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12177117>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

- De Oliveira, L., & Rocha, J. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Decreto Legislativo N.º 728. Decreto Legislativo Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (21 de marzo de 1997). Diario Oficial *El Peruano*, 27 de marzo de 1997.
- Decreto Legislativo N.º 1057. Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios. (27 de junio de 2008). Diario Oficial *El Peruano*, 28 de junio de 2008.
- Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021. (23 de mayo de 2018). Normas Legales, N.º 14518. Diario Oficial *El Peruano*, 23 de mayo de 2018.
- Decreto Supremo N.º 134-2021-PCM. Decreto Supremo que establece disposiciones sobre el régimen del Aporte por Regulación del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones. (17 de julio de 2021). Normas Legales, N.º 16124. Diario Oficial *El Peruano*, 18 de julio de 2021.
- Decreto Supremo N.º 172-2013-EF. Aprueban Escala Remunerativa del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) y del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). (15 de julio de 2013). Diario Oficial *El Peruano*, 16 de julio de 2013.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708–723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T. C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 63–82. <https://doi.org/10.1348/096317904X22719>
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance*. Amacon.

- Flores, S. (2018). *Correlación de las Prácticas en Recursos Humanos, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional y su influencia en la Intención de Rotación de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera de Lima, Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16926/FLORES_HERNANDEZ_SANDRA_KATIA_CORRELACION_DE_LAS_PRACTICAS_EN_RECURSOS_HUMANOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Govender, K. (1998). The relationship between the type of organizational socialization, role and the organizational climate: A path analytical study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 1-6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v24i3.655>
- Great Place to Work. (s.f.). *The definition of a Great Workplace*. <https://www.greatplacetowork.com/trust-model>
- Gupta, M. y Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 136-143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- Hernandez, D. (2017). El modelo de la cadena de valor público I: la producción pública. *Arxé Política y Gobierno*. https://www.researchgate.net/publication/317411826_El_modelo_de_la_cadena_de_valor_publico_I_la_produccion_publica
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hima, G. y Srikanth, V. (2019). Impact of Organizational Climate on Employee Turnover Intentions-An Empirical Study. *IPE Journal of Management*, 9(1), 1-13. [https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/journals/ijm/IPE%20JoM%20\(Jan-Jun%202019\).pdf](https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/journals/ijm/IPE%20JoM%20(Jan-Jun%202019).pdf)
- INEI. (28 de setiembre de 2021). El 52% de los hogares del país tiene conexión a internet en el trimestre abril-mayo-junio de este año. [Nota de prensa]. [https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-13129/#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20del,Inform%C3%A1tica%20\(INEI\)%20en%20el%20informe](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-13129/#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20del,Inform%C3%A1tica%20(INEI)%20en%20el%20informe)
- Jannat, T., Omar, N. A., & Nazri, M. A. (2020). Analysing the Mediating Effects of Job Satisfaction and Dissatisfaction on Employee Voluntary Turnover Intention. *Jurnal Pengurusan*, 59, 53-64. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2020-59-06>

- Jiru, A. T., & Tadesse, W. M. (2019). Effects of Human Resource Management Practices on Employee Turnover Intention: A Case Study of Commercial Banks in Ethiopia. *OPUS: HR Journal*, 10(1), 1–18. <https://uoseresources.remotexs.xyz/user/login?dest=?url=https://search.proquest.com/docview/2356775449?accountid=42604>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Turnover Intention in Information Technology Industry in Kerala. *Sumedha Journal of Management*, 8(2), 33–46. http://search.proquest.com/openview/eaaa6c3ceb095f56250b78b832d56002/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1936345&casa_token=z9zLO1i7DsUAAAAA:UKLLHD7f18LN06ahh-ND3d2V-4jO5PvW7C8mPK64Quv_ynaZcLGwyhGLsW2nStdOH5EYng9U_gtW
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lee, J., Sohn, Y., Kim, M., Kwon, S., & Park, I. (2018). Relative importance of human resource practices on affective commitment and turnover intention in South Korea and United States. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00669>
- Ley N.º 27332. Ley Marco de los organismos reguladores de la inversión privada en los servicios públicos (29 de julio de 2000). <https://www.osiptel.gob.pe/media/bbwgqgei/leyn27332-leymarco.pdf>
- Ley N.º 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (20 de diciembre de 2007). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- Ley N.º 31131. Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público. (8 de marzo de 2021). Normas Legales, N.º 15919. Diario Oficial *El Peruano*.
- López, S. (2015). *Bienestar laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional de la Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Lopez-Shelvy.pdf>
- Martin, M. (2011). *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit*. [Tesis doctoral, Virginia Polytechnic Institute and State University]. Repositorio institucional de Virginia Polytechnic Institute and State University. https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/28424/Martin_MJ_D_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, D., Florian, S., Ruiz, R., Valle, N. & Elías, M. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico). Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-mercado-laboral-dic2020-ene-feb2021.pdf>

