



Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Escuela de Gobierno y Gestión Pública
Administración Pública

“CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA” 2019

Profesor: **Eduardo Morales**
Alumnas: **Vinka Marincovich Evangelista**
Alejandra Álvarez Salazar

AGRADECIMIENTOS

“Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera” (Albert Einstein)

“Si das pescado a un hombre hambriento lo nutres durante una jornada. Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda su vida” (Lao-Tsé)

Al finalizar esta etapa, me siento afortunada, por tener los recursos materiales, físicos y emocionales, que cimentaron mi fortaleza para lograr un sueño y con esto saldar una deuda que tenía en lo académico.

Agradezco a Dios por sobre todo, gracias, porque en los momentos más difíciles, solo éramos Él y yo.

A mis hijas, mi Emilita, gracias por la fuerza que me dan día a día, solo por sus existencias tengo las fuerzas, para superarlo todo.

A mi mejor amigo, amor de mi vida y esposo, gracias por el amor incondicional, la contención, la alegría y por el “tú puedes amor” cada día.

A mis personas especiales, Eugenia Evangelista, Iván Marincovich y Maristella Garrido, quienes siempre han creído en mí, en todo momento, incluso cuando ni yo creía. Gracias, mil gracias por tanto amor e incondicionalidad. También a toda mi familia y amigos/as, por todo el apoyo y el ánimo que me brindaron siempre.

Finalmente, agradezco sinceramente a todas las personas que nunca creyeron en mis capacidades, las que me humillaron, las que obstaculizaron mi camino, gracias, porque, cada humillación, lágrima y obstáculo; hicieron de mí una persona con más entereza y ahora puedo enfrentar lo que sea.

Vinka Marincovich Evangelista

Agradecida estoy de mi hijo, padres y amigos, pues con su apoyo año tras año, me alentaron y alimentaron para seguir adelante, aun cuando ya no tenía fuerzas, gracias totales...

Alejandra Álvarez Salazar

ÍNDICE

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	1
I. INTRODUCCIÓN	4
Misión	6
Visión	6
II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
IV. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
V. JUSTIFICACIÓN	13
VI. OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
VII. MARCO TEÓRICO.....	15
VIII. MARCO METODOLÓGICO.....	23
1. DISEÑO METODOLÓGICO	23
2. DISEÑO MUESTRAL	23
IX. DESARROLLO DEL ESTUDIO	26
1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	26
2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	31
3. POBLACIÓN.....	32
X. METODOLOGÍA	37
1. PREGUNTAS DE VALORIZACIÓN.....	38
2. PREGUNTAS DICOTÓMICAS.....	38
3. PREGUNTAS ABIERTAS Y LIBRES	39
XI. ANÁLISIS	42
1. ANÁLISIS PREGUNTAS DE VALORIZACIÓN.....	42
2. ANÁLISIS PREGUNTAS DICOTÓMICAS.....	43
3. ANÁLISIS PREGUNTAS ABIERTAS Y LIBRES	45
4. ROTACIÓN, AUSENTISMOS.....	51
XII. PROPUESTAS	58
1. Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo	58
2. Estrategias de Comunicación - Incorporación de Nuevas Tecnologías.....	59
3. Uso del Tiempo	59

4.	Mejoras al ISTAS 21 DE 2018.....	59
5.	Programa de Calidad de Vida Laboral y Protocolos de Conciliación.....	61
6.	Distribución de Género.....	61
7.	Atención a los más Jóvenes.....	62
8.	Estancamiento Profesional.....	62
9.	Respuestas de Connotación Negativa.....	63
10.	Actividades más Valoradas.....	64
11.	Índices Elevados de Ausentismo.....	64
12.	Índices Elevados en Rotación.....	64
13.	Procesos Participativos.....	65
XIII.	RESPUESTAS AL ESTUDIO.....	66
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	66
	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	67
	OBJETIVO GENERAL.....	68
XIV.	CONCLUSIONES.....	69
XV.	BIBLIOGRAFÍA.....	71

I. INTRODUCCIÓN

Esta tesis pretende analizar mediante un estudio, las distintas dimensiones que afectan a los funcionarios y las funcionarias de la Comisión Nacional de Energía, con respecto a la calidad de vida laboral a nivel individual y organizacional. Así mismo, lograr vincular la calidad de vida laboral como estrategia del mejoramiento de la gestión y cómo influye en el desempeño de los/as funcionarios/as.

Al mismo tiempo, un estudio de este tipo puede servir como punto de partida para repensar las bases sobre las que se asientan las condiciones de trabajo actuales en el ámbito público, todo ello a partir de la identificación de los diferentes grados de importancia, que los/as funcionarios/as le otorgan a la calidad de vida laboral, existentes en su lugar de trabajo.

La importancia del análisis de esta problemática, puede proporcionar las estrategias necesarias aplicables a la institución, con el fin de que sea un instrumento fundamental para la mejora continua y el buen desempeño de los/as funcionarios/as.

La forma de abordar el asunto es muy variada. Algunos autores plantean diferentes definiciones de calidad de vida laboral y aunque muchos coinciden en algunos conceptos, con el pasar del tiempo esta concepción ha ido evolucionando. La importancia que cada persona, institución y organización le otorga a la calidad de vida laboral, también puede ser distinta, por ser una idea de valorización subjetiva.

El presente estudio, se estructura de la siguiente manera:

- Antecedentes del Problema: En el encontrará una síntesis conceptual de la investigación y acercamientos realizados sobre el problema formulado, que describe las razones por las que el tema a investigar merece atención, explicándolo de manera resumida desde sus primeras aseveraciones.
- Planteamiento del Problema: Se refiere sobre las buenas prácticas laborales en la Administración Civil del Estado, la urgencia de considerar la calidad de vida laboral, como estrategia, para cumplir con las mínimas exigencias, establecidas en la normativa vigente y que dichas prácticas aporten al mejoramiento de la gestión en torno a los objetivos de las organizaciones y al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.
- Formulación del Problema: Se establece los límites en el cual se desarrollará el estudio y se delimita el campo de investigación, dando origen a la pregunta para las bases de esta tesis.
- Justificación: La ausencia de calidad de vida laboral podría afectar tanto a la institución como al funcionario/a, provocando un deterioro organizacional.

- **Objetivos:** Se formula el objetivo general y los específicos que serán la columna vertebral del estudio, que enmarcan la finalidad de la investigación.
- **Marco Teórico:** Se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento. Consta de dos segmentos, uno desde la teoría, donde se realiza un repaso por distintos autores, con un orden cronológico, y el segundo desde lo normativo, en el que se describe todo lo relacionado ha regulado en estas materias.
- **Marco Metodológico:** Describe los datos con los que se trabajará, la metodología que se usará para la investigación y se extraerá de ella toda la información indispensable para el resultado de esta investigación.
- **Desarrollo del Estudio:** Puntualiza el diseño y la aplicación del instrumento, donde se exponen los resultados del trabajo de investigación, en forma detallada y explicativa.
- **Metodología:** Establece las herramientas utilizadas para el análisis, las que ayudaran a responder a las preguntas del estudio.
- **Análisis:** Se realiza un análisis, de acuerdo con la metodología utilizada, describiendo a través de datos cuantitativos los resultados de la encuesta realizada en la institución escogida.
- **Propuestas:** De acuerdo con los resultados obtenidos, se establece un plan de acción para la institución.
- **Respuestas al Estudio:** Apartado relevante, en el que se responde a los objetivos planteados.
- **Conclusiones:** Síntesis resultante de la investigación, en el que se apreciaran los productos, del alcance de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se describe a continuación, los antecedentes de la institución escogida, necesarios para contextualizar correctamente la población objetivo.

La Comisión Nacional de Energía, en adelante (CNE) es un organismo público y descentralizado, con patrimonio propio y plena capacidad para adquirir y ejercer derechos y obligaciones, que se relaciona con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Energía. Su Ley Orgánica Institucional corresponde al DL N° 2.224, de 1978, modificado por Ley Núm. 20.402 que crea el Ministerio de Energía.

La Comisión es un organismo técnico encargado de analizar precios, tarifas y normas técnicas a las que deben ceñirse las empresas de producción, generación, transporte y distribución de energía, con el objeto de disponer de un servicio suficiente, seguro y de calidad, compatible con la operación más económica.

Mientras que sus funciones son:

1. Analizar técnicamente la estructura y nivel de los precios y tarifas de bienes y servicios energéticos, en los casos y forma que establece la ley.
2. Fijar las normas técnicas y de calidad indispensables para el funcionamiento y la operación de las instalaciones energéticas, en los casos que señala la ley.
3. Monitorear y proyectar el funcionamiento actual y esperado del sector energético, y proponer al Ministerio de Energía las normas legales y reglamentarias que se requieran, en las materias de su competencia.
4. Asesorar al Gobierno, por intermedio del Ministerio de Energía, en todas aquellas materias vinculadas al sector energético para su mejor desarrollo.

La administración de la CNE corresponde al Secretario Ejecutivo, quien es el Jefe Superior del Servicio y tiene su representación legal, judicial y extrajudicial.

Misión

Generar condiciones para un desarrollo seguro, sostenible, diversificado y de precios eficientes de los mercados energéticos chilenos a través de la generación de propuestas al Ministerio de Energía, de carácter regulatorio que permitan cumplir los objetivos de política pública, monitoreo, análisis, tarificación y dictación de normativas técnicas, económicas y de seguridad, así como asesorar a las autoridades en las materias del sector energético.

Visión

Al año 2020, seremos un regulador de reconocida excelencia para el mercado energético chileno.

II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Es variada la literatura con respecto a los argumentos teóricos que sostienen las afirmaciones contenidas en este estudio. En la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas y eficientes, en todas ellas, los trabajadores/as juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral pudiera ser un factor fundamental para tener éxito, en la gestión de hoy.