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreathis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620–636. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12248>
- Mobley, W. (1980). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Adisson Wesley.
- Naharuddin, N. & Sadegi, M. (2013). Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 66–78. <http://ssrn.com/abstract=2290214>
- Nalini, V., & Balaji, B. (2016). Work services cape, faculty dynamics and faculty attrition intention. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(15), 160-165. <http://ijbarr.com/downloads/1810201631.pdf>
- Osiptel. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.osiptel.gob.pe/informacion-institucional/nosotros/>
- Osiptel. (2019). *Estudio sobre el nivel de satisfacción del usuario de telecomunicaciones y sobre el nivel de conocimiento de los derechos y obligaciones de los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones*. [Diapositiva de Power Point]. <https://www.osiptel.gob.pe>
- Osiptel. (2020). *Memoria institucional 2019*. Osiptel.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Pérez-Fuentes, D., & Castillo-Loaiza, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(52), 651-673. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11146910004>
- Phillips, J., & Phillips, P. (2018). *Show Me the Money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. Berrett-Koehler Publishers.
- McPhee, P. (2020). Employee Turnover: Determinants, Consequences, Trends in Academia and the Implications on Organizational Effectiveness. *I-Manager's Journal on Management*, 15(1), 35. <https://doi.org/10.26634/jmgt.15.1.17258>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Turismo y Desarrollo Local*, 3(8). <https://www.eumed.net/rev/tyrdes/08/errr.htm>
- Reukauf, J. A. (2018). *The Correlation between Job Satisfaction and Turnover Intention in Small Business* [Tesis doctoral, Walden University]. Repositorio institucional de Walden

University.

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5425&context=dissertations>

- Santhanam, N., Kamalanabhan, T., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Shah, N., Nazir, N., & Zamir, S. (2019). Work climate and turnover intentions among university teachers: a correlational study. *Research Journal of Education AWKUM*, 3(2), 52-66. <https://www.awkum.edu.pk/rje/index.html>
- Suwarnajote, N., & Mekhum, W. (2020). The impact of human resource practices on employee wellbeing of the pharmacy firms in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 425–433. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.54>
- Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., & Torre-Ruiz, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, (46), 14–37. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001.pdf>
- Villajos E., Tordera N., & Peiró, J. (2019). Bienestar laboral: diferencias entre empresas sociales, entidades públicas y empresas capitalistas en España. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 85-103. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n2a04>
- Yuniasanti, R., Anggara, B., & Rengganis, D. (2018). The Correlation Between Organization Climate and the Turnover Intention of the Employees of PT. Ardendi Jaya Sentosa Semarang. <https://www.researchgate.net/publication/326255418>
- Wigodski, J. (14 de julio de 2010). *Población y muestra*. Metodología de la investigación. <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta TIS

Nro.	Pregunta		Escala de puntuación	
1	¿Con qué frecuencia ha considerado dejar este trabajo?	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
2	¿Con qué frecuencia revisa las publicaciones en busca de otras alternativas de trabajo?	Nunca	1 2 3 4 5	Todo el tiempo
3	¿Qué tan satisfactorio es su trabajo para cubrir sus necesidades personales?	Muy Satisfactorio	1 2 3 4 5	Muy insatisfactorio
4	¿Con qué frecuencia se siente frustrado cuando no tiene la oportunidad de trabajar para lograr sus objetivos personales relacionados con el trabajo?	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
5	¿Con qué frecuencia se ven comprometidos sus valores en el trabajo?	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
6	¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
7	¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación en caso de que se lo ofrezcan?	Altamente improbable	1 2 3 4 5	Altamente probable
8	¿Con qué frecuencia anhela otro día de trabajo?	Siempre	1 2 3 4 5	Nunca
9	¿Con qué frecuencia piensa en comenzar su propio negocio?	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
10	¿En qué medida sus responsabilidades personales le impiden dejar este trabajo?	En ninguna medida	1 2 3 4 5	En gran medida
11	¿En qué medida los beneficios asociados con su trabajo actual le impiden dejar la entidad?	En ninguna medida	1 2 3 4 5	En gran medida
12	¿Con qué frecuencia está afectado emocionalmente cuando llega a casa después del trabajo o acaba su jornada laboral?	Nunca	1 2 3 4 5	Todo el tiempo
13	¿En qué medida su trabajo actual tiene un efecto negativo en su bienestar personal?	En ninguna medida	1 2 3 4 5	En gran medida
14	¿Hasta qué punto el "miedo a lo desconocido" le impide dejar este trabajo?	En ninguna medida	1 2 3 4 5	En gran medida
15	¿Con qué frecuencia revisa el internet en busca de oportunidades de trabajo alternativas?	Nunca	1 2 3 4 5	Todo el tiempo