Para comprender el por qué la falta de calidad de vida laboral, podría ser un problema en una organización, es relevante detallar lo siguiente: *“La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización”* (Smith Palliser, 2016) Pero esta estructura rígida *“dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso.”* *“Luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo”* (Smith Palliser, 2016)

El término “calidad de vida en el trabajo”, tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. *“Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la alienación del trabajador, simbolizado por las huelgas entre la población activa, mayoritariamente joven, de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio.”* (Smith Palliser, 2016)

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, *“hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como Procure & Gambe, General Motores, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo, en sus nuevas plantas. Ante los gratos resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.”* (Smith Palliser, 2016)

Conjuntamente con los inicios del concepto, en estudio, es fundamental destacar que a comienzos del siglo XX, la administración científica de las organizaciones, *“Sostenía que el dinero en mano era la única necesidad del ser empleado. Según esta visión, las personas solo trabajaban para obtener recompensas financieras, y así satisfacer sus necesidades primarias: (fisiológicas-seguridad). Del mismo modo, los administradores tenían la convicción de que el aumento de la producción y rentabilidad era solo posible a través de la atención de las necesidades económicas”.* (Martínez, 2012)

En la década del 30, por medio de las teorías de las relaciones humanas, se demostró que *“el empleado no solo se estimulaba o mejoraba su desempeño por medio de recompensas financieras, sino que el mismo poseía otros intereses que respondían a necesidades de orden social”*. (Martínez, 2012)

De esta forma, *“el empleado era motivado por medio de recompensas sociales, que podían satisfacer principalmente, sus necesidades sociales y de autoestima”*. (Martínez, 2012)

A partir de los años 60, se comprobó que *“la satisfacción del empleado no solo estaba ligada a recompensas financieras o de orden social. El mismo era motivado por intereses que respondían a necesidades de orden superior y que enriquecían su puesto de trabajo. El enriquecimiento del puesto, otorgaba a los trabajadores más control y discrecionalidad en el desempeño del trabajo”*. (Martínez, 2012)

Hacia los 90, los administradores entendieron que *“el empleado/a no solo trabajaba para satisfacer sus intereses personales. El mismo tenía una vida familiar, la cual, padecía un sin fin de necesidades no satisfechas. De ese modo, con objeto de satisfacer las necesidades familiares, las organizaciones comenzaron a brindar distintas prestaciones y servicios sociales. Una de las prestaciones más populares fueron los denominados beneficios sociales. Los mismos estaban destinados a mejorar la calidad de vida del empleado/a y su familia, se les otorgaba a los/as trabajadores/as solo por ser parte de la organización y atendían diversas necesidades como la salud, alimentación y la educación”*. (Martínez, 2012)

En la actualidad, según las orientaciones del Servicio Civil de nuestro país, del año 2018, se reconoce al ser empleado/a, como una persona íntegra, poseedora de diversos intereses profesionales, familiares y algunos de índole personal (comunitarios, políticos, religiosos, tiempo libre), que le son de igual o mayor importancia y que junto con los demás determinan su bienestar general.

Dicho esto, la satisfacción del empleado/a podría estar determinada por el grado de conciliación existente entre las expectativas laborales y las necesidades del mundo personal. El trabajo de investigación tiene como propósito: detectar y evaluar las ventajas o desventajas de la calidad de vida laboral, y examinar si la ausencia de ésta influye en el mejoramiento de la gestión pública.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con el Instructivo presidencial N° 1, sobre buenas prácticas laborales en la Administración Civil del Estado, del año 2006, es urgente considerar la calidad de vida laboral, como estrategia, para cumplir con las exigencias básicas del instructivo y que dichas prácticas aporten al mejoramiento de la gestión en torno a los objetivos institucionales y al mejoramiento de la calidad de vida los/as funcionarios/as.

En dicho instructivo se refiere al concepto de calidad de vida laboral, como una iniciativa que surge con la intención de dar respuestas a los desafíos presentes y futuros de nuestra sociedad en relación al trabajo, la salud y la calidad de vida de las personas.

La calidad de vida, la realización personal y la felicidad, son anhelos del hombre y la mujer desde tiempos inmemoriales. A lo largo de la historia, los hombres y mujeres han buscado la manera de ser felices, realizar sus sueños, de sentirse plenos/as y satisfechos/as. El concepto de calidad de vida permite sintetizar en una idea todas esas búsquedas de plenitud y bienestar del ser humano.

El Servicio Civil entrega las orientaciones para el mejoramiento de ambientes laborales y calidad de vida laboral, para los servicios públicos del país.

Este servicio, explica que los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los retos de una gestión pública más compleja y acorde a estos tiempos y tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

Es así, que las normas de aplicación general de este servicio en materias de Gestión y Desarrollo de Personas, en específico en el Título VII sobre el cumplimiento de estándares en ambientes laborales y calidad de vida laboral, señala entre otros, lo siguiente:

Los servicios públicos, deberán desarrollar un programa de calidad de vida laboral con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los/as funcionarios/as en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. Este programa deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los/as funcionarios/as, del ambiente de trabajo y de la organización.

Además, señala que los servicios públicos, deberán definir mecanismos de evaluación y actualización de su programa de calidad de vida laboral y por ende deberán elaborar, implementar, difundir este programa con el propósito de contribuir a generar procedimientos sistemáticos que propendan a un ambiente laboral que reúna las condiciones organizacionales necesarias para mantener un espacio de colaboración caracterizado por el equilibrio y armonía en las interacciones entre

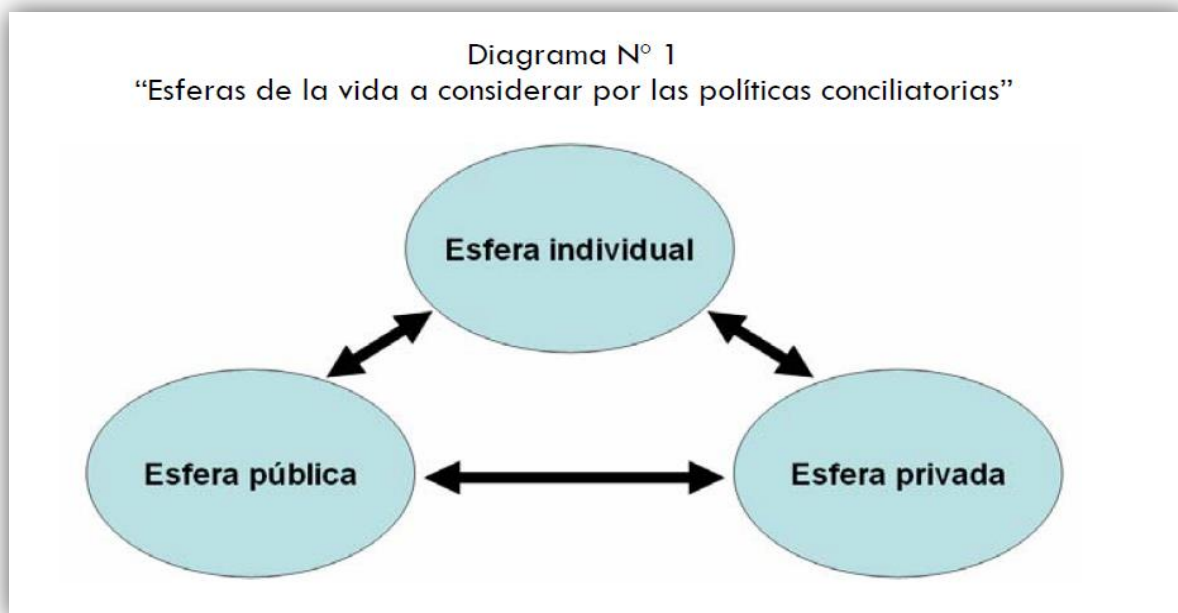
los/as funcionarios/as y que aborde eficazmente las tensiones conciliatorias al interior del servicio, con la finalidad de impactar positivamente en la motivación, compromiso y adhesión a la organización.

Cabe destacar que la importancia de estos lineamientos radica en permitir a los/as funcionarios/as a desarrollar su trabajo en forma más eficiente y efectiva y tiene por objeto transmitir, una visión amplia de lo que es, o más bien, ha venido siendo, la implementación de la noción de conciliación en el contexto de las organizaciones.

Si bien, la noción de conciliación podría ser tratada como una cuestión relativamente nueva, por el contrario, tras ella se debate una de las tensiones más antiguas del empleo: las políticas de uso del tiempo, también señaladas como “la relación tiempo y trabajo” Cuando se habla de conciliación, no se debe limitar solo al mundo del trabajo, además se debe incluir otros elementos de la vida pública y privada que merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, entre otras.

La importancia de las orientaciones del Servicio Civil, en esta investigación, es crucial. Al revisar la variada literatura e investigaciones que entrega este servicio, es posible advertir que las políticas de uso del tiempo o políticas conciliatorias, intentan articular las demandas que surgen desde tres esferas de la vida, que lo esquematiza del siguiente modo:

1



¹ *Cuadro elaborado por el Servicio Civil, año 2010 en el documento “Conciliación vida personal y familiar, con el trabajo en los Servicios Públicos”

Además, enfatiza que cada una de las tres esferas señaladas da cuenta de un tiempo propio o específico, no reductible a los intereses de otro tiempo. El Servicio Civil se refiere a:



2

A partir de este esquema el Servicio Civil intenta explicar, el por qué no utiliza el concepto de “familia” como apellido único de la conciliación (a modo de ejemplo: conciliación trabajo y familia) en sus actividades realizadas al respecto con la Administración del Estado, si no que a través del análisis de la propia vida, las tareas “domésticas y de enlace” que caracterizan el quehacer familiar, tan sólo agotan el “tiempo de cuidado” propio de la esfera privada. Del mismo modo, asevera que *“El tiempo de libre disposición goza de gran plusvalía, precisamente porque las experiencias subjetivas de realización, satisfacción y felicidad, son valores cada vez más determinantes para el individuo moderno, quien a modo legítimo, exige estar al centro de la nueva comprensión de lo social.”*

Igualmente, Irma Arriagada, CEPAL, en *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo, 2005*. Puntualiza *“Los intensos cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales requieren que los gobiernos diseñen nuevas políticas públicas que incorporen estos cambios: políticas impositivas, redistributivas, de transporte, reorientaciones del gasto público y del gasto social, así como, políticas sectoriales de empleo, educativas, de salud y vivienda, entre otras”*

² *Cuadro elaborado por el Servicio Civil, año 2010 en el documento “Conciliación vida personal y familiar, con el trabajo en los Servicios Públicos”

Finalmente, las orientaciones del Servicio Civil son claras, sobre la necesidad de realizar estudios nacionales de uso del tiempo, para conocer fehacientemente como éste es utilizado por los diferentes grupos que componen nuestra sociedad. Sólo así sería posible concentrar los esfuerzos en aquellas áreas de mayor impacto o urgencia, y al mismo tiempo, recoger elementos que ayuden a diseñar acciones pertinentes. Con esto, este Servicio, señala que los esquemas citados anteriormente, y en concordancia con los ámbitos de acción en los cuales el Estado estaría llamando a participar, también son tres:

- **Ámbito ideológico:** Da cuenta del uso del tiempo de libre disposición y de la necesidad de asumir tareas redistributivas del mismo entre hombres y mujeres (corresponsabilidad)
- **Ámbito servicios:** Coordinar los tiempos de los demás servicios públicos y privados con los horarios laborales, escolares y otros.
- **Ámbito organizacional:** La incorporación de la noción de personas en reemplazo del concepto recurso humano, y coherentemente con ello, revisar la actual organización del trabajo.



3

³ *Cuadro elaborado por el Servicio Civil, año 2010 en el documento "Conciliación vida personal y familiar, con el trabajo en los Servicios Públicos"

La noción de conciliación, que expone el Servicio Civil, apunta a atender las necesidades de una persona, de sus espacios privados y laborales, tratando de equilibrar estas esferas no siempre coordinadas. Bajo esta noción, cobra relevancia que los servicios públicos, puedan posicionar la preocupación por la conciliación vida y trabajo, e identificar rutas posibles para diseñar e implementar planes de acción en la materia.

Por otro lado, en las empresas y en las instituciones públicas, podemos encontrar indicadores frecuentes de una baja calidad de vida laboral, la desmotivación, el desgano y apatía de las personas; baja productividad y rendimiento; alto nivel de quejas; alta rotación de personal; un elevado nivel de discusiones y conflictos, irritabilidad, insatisfacción; numerosas licencias médicas que aumentan los índices de ausentismo.

IV. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La calidad de vida laboral incide, en el desarrollo de la gestión pública de la Comisión Nacional de Energía?

V. JUSTIFICACIÓN

Debemos tener presente que calidad de vida hoy es una herramienta fundamental, en empresas o instituciones públicas, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

En la actualidad, y con el aumento de stress, cargas de trabajo y responsabilidades, mala alimentación, falta de ejercicio y peor aún no se toman las medidas necesarias para cambiarla. Es urgente que las instituciones, cuenten con estrategias que puedan ayudar a disminuir las consecuencias antes descritas.

La ausencia de calidad de vida laboral podría afectar tanto a la institución como al funcionario/a, provocando un deterioro organizacional, que se traduce en los siguientes elementos:

- Aumento de licencias médicas.
- Baja motivación.
- Menor desenvolvimiento de sus funciones.
- Mayor rotación en el empleo.
- Mayores tasas de ausentismo.
- Afecta el clima laboral y a los equipos de trabajo.
- Tiempo de ocio aumentado.
- Insatisfacción en el trabajo.
- Menor eficiencia en la organización.
- Más accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo.
- Menos productividad

Por lo anteriormente expuesto y en relación a la calidad de vida laboral, en la Comisión Nacional de Energía, cada una de estas situaciones, podrían ser el resultado de una situación problema, el no darle la importancia necesaria para la búsqueda urgente de soluciones, podría afectar el desarrollo de las directrices estratégicas de la institución, incluso es factible que afecte directamente al no cumplimiento de las metas institucionales.

VI. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer qué factores de la calidad de vida laboral, en la Comisión Nacional de Energía, inciden en el desarrollo de la gestión pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Conocer la definición de calidad de vida laboral, para los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía.
- 2) Determinar la importancia que le atribuyen los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía, a las distintas dimensiones de calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil.
- 3) Identificar aquellas dimensiones que afectan en la calidad de vida laboral, de manera determinante, en la gestión de los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía.

VII. MARCO TEÓRICO

TEORÍA

Los primeros trabajos de calidad de vida laboral se referían a este concepto desde una perspectiva unidimensional, los cuales equiparaban el término de calidad de vida con otros conceptos similares como bienestar, satisfacción global, o felicidad. Sin embargo, con el paso de los años, se observó una transición de esta perspectiva unidimensional a otra de postura multidimensional. (Garcia & Muela, 2006)

Como se mencionó anteriormente, el concepto de calidad de vida laboral ha sufrido una serie de transformaciones desde su concepción al día de hoy. Se ha elegido algunos de los conceptos más destacados para describir cómo ha evolucionado esta teoría, por lo mismo el orden es cronológico, ya que considerar un orden de lo general a lo específico es menos factible, fundamentando que la teoría existente es más bien homogénea y las diferencias entre definiciones tienen muy pocos matices y los cambios en la teoría de calidad de vida laboral, se han dado de acuerdo con la evolución del concepto, en relación a los cambios en el tiempo, en materias relacionadas al trabajo y a la normativa de cada época. Para graficar la evolución del concepto de CVL, en el tiempo, se desarrolla el siguiente cuadro descriptivo:

Año	Autor	Definición de CVL	Cita
1955	Dyer y Haffenberg	Estos definieron la calidad de vida en términos de las contribuciones que hacen las organizaciones o que pudiesen llegar a realizar para suplir las necesidades económicas y psicosociales a aquellos individuos que participan activamente en la consecución de los objetivos organizacionales, este modelo es aplicado a los requerimientos que presente la organización relacionados con la calidad de vida laboral; así mismo, los autores categorizaron 40 variables seleccionadas de la bibliografía, en donde argumentan “el resultado de las organizaciones debe ser considerado como un vector de los bienes producidos de las características del servicio prestado, en los cambios de las actividades psicológicas y sociales y la variación de las mismas”	(Camacaro, 2010)
1975	Cherns	Concibe la calidad de vida laboral como el resultado de la combinación de las perspectivas estructurales de las relaciones humanas; toma dos factores importantes para estimar dichas relaciones: Ascenso vs Tecnología, la cual hace referencia en las posibilidades que tiene el empleado para crecer dentro de la organización y los medios que cuenta para lograr dicho desarrollo laboral, y por último satisfacción vs condiciones estructurales de trabajo, entendida el grado subjetivo de complacencia que tiene el trabajador con la organización en comparación con los contextos donde desarrolla sus funciones.	(Segurado & Agulló, 2002)

Año	Autor	Definición de CVL	Cita
1975	Seashore	Explica el concepto de calidad de vida como el grado de satisfacción en relación con las condiciones generales de trabajo, el cual varía entre sujetos de manera sistemática, medible y perceptible según las diferencias individuales; así mismo, agrega que la calidad de vida se ve afectada por los factores de espacio y tiempo.	(Camacaro, 2010)
1975	Walton	Sustenta que la calidad de vida en el trabajo es un proceso para humanizar el lugar donde se desarrolla dicho trabajo, teniendo como principales factores una adecuada y justa remuneración, seguridad y condiciones saludables del sitio de trabajo, un creciente sentido de pertenencia y una integración social dentro de la organización; propone seis categorías principales relacionadas entre los diversos factores que componen la calidad de vida laboral (autonomía, actividades múltiples, información, tareas totales, planificación y retroalimentación)	(Segurado & Agulló, 2002)
1982	Bergeron	Toma como base la filosofía humanista, y desde un abordaje holístico expone a la calidad de vida laboral como una aplicación concreta cuyo objetivo es modificar los aspectos del entorno del trabajo para crear situaciones favorables hacia la satisfacción de los empleados y de este modo obtener una mayor productividad dentro de la organización.	(Camacaro, 2010)
1983	Nadler & Lawler	Explican la calidad de vida laboral como una forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones, las cuales están mediados por el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, también por la participación en la toma de problemas y toma de decisiones organizacional; aportan que la calidad de vida laboral puede verse afectada por las políticas organizacionales y el clima presente en la organización.	(Camacaro, 2010)
1984	Mirvis & Lawler	La calidad de vida es entendida como una transacción económica, psicológica y social entre las organizaciones y sus trabajadores; plantean que la calidad de vida puede ser cuantificada con la fórmula $CLV=f(O,E)$, donde O representa las características del trabajo y el ambiente de trabajo dentro de la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos; así mismo, se postula que los trabajadores deben ser desarrollados buscando incrementar todo su potencial y no solo utilizados, esto con el fin de disminuir la rotación de personal, el ausentismo, las quejas y el ocio ofreciendo variedad de ocupaciones para disminuir la monotonía.	(Segurado & Agulló, 2002)