Anexo 2. Encuesta CSAT

Encuesta de Satisfacción de los Programas de Bienestar y Clima Laboral					
Programa de Integración					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Integración?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Integración continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de integración?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de integración similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa de Fomento de la Familia					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Fomento de la Familia?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Fomento de la Familia continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de Fomento de la Familia?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de Fomento de la Familia similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa de Equidad					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Equidad?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Equidad continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de Equidad de la Familia?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de Equidad similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa de Vida Saludable					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Vida Saludable?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Vida Saludable continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de Vida Saludable?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de Vida Saludable similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa de Reconocimiento					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Reconocimiento?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Reconocimiento continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de Reconocimiento?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de Reconocimiento similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa de Flexibilidad Laboral					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el programa de Flexibilidad Laboral?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el programa de Flexibilidad Laboral continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el programa de Flexibilidad Laboral?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un programa de Flexibilidad Laboral similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
EPS					
1. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio de EPS brindado?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho/ ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
2. ¿Te gustaría que el servicio de EPS continúe?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3. ¿Le recomendaría a otra empresa implementar el servicio de EPS?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4. ¿Tomarías en cuenta una empresa que tenga un servicio de EPS similar?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Anexo 3. Guía de entrevista

Dinámica de la entrevista a profundidad:	
1. Objetivo	Levantar opiniones, creencias, actitudes, percepciones y propuestas de cambio de los colaboradores de Osiptel, en un ambiente de apertura, flexibilidad y comunicación para conocer el nivel de satisfacción respecto a los planes de bienestar social y clima laboral brindados por la Oficina de Recursos Humanos, así como recibir <i>feedback</i> y propuestas que permitan priorizar planes actuales y desarrollar nuevas acciones.
2. Número de entrevistados	11 colaboradores de planilla y CAS de Osiptel pertenecientes a las 3 unidades orgánicas con mayor satisfacción y menor satisfacción a nivel institucional de acuerdo con la encuesta de clima laboral 2020.
3. Público objetivo	Colaboradores de planilla y CAS Osiptel
4. Número de entrevistadores	04 entrevistadores
5. Fecha de inicio	27 de julio de 2021
6. Tiempo estimado de desarrollo	30 días
7. Flujo del proceso de entrevista a profundidad	<p>Flujo del proceso de entrevista a profundidad</p> <pre> graph LR subgraph TopRow [] direction LR E1[1. Elaboración de entrevista] --> E2[2. Consideraciones] E2 --> E3[3. Comunicación y aplicación] E3 --> E4[4. Inicio de entrevistas] end E4 --> E5[5. Recolección de información y análisis] E5 --> E6[6. Presentación de resultados] E6 --> E7[7. Iniciativas de cambio y priorización de actividades] E7 --> E1 </pre> <p>1. Elaboración de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados de encuestas de satisfacción Determinación de temas a profundizar <p>2. Consideraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Público objetivo Entrevistadores Fecha de inicio Tiempo estimado del proyecto <p>3. Comunicación y aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Campaña comunicacional Objetivo <p>4. Inicio de entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación Explicación Consentimiento informado Preguntas Despedida <p>5. Recolección de información y análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de información interpretativa <p>6. Presentación de resultados</p> <p>7. Iniciativas de cambio y priorización de actividades</p>

Fuente: creación propia

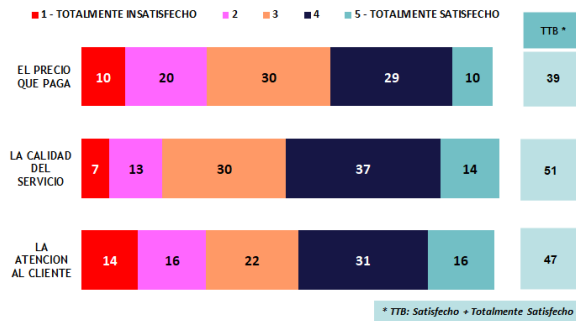
PREGUNTAS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Buenos días, Sr./Srta./Sra. Queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. Así mismo, queremos mencionar que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para mejorar los planes de bienestar social y clima laboral brindado por la Oficina de Recursos Humanos para agregar mayor valor a sus colaboradores, los usuarios y la organización. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo que importa es justamente su opinión sincera.