Año	Autor	Definición de CVL	Cita
1986	Tucotte	Se aborda como “la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”	(Camacaro, 2010)
1992	Fields & Thacker	La definen como los esfuerzos corporativos entre los directivos y los sindicalistas para involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones; es decir, la afirmación sustenta que la calidad de vida depende de la relación gerencia-trabajador-organización, e incluye a los sindicatos como mediadores y participantes de la obtención de dicha calidad.	(Camacaro, 2010)
1996	French & Wendell	Plantean a la calidad de vida como una filosofía de gestión, que mejora la dignidad del empleado, brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal para los individuos pertenecientes a la organización, teniendo como medida de medición la satisfacción de los empleados basado en los sentimientos de los mismos.	(Camacaro, 2010)
1996	González, Peiró & Bravo	La calidad de vida es la estimación o apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del medio y del desarrollo de las funciones laborales, las cuales responden a la satisfacción, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades del individuo en el contexto laboral y fuera de él.	(Camacaro, 2010)
1996	Robbins	Es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados, desarrollando las herramientas requeridas para participar plenamente en la toma de decisiones.	(Camacaro, 2010)
1998	Dela Coleta	Sostiene que la aparición del constructo calidad de vida laboral, permite sistematizar las condiciones del trabajo y sus consecuencias sobre el trabajo y el resultado del mismo, identificando cuales son los efectos de las condiciones de trabajo sobre el bienestar de los individuos.	(Camacaro, 2010)
1999	Drucker & Peter	La importancia radica en la aplicación del conocimiento al contexto organizacional para generar productividad e innovación; esto significa, que la persona es la parte fundamental ya que esta es la aprende y aplica dicho conocimiento para el beneficio de la organización, razón por la cual los mejores elementos que puede brindar la organización a sus trabajadores es una constante capacitación, ya que si la organización potencializa a sus empleados los hará empleables.	(Camacaro, 2010)
2001	Camacaro	Lo define como un proceso planificado, cooperativo y evolucionado que implica acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables al desarrollo de las capacidades y potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo y fortalecer la identificación del trabajador con la organización.	(Camacaro, 2010)

Estos conceptos son claves como guía de la investigación y análisis de resultados. Los autores exponen diferentes teorías y para especificar el posicionamiento teórico de esta tesis, se propone el siguiente enfoque del concepto de calidad de vida laboral, el que podría asentar las bases del estudio:

“Calidad de vida laboral es un proceso planificado, cooperativo y evolutivo que implica acciones para crear condiciones laborales favorables, que permitan a los trabajadores y las trabajadoras obtener el máximo grado de satisfacción, bienestar físico y psicológico para compatibilizar la vida laboral y personal”

NORMATIVA

En cuanto al marco normativo, que rige en Chile, en relación a la calidad de vida laboral, es amplio, variado y es éste el que sienta las bases y comprueba la importancia de este tema con respecto a las instituciones públicas de Chile, los que se describen a continuación:

a) Constitución Política de la República de Chile, artículo 1° (inciso segundo y cuarto)

Art. 1°, inciso segundo: “La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. El Estado reconoce y ampara los grupos intermedios a través de los cuales se organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos”.

Art. 1°, inciso cuarto: “Es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, propender el fortalecimiento de ésta, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional”.

b) Ley N°18.834 del Estatuto Administrativo (DFL 29), artículos 89° y 90° normas de protección a la familia.

c) Código del Trabajo, artículo 66° (incisos primero y segundo) y artículo 195° (inciso primero y segundo). Relativas a derechos, beneficios y permisos especiales.

d) Convenio OIT N° 156 – sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Párrafo décimo primero del preámbulo, artículo 1°, N° 1 y artículo 3°, N° 1:

Párrafo XI: “Considerando que muchos de los problemas con que se enfrentan todos los trabajadores se agravan en el caso de los trabajadores con responsabilidades familiares, y reconociendo la necesidad de mejorar la condición de estos últimos a la vez mediante medidas que satisfagan sus necesidades particulares y mediante medidas destinadas a mejorar la condición de los trabajadores en general”.

Art. 1º, N° 1: “El presente Convenio se aplica a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella”.

Art. 3º, N° 1: “Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales”.

e) Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado, del Servicio Civil

Busca impulsar importantes reformas al Estado para adecuar las instituciones a las exigencias propias de un Estado de Derecho y a los requerimientos del desarrollo económico y social del país a través de directrices que incorporan temas como Condiciones de Trabajo/ Protección de los derechos de maternidad y responsabilidad parentales/ Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares entre otros.

f) Buenas Prácticas Laborales Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo en los Servicios Públicos (2010)

Estudio del Servicio Civil, que tiene como objetivo desarrollar y dar a conocer al interior de las organizaciones del sector público los conceptos de Conciliación entre la vida laboral y la familiar o personal, entregando además orientaciones sobre la Conciliación en Gestión de Personas.

g) Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2015)

Que impulsa a los servicios públicos a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública.

Principios Orientadores los que consisten en:

Un Estado Moderno para Chile, con igualdad de oportunidades, participación y diálogo; El Impulso de cambios legales y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un empleo decente; potenciar un Estado innovador, con servicios públicos de calidad, buen trato, transparencia y condiciones laborales dignas; y la revalorización de la función pública.

A partir de lo anterior es que se establecen 3 ejes de acción:

Derechos Laborales:

Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes.

Condiciones Laborales:

Las instituciones públicas deberán generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

Ambientes Laborales:

Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

h) Plan Trienal 2015-2018, del Servicio Civil

El Servicio Civil elaboró para todos los servicios públicos lineamientos y orientaciones, especificando productos y plazos, desde los cuales los servicios públicos diseñaron un Plan Trienal 2015 – 2018, en el que cada institución compromete productos, plazos y responsables en los distintos ámbitos y contenidos que el Instructivo Presidencial establece, a partir de estándares definidos por el Servicio Civil, en la perspectiva del cumplimiento del Instructivo Presidencial.

i) Plan Trienal 2015-2018, de la CNE

Los puntos 11 y 12 aborda las materias desarrolladas en los ejes de Condiciones Laborales y Ambientes Laborales del Instructivo Presidencial N°1 de 2015, comprometiendo actividades relacionadas a la elaboración de Programa de Calidad de Vida Laboral y Protocolos de Conciliación entre otras materias relacionadas, instando a desarrollar acciones vinculadas a la calidad de vida laboral.

j) La ley N°19.882, que crea la Dirección Nacional del Servicio Civil y su posterior perfeccionamiento a través de la Ley N°20.955 del año 2016

Le otorga la facultad de impartir normas de aplicación general en relación a diversas materias de gestión de personas para los Ministerios y sus servicios dependientes, mandatándolo a velar por el cumplimiento de las normas que imparta, a solicitar información en las Instituciones pública sobre estas materias e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos; todo con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en Gestión y Desarrollo de Personas.

k) Política de Desarrollo de Personas CNE, Resolución Exenta N°97 del 29 de febrero de 2016

Donde uno de sus objetivos declara: Promover climas laborales sustentados en formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas, que favorezcan la calidad de vida de las personas que se desempeñan en la Comisión, donde las situaciones laborales conflictivas se resuelvan a través de mecanismos de respeto, diálogo y acuerdos satisfactorios para las partes involucradas, contribuyendo de esta manera, al compromiso, motivación, desarrollo, mejora del desempeño de las personas y por ende, a mejorar la gestión organizacional de la Comisión.

La importancia de mejorar la calidad de vida laboral a través de la implementación de estrategias en el Estado de Chile, es un factor fundamental para lograr la satisfacción laboral en sus funcionarios/as y evitar el descontento y el deterioro de las instituciones públicas.

Para el Estado, los objetivos de los últimos gobiernos han sido reconocer la calidad de vida en el sector público dignificando a los/as funcionarios/as y reconociendo su aporte en el país y la sociedad.

En cuanto a gestión de personas, el reconocimiento a las innovaciones y a las implementaciones de los programas de calidad de vida, dignifica y mejora el clima laboral, porque motiva a los jefes directos a apoyar a sus colaboradores y fortalece el trabajo en equipo, lo cual también atrae mejores postulantes a los cargos.

Las sugerencias de la modernización del Estado no estará completa sin que cada funcionario/a participe aportando innovaciones en su ámbito y sienta un alto nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.

Al tener funcionarios/as satisfechos/as elevan la productividad del sector público y contribuyen a un mejor clima laboral y a una mejor gestión de los/as trabajadores/as del Estado. Estos ejes han sido parte de la Agenda de Modernización del Estado en la actualidad.

Entre los países de la OCDE, Australia lleva once años repitiendo el “Prime Minister’s Awards for Excellence in Public Sector Management”. Gran Bretaña lleva tres años repitiendo los “Civil Service Awards”, que tienen tres categorías análogas a este “Desafío”.

También en Chile hay experiencia: empresas chilenas han realizado concursos internos con éxitos comprobados en clima laboral y productividad. CORFO impulsó en 2011 el “Premio a la Innovación Operativa”, con 22 empresas y 80 postulaciones. Estas experiencias, evidencian de cierto modo, la importancia de la calidad de vida laboral para las personas, las organizaciones y la sociedad.

VIII. MARCO METODOLÓGICO

Se reconoce que la calidad de vida laboral, tiene componentes objetivos y subjetivos. Es la manera como los/as funcionarios/as viven la cotidianidad en su ambiente laboral, desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones laborales en el sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneracionales hasta las relaciones sociales que se dan dentro de la institución. Además, de las actitudes, los valores y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de este conjunto de factores.

Para diagnosticar la calidad de vida laboral en los/as funcionarios/as de la CNE, es necesario también conocer sus propias percepciones subjetivas con respecto a su experiencia laboral, su contribución a la satisfacción de los proyectos personales, sus efectos sobre la vida familiar y social, las relaciones humanas al interior de la organización y el respeto de los derechos laborales, entre otros aspectos.

Al entrar en la etapa metodológica se debe tener en cuenta que los datos con los que se trabajará, permitirá que la investigación no sea solo especulativa, sino que confronte la realidad empírica y extraiga de ella toda la información indispensable para el resultado de esta investigación.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

- a) **Tipo de Estudio Mixto:** El estudio constituye el primer acercamiento a la realidad subjetiva, desde la aproximación cualitativa; o a la realidad intersubjetiva, desde la óptica mixta; y para efectos de análisis el que será realidad objetiva, desde la perspectiva cuantitativa. (Hernandez Sampieri, 2019)
- b) **Alcance de la investigación:** El siguiente estudio es una **investigación descriptiva**, ya que este tipo de investigación es un método científico que implica observar y describir el comportamiento o estado de un sujeto o concepto, sin influir sobre él. (Shuttleworth, 2008)
- c) **Enfoque de investigación: Paradigma interpretativo**, con este se puede comprender la realidad como dinámica y diversa, su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social. Su propósito es básicamente las nociones de comprensión, significación y acción. (Pinchi, Miranda, Garcia, & Nieto, 2013)

2. DISEÑO MUESTRAL

- a) **Elección muestral:**

El Universo de este estudio corresponde a **los/as funcionario/as de la CNE.**

b) Estrategia de muestreo:

- Muestra: Se seleccionará una muestra válida para la recolección de datos, en especial para muestras pequeñas y muy específicas. Se aspira, que la muestra, incorpore a lo menos al 30% de los/as funcionarios/as de la CNE, para que sea representativa y aunque la muestra pueda parecer ambiciosa, está relacionada a los objetivos de esta investigación, los cuales afectarán a la totalidad de los/as funcionarios/as de la CNE. Se debería contar, a lo menos, con los criterios y/o percepciones de un representante por estamento (Profesionales, técnicos y auxiliares)
- Criterios de la muestra: En esta selección el criterio que se utilizará será una muestra probabilística, para que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser escogidos, aleatoriamente. Al mismo tiempo, al ser una muestra probabilística, podría minimizar el tamaño de errores en las predicciones.

c) Técnicas de Producción de Información:

Para dar respuesta a las preguntas y objetivos descritos, en este estudio, es importante plantear una búsqueda de información que permita identificar y analizar en qué situación se encuentra la institución y sus funcionarios/as, con la problemática expuesta.

Para el desarrollo del estudio se utilizará la técnica de recolección de datos en base a una encuesta, durante los meses de septiembre y octubre de 2019. El estudio se relaciona con el/la funcionario/a a través de la recolección de la información o datos que permitan identificar y describir de forma independiente los diferentes componentes de la problemática del estudio.

En una primera fase y en relación con la construcción de las preguntas de la encuesta, es imprescindible contar con la participación de una gran mayoría de los actores de la institución, lo que debería permitir reconocer si la organización está sensibilizada respecto al tema, los factores que dificultan o facilitan las prácticas relacionadas con la calidad de vida laboral, el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas; si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la calidad de vida laboral.

Además, es importante trabajar a partir de dimensiones, las que deben comprobarse y vincularse con los objetivos a medida que se va avanzando en la investigación.

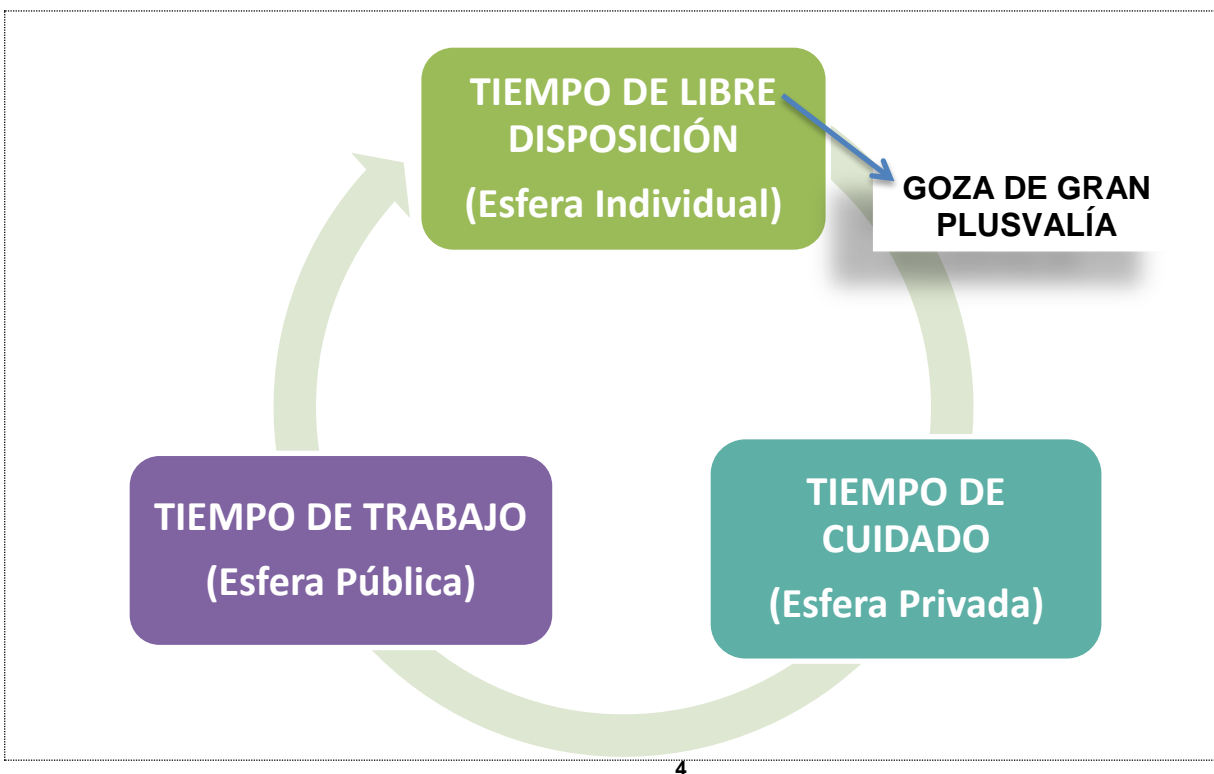
Igualmente, se incorporarán las base de datos y encuestas actualizadas de los/as funcionarios/as, que obtendremos del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, de la institución en estudio; para sistematizar aquella información que resulte útil para el análisis e interpretación, y posteriormente, el diseño de propuestas. Estas bases de datos pueden ayudar a identificar algunas variables e indicadores, que permitan analizar las características socio laborales de los/as funcionarios/as.

Finalmente, para el diseño de las preguntas de la encuesta, serán esquematizadas de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, y el resultado podría ayudar a encontrar las respuestas a las interrogantes descritas.

IX. DESARROLLO DEL ESTUDIO

1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

La primera parte del diseño de la encuesta, y como eje fundamental, fue considerar las esferas o ámbitos, basadas en las orientaciones del Servicio Civil, que se explica en la siguiente representación:



La segunda fase del diseño, se realizó en base a formulaciones de preguntas, atinentes a las dudas emanadas del planteamiento del problema, su objetivo general y los específicos, que se espera, con este estudio, hallar sus respuestas.

Además, es relevante considerar que en mayo de 2016, fue aplicada por primera vez la encuesta SUSESO/ISTAS 21 en la CNE, bajo la metodología del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Salud.

Así en atención a los resultados obtenidos en aquel entonces, es que correspondió después de 2 años volver a aplicarla a los/as funcionarios/as, que se realizó en el mes de octubre de 2018. Este proceso, ayudó a la institución a identificar los potenciales riesgos que contribuyen a provocar un daño somático o psíquico en los/as funcionarios/as de modo tal, que puedan usarlo como herramienta de análisis y así contribuir a mejorar la calidad de vida y salud laboral.

⁴ *Elaboración propia 2019

Téngase presente, que el Ministerio de Salud publicó un nuevo Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (actualizado en el año 2017), el cual contiene orientaciones prácticas para ser una herramienta reglamentaria y unificadora de criterios en el proceso de identificación y evaluación de factores de riesgo de las tareas laborales y puestos de trabajo, como también de su control y seguimiento.

Cabe señalar, que la aplicación de la encuesta se realizó vía web, a través de la plataforma proporcionada por la Asociación Chilena de Seguridad, la que además de recopilar los datos, proporcionó una breve tabulación, con la que se analiza este informe. Para ello, se consideró comparativamente los resultados en tres niveles de análisis, los que consistieron en:

1. Identificación de la muestra respecto de los antecedentes demográficos de la totalidad de los/as funcionarios/as de la CNE;
2. Identificación de la muestra 2018 en relación a la Aplicación de la Encuesta 2016;
3. Análisis de la muestra por preguntas y dimensiones de riesgo.

Finalmente, y en forma adicional al análisis de los resultados, en este informe se proponen algunas medidas de mejora para hacer frente a aquellas dimensiones y/o preguntas que arrojaron un nivel de riesgo alto.

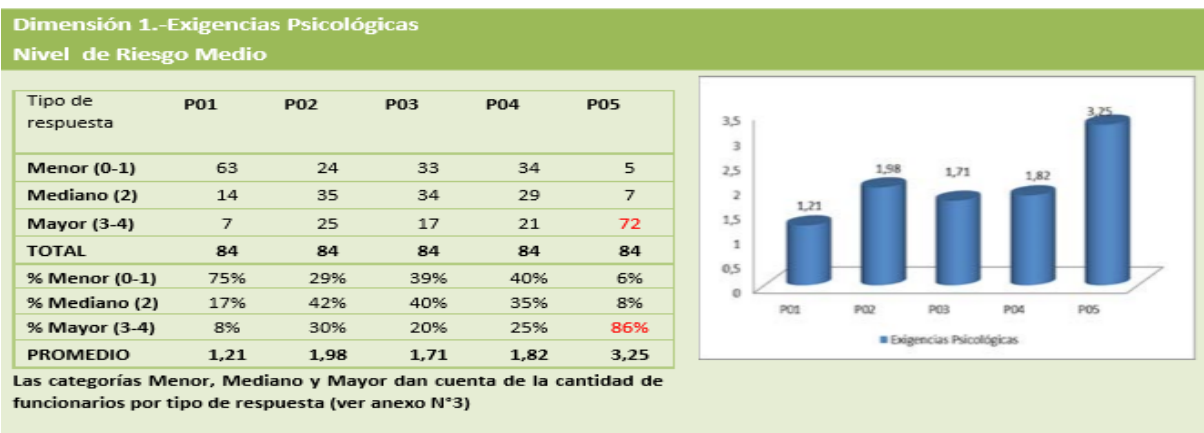
Debido a que esta encuesta fue realizada recientemente, y para no sobre diagnosticar a las personas que se desempeñan en la CNE, en la elaboración de la encuesta de este estudio, no se consideraron las dimensiones y/o preguntas formuladas por el estudio ISTAS 21. Más bien, se tomó como herramienta fundamental, de comparación, el cual se especificará más adelante.