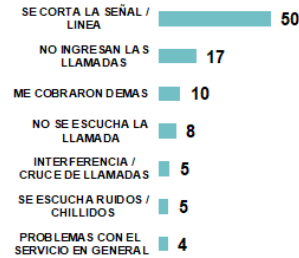
Ítem	Pregunta	Información que estamos buscando
1	¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual? Por favor, menciona ejemplos concretos.	Conocer los aspectos que valora el colaborador del trabajo que desarrolla dentro de la organización
2	¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual? Por favor, menciona ejemplos concretos.	Detectar las oportunidades de mejora dentro del espacio laboral del colaborador
3	¿Por qué crees que las personas se van de Osiptel? ¿Cuál es el motivo(s) principal(es)?	Identificar las causas y motivos de rotación voluntaria de los colaboradores
4	¿Por qué crees que las personas permanecen en Osiptel? ¿Cuál es el motivo(s) principal(es)?	Identificar los aspectos relacionados a los planes de bienestar social y clima laboral que el colaborador valora de Osiptel.
5	¿Piensas que el programa de bienestar (incluyendo el beneficio de EP para el personal de planilla) y clima ayudan a que las personas permanezcan en Osiptel? ¿Por qué?	Conocer la percepción del colaborador con respecto a los planes de bienestar social y clima laboral y cómo impactan en su intención de rotación.
6	¿Qué acciones consideras puede hacer la organización para que las personas permanezcan en Osiptel? Por favor, menciona ejemplos concretos	Levantar nuevas oportunidades y acciones que el colaborador valore para fortalecer la retención de los colaboradores

Anexo 4. Estudio de Análisis de Satisfacción del Usuario realizado por Osiptel

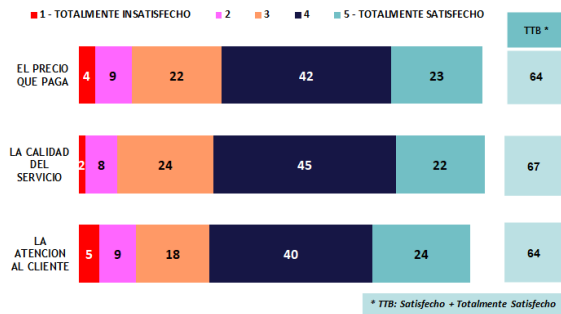
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su servicio de telefonía fija en cuanto a...?



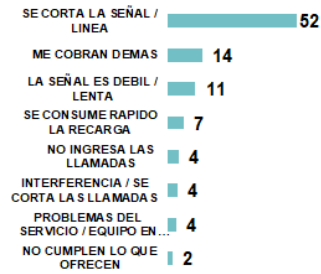
¿Qué tipo de problema tuvo?
(Primera mención - Total)



¿Qué tan satisfecho se encuentra con su servicio de telefonía móvil en cuanto a...?

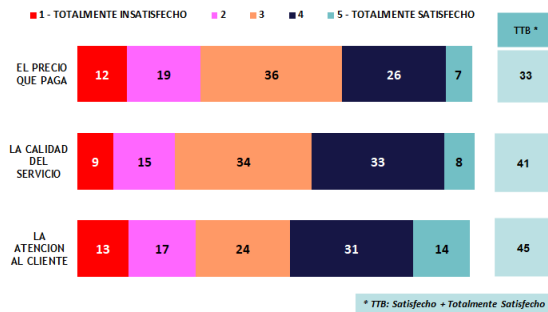


¿Qué tipo de problema tuvo?
(Primera mención - Total)

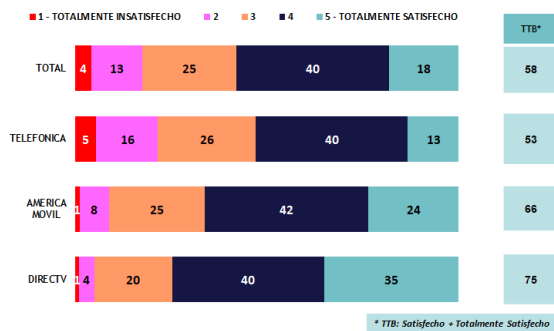


Base 415

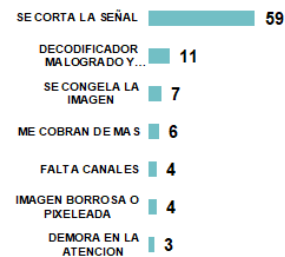
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su servicio de internet fijo en cuanto a...?



¿Qué tan satisfecho se encuentra con su servicio de televisión por cable en los últimos meses?