Como base de la investigación, se hará referencia a algunos de los resultados más relevantes, del estudio ISTAS 21, 4 dimensiones de niveles de riesgo medio y 1 dimensión de nivel de riesgo alto:

Dimensión 1. – Exigencias Psicológicas: Nivel de Riesgo Medio.

Respecto de la dimensión 1, podemos señalar que la pregunta que presenta mayor número de funcionarios/as y con mayor nivel de riesgo es la siguiente: “**¿Su trabajo requiere atención constante?**” lo que da cuenta de que la percepción de los/as funcionarios/as, respecto a la labor que realizan, no permite la posibilidad de cometer errores. Dado el puntaje promedio que tiene la dimensión, ésta pasa a un nivel de riesgo medio.

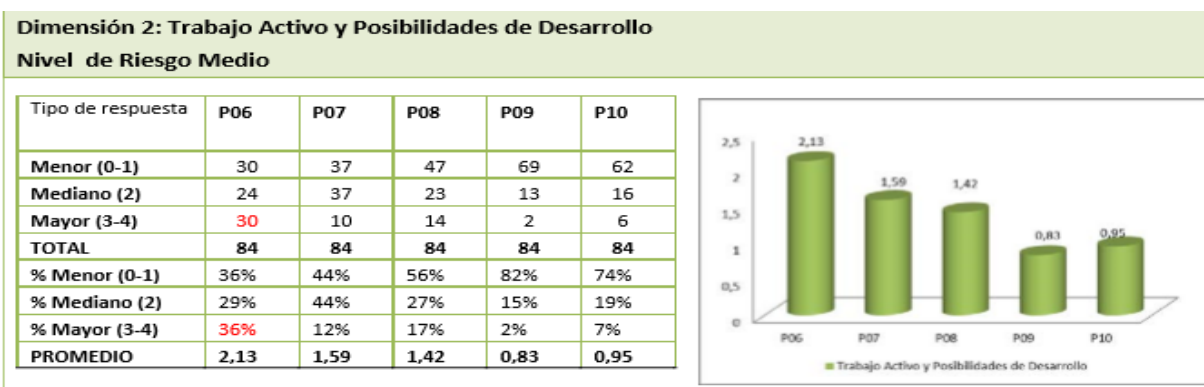
Para atender a este punto, la CNE sugirió “*Generar instancias de segunda revisión cruzada, procedimiento de apoyo, más involucramiento y control por parte de la jefatura*”



5

Dimensión 2.- Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo: Nivel de Riesgo Medio.

Respecto de la dimensión 2, podemos señalar que la pregunta que presenta mayor nivel de riesgo, consiste en **“¿Tiene influencia sobre la labor que se le asigna?”** Esta pregunta apunta principalmente a la autonomía y las posibilidades de aprendizaje que tienen los/as funcionarios/as, ya que puede significar que estos/as tienen escaso control de sus tareas, o que estas son irrelevantes, afectando aspectos como el compromiso y la motivación. Para responder a ello, la CNE propone: *“Que los/as funcionarios/as se involucren más en la planificación del trabajo, y hacerlos participes de los impactos que conlleva cada producto y cada etapa”*



6

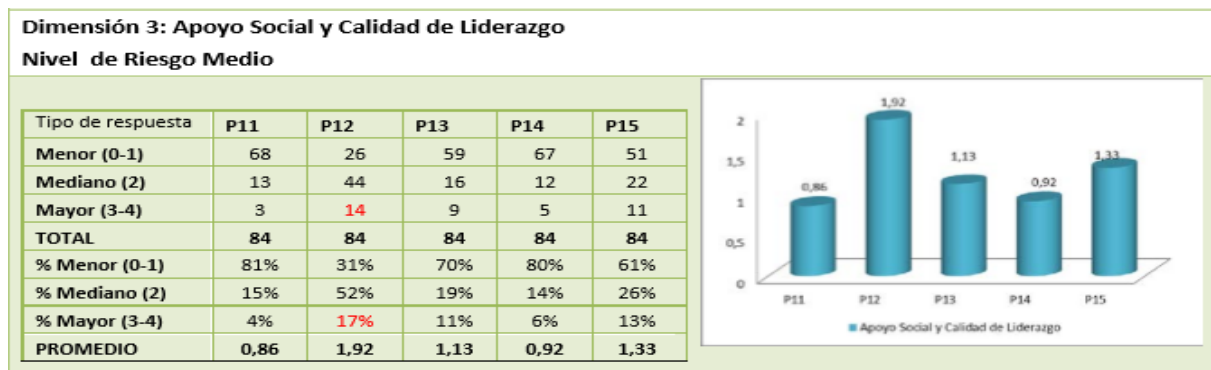
Dimensión 3.- Apoyo Social y Calidad de Liderazgo: Nivel de Riesgo Medio.

Respecto de la dimensión 3, podemos señalar que la pregunta que presenta mayor nivel de riesgo, consiste en la pregunta **“¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?”** Esta dimensión evalúa principalmente el liderazgo y puede significar que los estilos utilizados son inapropiados. Para

⁵ Elaboración CNE dic 2018, resultado encuesta ISTAS 21

⁶ Elaboración CNE dic 2018, resultado encuesta ISTAS 21

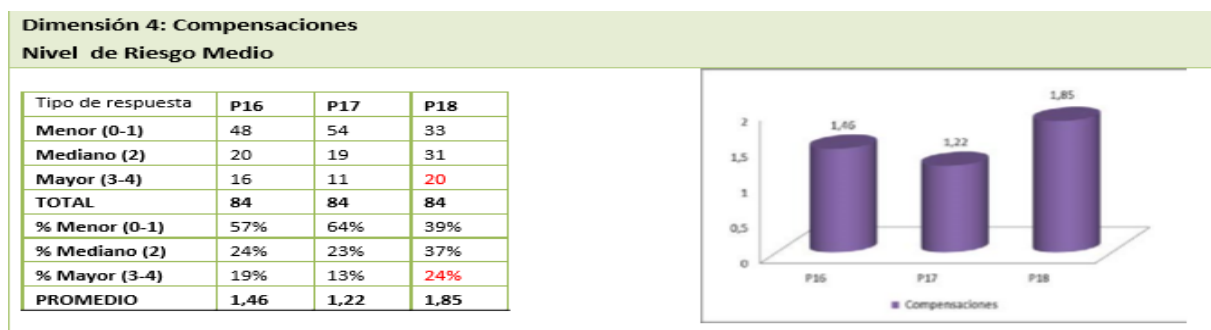
responder a ello, la CNE propone: *“Generar distintos mecanismos, para que los/as funcionarios/as puedan entregar sus opiniones sobre la forma y contenido de sus tareas y/o funciones a desarrollar”*



7

Dimensión 4.- Compensaciones: Nivel de Riesgo Medio.

Respecto de la dimensión 4, podemos señalar que la pregunta que presenta mayor nivel de riesgo, consiste en la pregunta **“¿Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco?”** Esto evidencia principalmente el reconocimiento que recibe el/la funcionario/a por el esfuerzo realizado, y se sustenta en la lógica de esfuerzo - recompensa. Para responder a ello, la CNE propone: *“Potenciar acciones o procedimientos para alentar y elogiar abiertamente el buen desempeño de los/as funcionarios/as e integrantes de los equipos, de modo que sus pares conozcan los resultados de su trabajo (meritocracia)”*



8

Dimensión 5.- Doble Presencia: Nivel de Riesgo Alto.

Respecto de la dimensión 5, podemos señalar que la pregunta que presenta mayor nivel de riesgo, consiste en **“Cuándo está en el trabajo ¿Piensa en las tareas domésticas y familiares?”** Esto tiene relación con las exigencias simultaneas de los aspectos laborales y familiares de los/as funcionarios/as, donde una alta prevalencia de personas pueden indicar que las exigencias presentan cierto grado de incompatibilidad. Para responder a ello, la CNE propone: *“Establecer medidas y*

⁷ Elaboración CNE dic 2018, resultado encuesta ISTAS 21

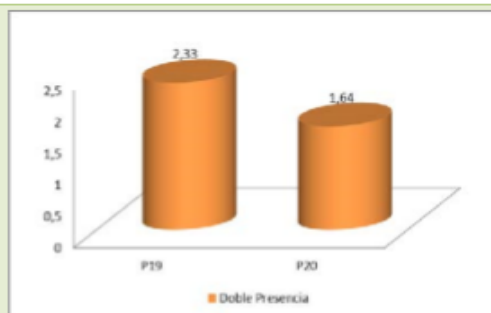
⁸ Elaboración CNE dic 2018, resultado encuesta ISTAS 21

límites que apunten a evitar las jornadas de trabajo excesivamente largas, para que los/as funcionarios/as puedan cumplir con sus responsabilidades familiares”

D5: Doble Presencia

Nivel de Riesgo Alto

Tipo de respuesta	P19	P20
Menor (0-1)	22	36
Mediano (2)	28	35
Mayor (3-4)	34	13
TOTAL	84	84
% Menor (0-1)	26%	43%
% Mediano (2)	33%	42%
% Mayor (3-4)	40%	15%
PROMEDIO	2,33	1,64



9

La tercera fase de elaboración de la encuesta, fue definir las dimensiones probables, que servirá como carta de navegación, y el resultante son las siguientes dimensiones:

DIMENSIONES

Pública (Ambiente Laboral)	Individual (Personal)	Privada (Familiar)
Satisfacción con las condiciones laborales del trabajo, deberes y derechos.	Nivel de importancia que se le atribuye a las prácticas, con relación a la contribución de la CVL.	Conciliación vida laboral con vida familiar, apoyo social y beneficios.
Vinculado al tiempo del trabajo.	Vinculado al tiempo de libre disposición.	Vinculado al tiempo de cuidado.

10

Para diagnosticar la CVL, que experimentan las personas trabajadoras de la CNE, se considera necesario también conocer sus percepciones subjetivas con respecto al tema de estudio, su contribución a la satisfacción de los proyectos personales, sus efectos sobre la vida familiar y social, las relaciones humanas al interior de la institución y el respeto de los derechos laborales.

Por otro lado, es importante señalar que el trabajo analítico, se orienta a captar los sentidos predominantes que surgen de las respuestas de las personas encuestadas, y no tienen pretensiones de generalizar estadísticas, objetivos que no pueden cumplirse a través de este tipo de investigación la que sin embargo, entrega insumos de gran importancia para la comprensión de un fenómeno complejo como es la CVL.

⁹ Elaboración CNE dic 2018, resultado encuesta ISTAS 21

¹⁰ Elaboración propia, 2019

El instrumento de medición aplicado para la CVL consta de 16 preguntas divididas, las cuales 7 son de valorización, en una escala del 6 al 1, donde el 6 es el valor óptimo de grado de mayor valorización y el 1 es el pésimo, del grado más bajo de valorización. Dentro de estas 7 preguntas, 4 de ellas están desagregadas. Sucesivamente, se incorporaron 5 preguntas dicotómicas, de respuestas de sí o no. Además, la encuesta incorpora 2 preguntas abiertas y 1 pregunta libre, donde la persona encuestada pudiera agregar algún aspecto, de relevancia para ella, no incluido en la encuesta.

Por otro lado, las escalas están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para medir la CVL, de la institución en estudio y con ello proponer mejoras que ayuden a corregir algunas de las estrategias sensibles, con que opera la institución, con sus grupos de intereses internos.

Finalmente, se incorporan los datos demográficos que permiten posteriormente clasificar, segmentar, tabular y analizar las respuestas. Tales preguntas comprenden datos como: género, estado civil, hijos/as o personas a cargo, edad y estamento.
(ver encuesta completa en anexo 1)

2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La encuesta se realizó vía web, a través de una plataforma gratuita de google. Las personas a quienes se les envió fueron 50, elegidas aleatoriamente, teniendo la precaución de incluir a todos los estamentos, géneros y edades, para asegurar una buena clasificación. La fecha de envío de la encuesta fue el día lunes 14 de octubre y se cerró, para comenzar el análisis, el día viernes 18 de octubre del presente año. La encuesta tenía un tiempo de respuesta de aproximadamente 8 minutos.

El diseño de la encuesta web, fue muy bien evaluado por los/as encuestados/as, gracias a su estilo moderno, su fácil manejo, su correcta estructuración y su evidente vanguardia tecnológica. Así mismo, en la introducción de la encuesta, informamos a los/as encuestados/as que sus respuestas serían de gran utilidad, garantizando confidencialidad, sin dejar de mencionar que los resultados, solo serían utilizados para un análisis global, por tanto podían responder con toda sinceridad, ya que de esto dependerá la calidad del estudio.

Encuesta Calidad de Vida Laboral CNE 2019

Estamos realizando nuestra tesis con respecto a la Calidad de Vida Laboral en la Comisión Nacional de Energía y debemos aplicar una encuesta a una muestra de sus funcionarios/as. Por esto les agradeceríamos nos dedicaran algunos minutos para responder a las siguientes preguntas. Las respuestas que nos brinde serán de gran utilidad para nuestro trabajo y le garantizamos confidencialidad y los resultados, solo se utilizaran para un análisis global, por tanto puede responder con toda sinceridad, ya que de esto depende la calidad del estudio. Muchísimas gracias por su tiempo.

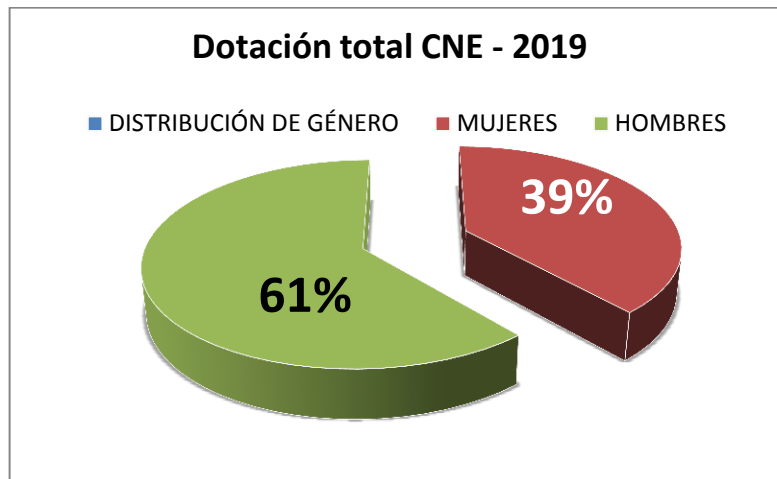
Tesis: Calidad de Vida Laboral para el Mejoramiento de la Gestión Pública, para los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía - 2019



11

3. POBLACIÓN

La CNE, hasta octubre de 2019 posee una dotación total de 96 funcionarios/as, divididos en 59 hombres y 37 mujeres.

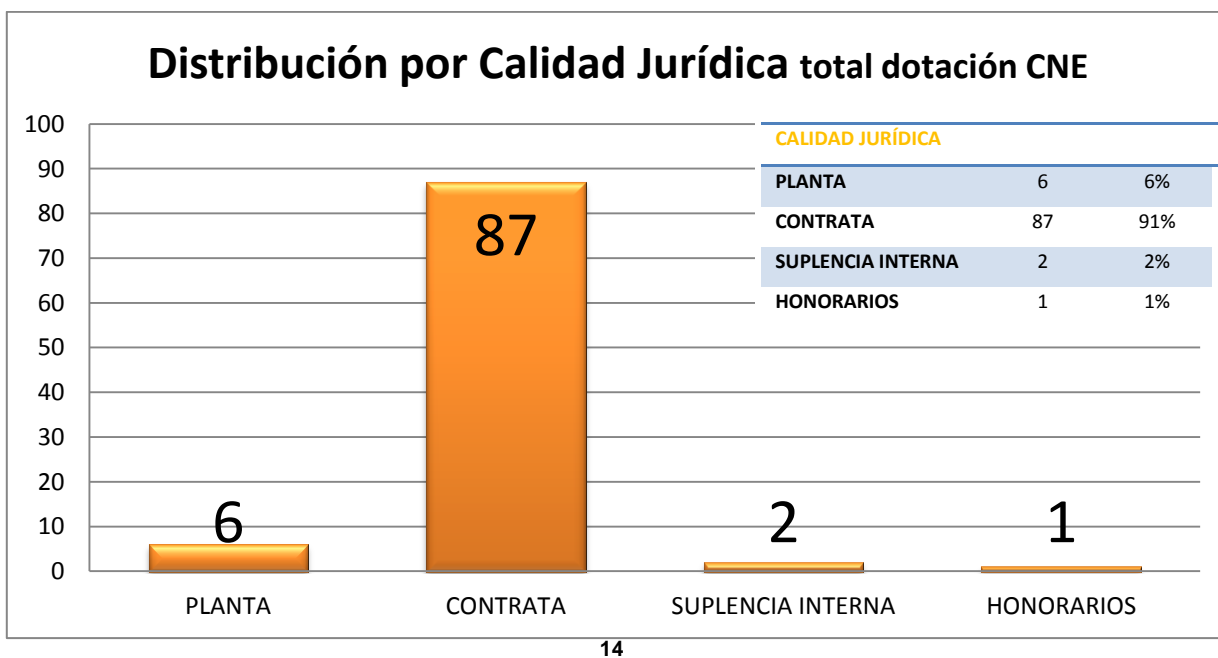
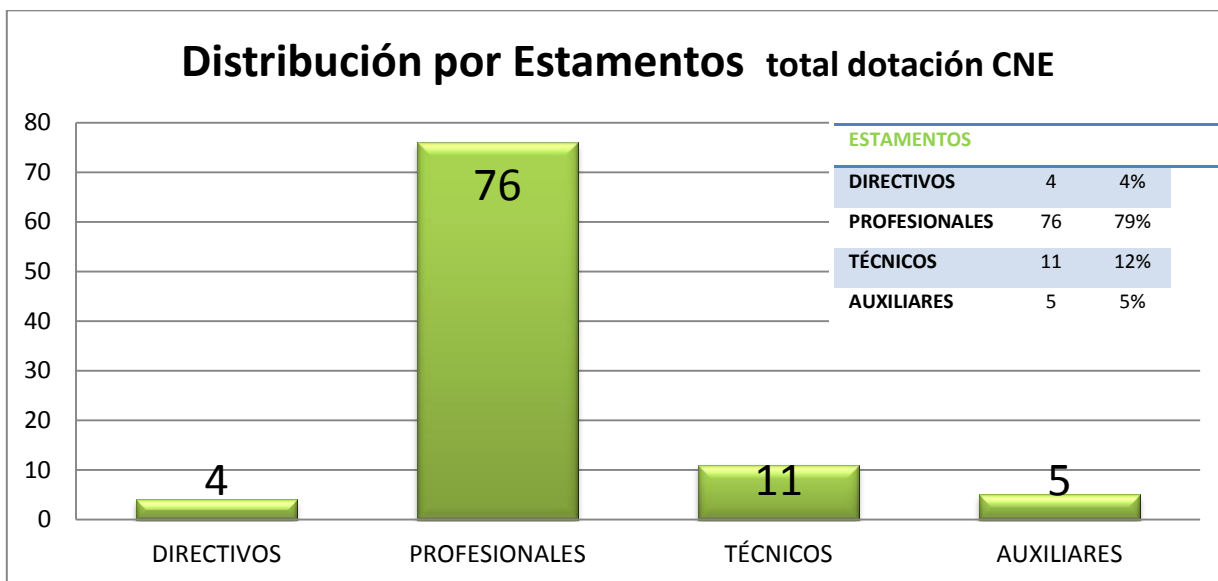


12

¹¹ Portada encuesta, plataforma web, elaboración propia 2019.

¹² Elaboración propia 2019.