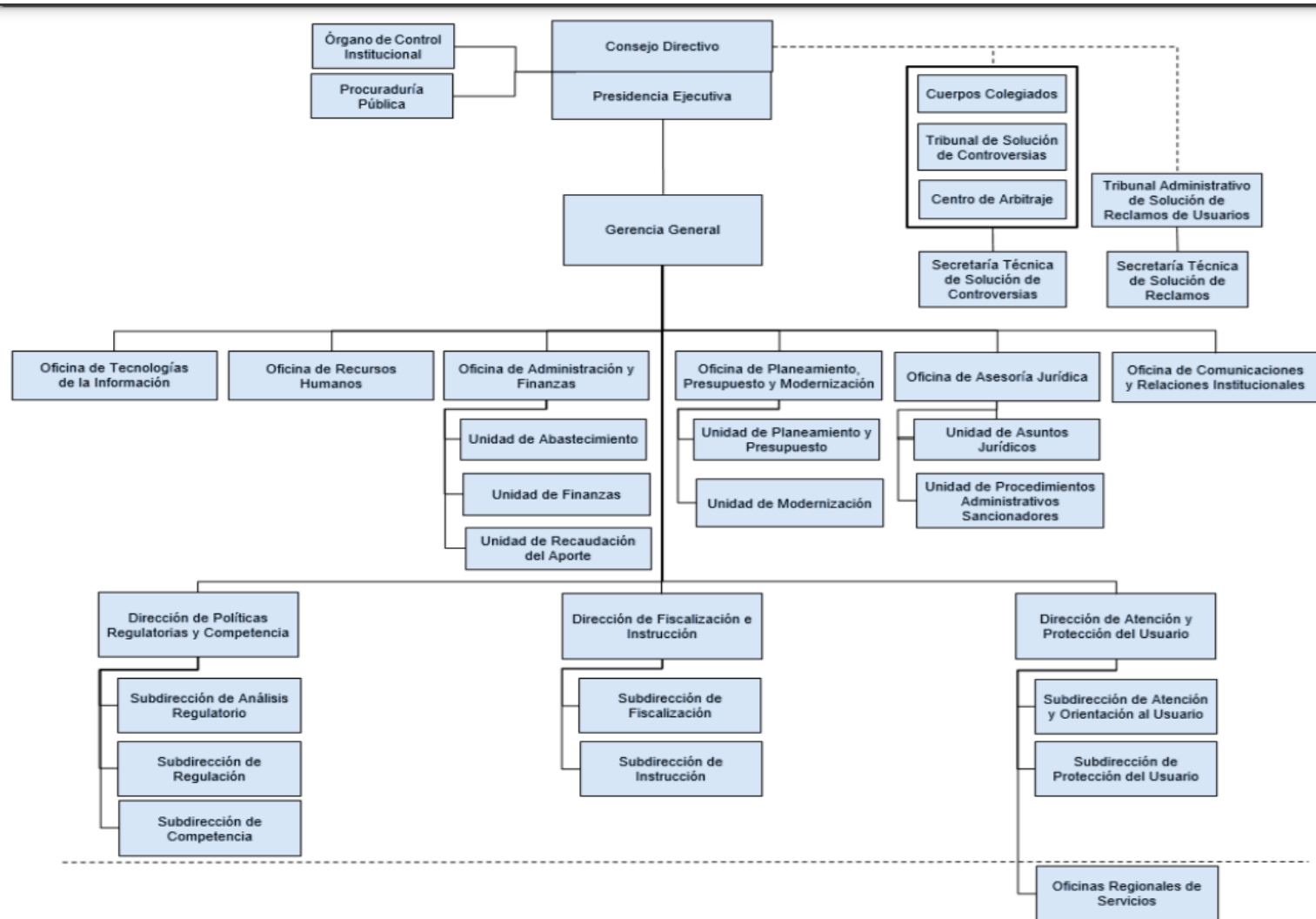


¿Qué tipo de problema tuvo?
(Primera mención - Total)



Base 438

Anexo 5. Organigrama de Osiptel



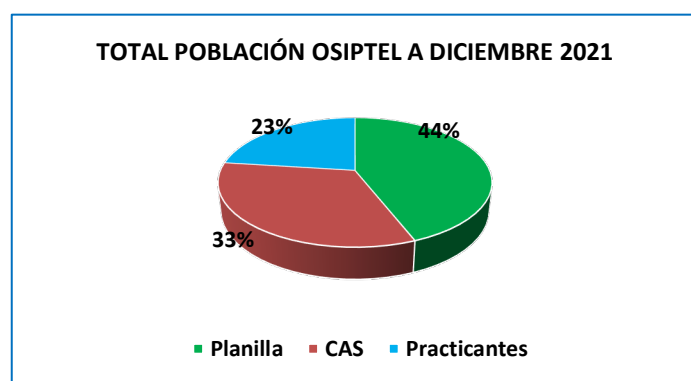
Anexo 6. Características de la población

A continuación, se presentan las características de la población objetivo de Osiptel, en función de las siguientes variables demográficas: género, carga familiar, rango de edad. Así mismo se incluyó variables relacionadas al trabajo como ubicación, sede y tipo de contrato. Es importante precisar que la muestra se realizó tomando en cuenta a la población objetivo contractual planilla y CAS, categorías ocupacionales con las que cuenta Osiptel. Por ello, ahondaremos en las características de ambas modalidades.

Población total

A la fecha en que se realizó el presente estudio, Osiptel contaba con 577 colaboradores: 252 empleados (44%) en modalidad contractual planilla, 191 empleados (33%) en modalidad contractual CAS y 134 practicantes (23%).