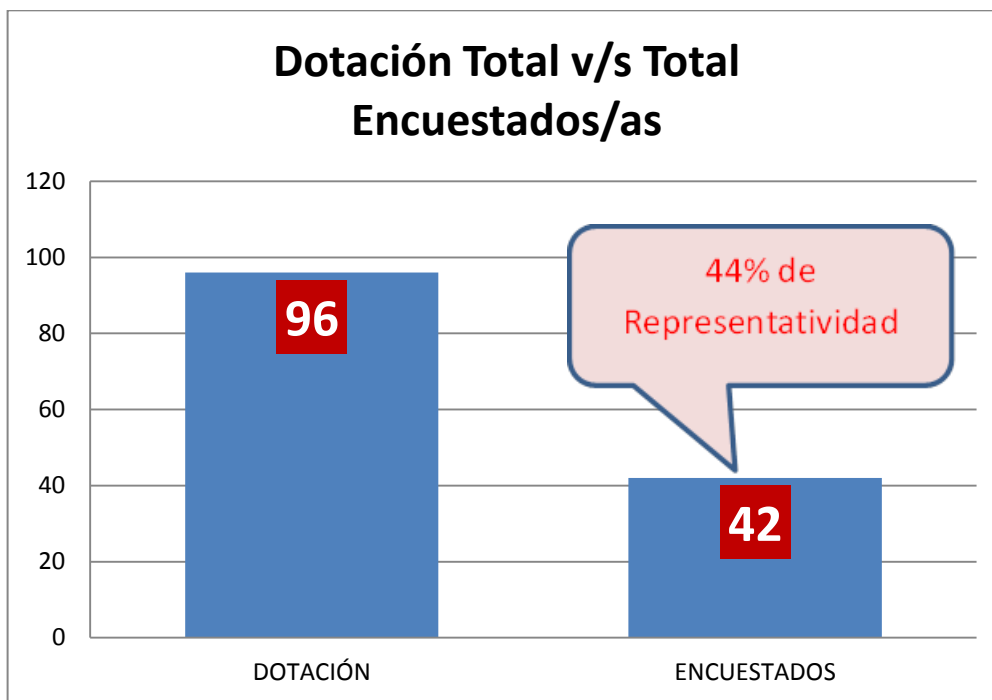
Además, su dotación está dividida por estamentos: directivos 4%, profesionales 79%, técnicos 12% y auxiliares 5%. Calidad jurídica: plantas 6%, contratas 91%, suplencias internas 2% y honorarios 1%.



¹³ Elaboración propia 2019.

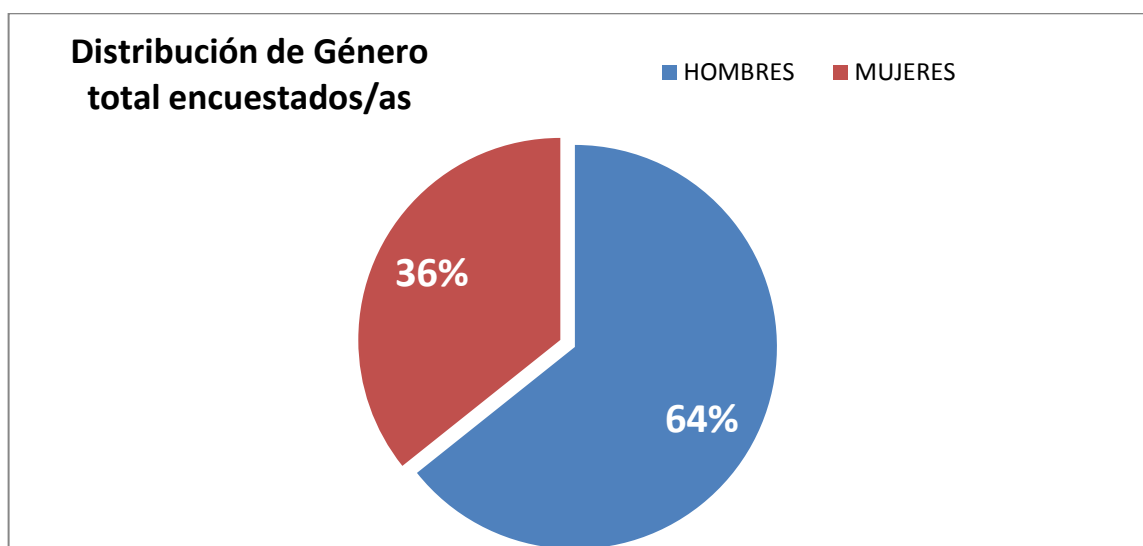
¹⁴ Elaboración propia 2019.

Con relación a la participación de los/as funcionarios/as de la CNE, en la encuesta, participaron 42 personas, de un total de 96, que corresponde al 44% de la dotación. Con esta cifra se logra representatividad para el estudio.



15

De la distribución demográfica, del total de los/as encuestados/os, se puede evidenciar lo siguiente: La distribución de género en el total de encuestados/as, 27 (64%) corresponde al género masculino y 15 (36%), corresponde al femenino.

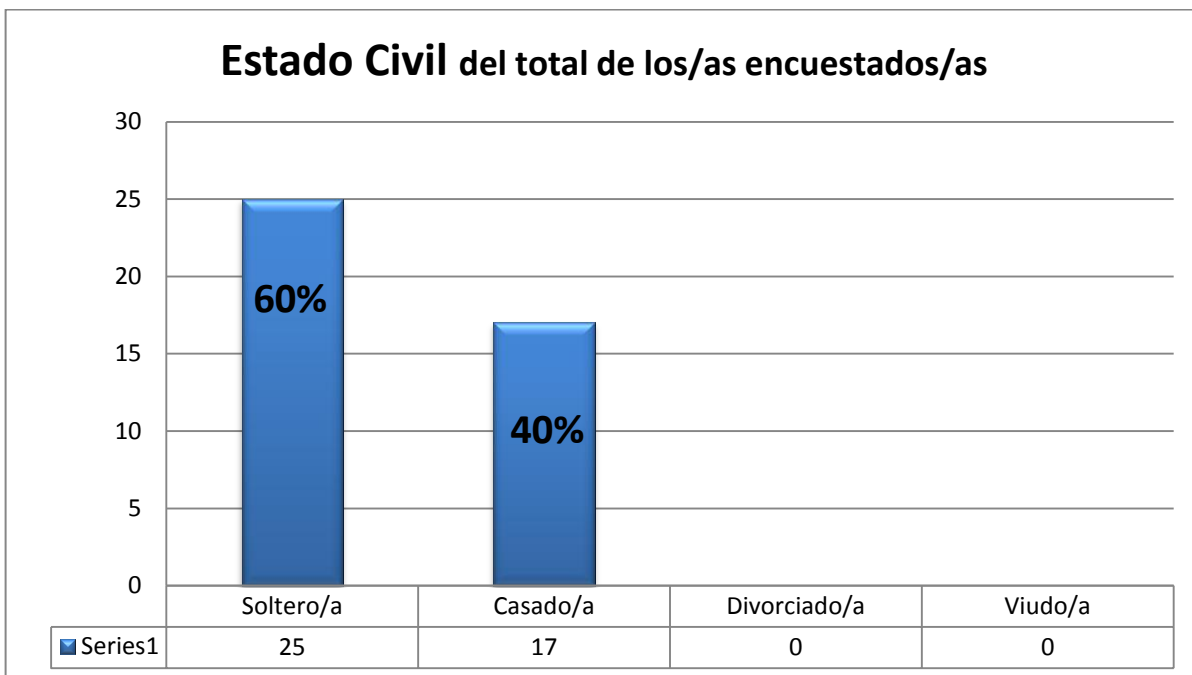


16

¹⁵ Elaboración propia 2019.

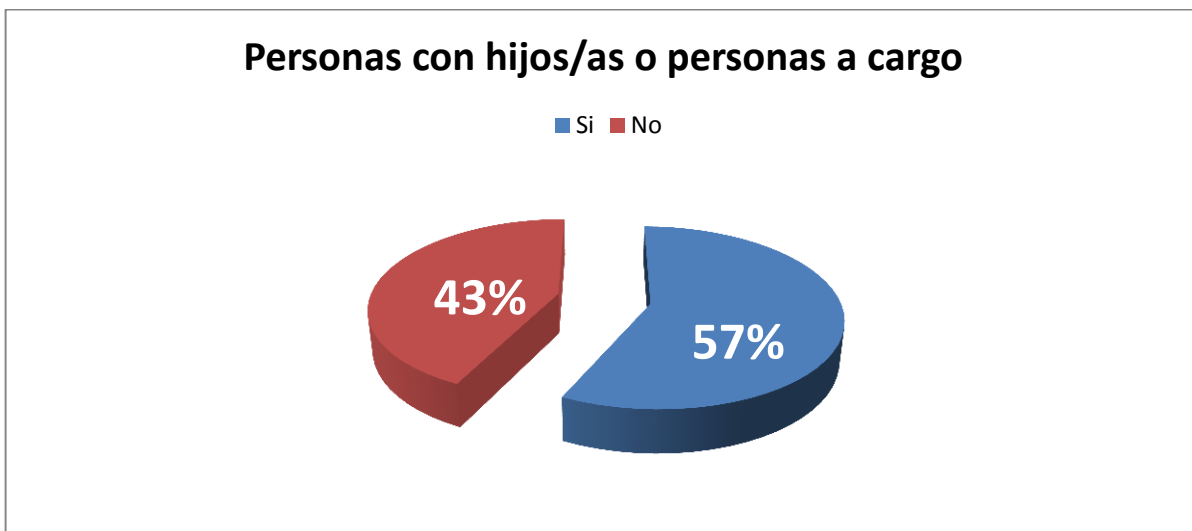
¹⁶ Elaboración propia 2019.

En la distribución del estado civil, en el total de la encuesta, corresponde al 60% de personas solteras y 40% de personas casadas.



17

En el caso de las personas con hijos/as o personas a su cargo, del total de los/as encuestados/os, el 57%, 24 personas cumple con esa condición y el 43%, 18 personas, no cumplen.