Población total	
Modalidad contractual	N.º de colaboradores a diciembre 2021
Planilla	252 (44%)
CAS	191 (33%)
Practicantes	134 (23%)
Población total	577 (100%)

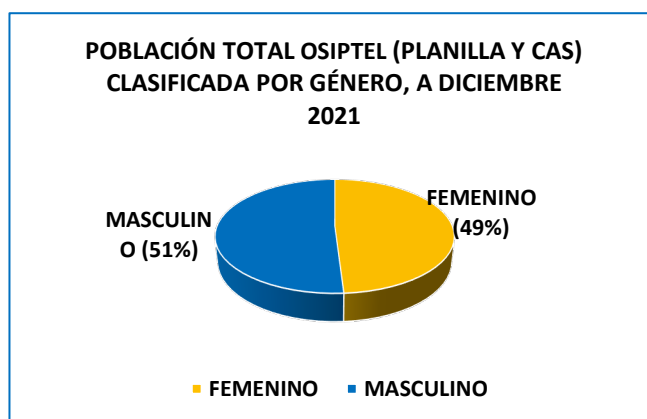


Características demográficas

Los hallazgos muestran en la modalidad contractual planilla, 135 de los colaboradores son de género masculino (54%), mientras que 117 colaboradores pertenecen al género femenino (46%). En cuanto a colaboradores de la modalidad contractual CAS, 90 de los colaboradores son de género masculino (47%), mientras que 101 colaboradoras pertenecen al género femenino (53%). Adicionalmente, mostramos el total de la población (planilla y CAS) clasificada por género, a efecto de contar con una vista general.

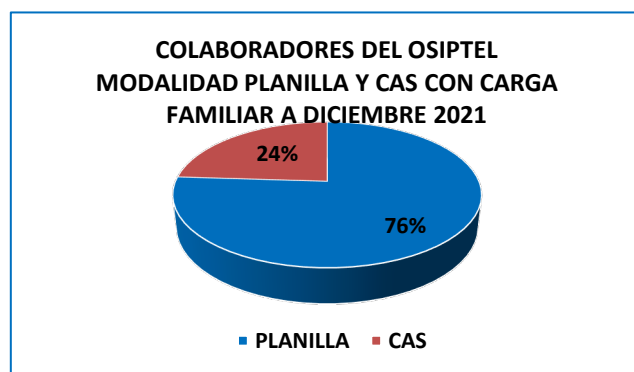
Modalidad planilla	Género	Cantidad
	Femenino	117 (46%)
	Masculino	135 (54%)
Total	252 (100%)	

Modalidad CAS	Género	Cantidad
	Femenino	101 (53%)
	Masculino	90 (47%)
Total	191 (100%)	



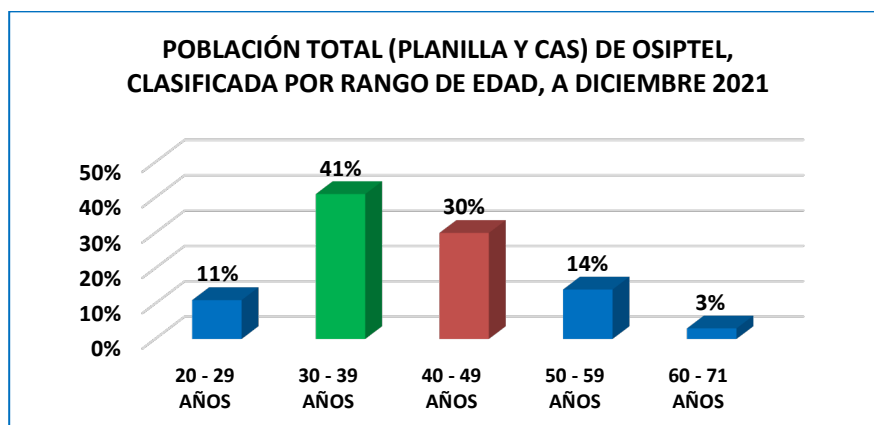
En cuanto a la carga familiar, se consideró a los cónyuges e hijos entre los 3 y 12 años. En esta línea, en la modalidad contractual planilla 170 colaboradores cuentan con carga familiar (76%) y, en mayor proporción, 82 colaboradores señalaron que no poseen carga familiar (37%). Para la modalidad contractual CAS, 53 colaboradores cuentan con carga familiar (24%) y, en menor proporción, 138 señalaron que no poseen carga familiar (63%).

Modalidad contractual	Con carga familiar	Sin carga familiar
Planilla	170 (76%)	82 (37%)
CAS	53 (24%)	138 (63%)
Total	223 (100%)	220 (100%)



Con respecto a la edad, podemos observar que para la modalidad planilla el mayor número de colaboradores se sitúa en los rangos de edad de 40 a 49 años y representan el 41%. Para el caso de colaboradores en modalidad CAS, el mayor número de colaboradores se sitúa en los rangos de edad de 30 a 39 años y representan el 53%. Adicionalmente apreciamos que, del total de la población planilla y CAS, el mayor número de colaboradores se ubica en los rangos de edad de 30 a 39 años, que equivale al 41%, seguido por el rango de edad de 40 a 49 años, que constituye el 30% de la población de Osiptel.

Población por modalidad contractual clasificada por edad			
Rango de edad	Planilla	CAS	Total
20 - 29 años	5	45	50 (11%)
30 - 39 años	82	101	183 (41%)
40 - 49 años	102	32	134 (30%)
50 - 59 años	51	11	62 (14%)
60 - 71 años	12	2	14 (3%)
Total	252	191	443 (100%)

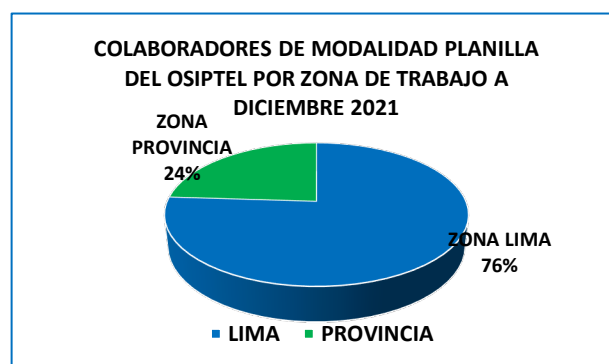


Características de trabajo

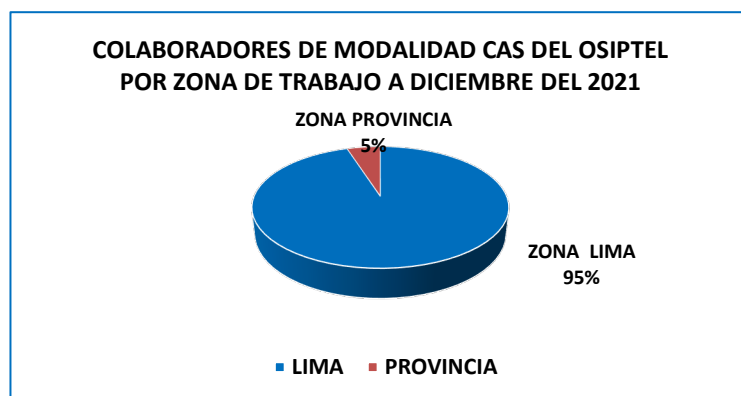
Con respecto a la modalidad de contratación, los hallazgos muestran que 252 colaboradores se encuentran en planilla (44%); en la modalidad contractual, 191 colaboradores se encuentran en modalidad CAS (33%) y, finalmente, 134 son practicantes (23%), tal como se vio al principio de este anexo.

Con relación a la ubicación física de los colaboradores en modalidad planilla, podemos apreciar que 191 colaboradores laboran en la sede principal Lima (76%) y 61 laboran en sedes de provincias (24%). Con respecto a los colaboradores en modalidad CAS, 181 laboran en la sede Lima (95%) y 10 laboran en sedes de provincias (5%).

Colaboradores en modalidad planilla por zona en que laboran		
Modalidad	Zona	Cantidad
planilla	Lima	191 (76%)
	Provincia	61 (24%)
	Total	252 (100%)



Colaboradores en modalidad CAS por zona en que laboran		
Modalidad	Zona	Cantidad
CAS	Lima	181 (95%)
	Provincia	10 (5%)
	Total	191 (100%)



Anexo 7. Programa de beneficios por modalidad contractual Osiptel - 2021

Categoría	Beneficio	CAS	Planilla
Remuneraciones	Gratificaciones de Julio y Diciembre	No	Sí
	CTS	No	Sí
	Bonificación Extraordinario Julio y Diciembre (S/. 300.00)	Sí	No
Salud	EPS para titular, dependientes, hijos hasta 25 y padres cubierto al 78%	No	Sí
	Acceso a inscripción a EPS (sin subvención de la entidad)	Sí	No
	Consultorio Médico para colaboradores y familiares con las siguientes especialidades: Medicina General, Psicología y Nutrición. (Dermatología ha sido suspendido durante la pandemia)	Sí	Sí
	Vacunación subvencionada al 100% para colaboradores y al 50% para dependientes	Sí	Sí
	Programa Virtual de Actividad Física – Plataforma Monkeyfit	Sí	Sí
	Talleres Virtuales de Manejo del Estrés	Sí	Sí
	Talleres Virtuales de Cardio	Sí	Sí
Capacitación	Capacitación de Formación Laboral	Sí	Sí
Apoyo Económico	Programa de Vacaciones Útiles (Subvención de hasta 300 soles para Vacaciones Útiles – Hijos hasta 17 años)	No	Sí
	Financiamiento en 3 cuotas de vales para compras de útiles escolares	Sí	Sí
	Vales de Consumo por Navidad	No	Sí
	Uniformes (suspendidos durante la pandemia)	Sí	Sí
Actividades	Actividades de Integración	Sí	Sí
	Actividades de Fomento de la Familia	Sí	Sí
	Actividades de Reconocimiento	Sí	Sí
Flexibilidad Laboral	Horario Escalonado	Sí	Sí
	Día Libre por Cumpleaños	Sí	Sí
	Dos medios días libres por cumpleaños de familiar directo	Sí	Sí
	3 horas libres por primer día de clases de hijos entre 2 y 6 años	Sí	Sí
	3 horas libres por actividad del Día del Padre o Día de la Madre	Sí	Sí
	Día Libre por sustentación de Post-Grado o Pre-Grado	Sí	Sí
	Dos medios días por enfermedad de familiares (compensable)	Sí	Sí
	Horario de Verano	Sí	Sí
Licencias y Permisos de ley	Licencia por Maternidad	Sí	Sí
	Licencia por Paternidad	Sí	Sí
	Permiso por Lactancia	Sí	Sí
	Permiso por enfermedad grave o terminal de familiares directos, o en caso de accidentes que pongan en riesgo su vida	Sí	Sí
	Licencia por fallecimiento de familiar directo	Sí	Sí
	Licencia por adopción	Sí	Sí
	Permiso para atención de familiares directos con Alzheimer	Sí	Sí
	Permiso para atención de dependientes con discapacidad	Sí	Sí
	Día libre por uso de bicicleta	Sí	Sí

Anexo 8. Matriz de operacionalización por entrevistas a profundidad

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN						
PREGUNTA GENERAL	¿Cuál es el impacto que generan los programas de bienestar y clima laboral en la intención de rotación de colaboradores del OSIPTEL?					
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	OBJETIVO Y ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de las acciones del Plan de Bienestar Laboral - Nivel de Satisfacción con el Programa de Flexibilidad Laboral - Percepción de sentimiento de familia (preocupación por el colaborador en sus distintas dimensiones) - Percepción de estabilidad laboral 	OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional AEI 06. 08 - Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del OSIPTEL.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de clima laboral - Índice de satisfacción de flexibilidad laboral - Índice de rotación voluntaria 	Colaboradores de modalidad contractual planilla y CAS	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista
¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de diferencia en acceso a beneficios y actividades de bienestar y clima (Planilla y CAS / Lima y Provincia) - Nivel de satisfacción con la posibilidad de crecimiento profesional en la institución - Nivel de satisfacción con el balance de vida laboral y personal - Percepción de cercanía y reconocimiento de los líderes al personal 	OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional AEI 06. 08 - Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del OSIPTEL.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de clima laboral - Índice de satisfacción de balance de vida personal y laboral 	Colaboradores de modalidad contractual planilla y CAS	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista
¿Por qué crees que las personas se van de OSIPTEL?	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de diferencia en acceso a beneficios y actividades de bienestar y clima (Planilla y CAS / Lima y Provincia) - Nivel de satisfacción con la posibilidad de crecimiento profesional en la institución - Nivel de satisfacción con la remuneración - Percepción de cercanía y reconocimiento de los líderes al personal - Percepción de sobrecarga laboral 	OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional AEI 06. 08 - Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del OSIPTEL.	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de Conexión Auténtica (Indicador For All GPTW) 	Colaboradores de modalidad contractual planilla y CAS	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista
¿Piensas que el programa de Bienestar (EPS?) y Clima ayuda a que las personas permanezcan en OSIPTEL?	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción con los programas de bienestar laboral - Nivel de valoración del beneficio de EPS - Nivel de satisfacción con clima laboral - Nivel de satisfacción con beneficios de flexibilidad horaria 	OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional AEI 06. 08 - Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del OSIPTEL.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de clima laboral - Índice de satisfacción de flexibilidad laboral 	Colaboradores de modalidad contractual planilla y CAS	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista
¿Qué acciones consideras puede hacer la organización para que las personas permanezcan en OSIPTEL?	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el dimensionamiento de los recursos humanos - Implementar programas de desarrollo profesional - Diseño de programas con participación de colaboradores - Programas para fortalecer el acercamiento y reconocimiento de los líderes al personal - Fortalecer el balance de vida laboral y personal - Conocer mejor las necesidades de los colaboradores - Mejorar el proceso de selección de los líderes - Implementar mecanismos para evitar el favoritismo 	OEI 06 - Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional AEI 06. 08 - Fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del OSIPTEL.		Colaboradores de modalidad contractual planilla y CAS	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista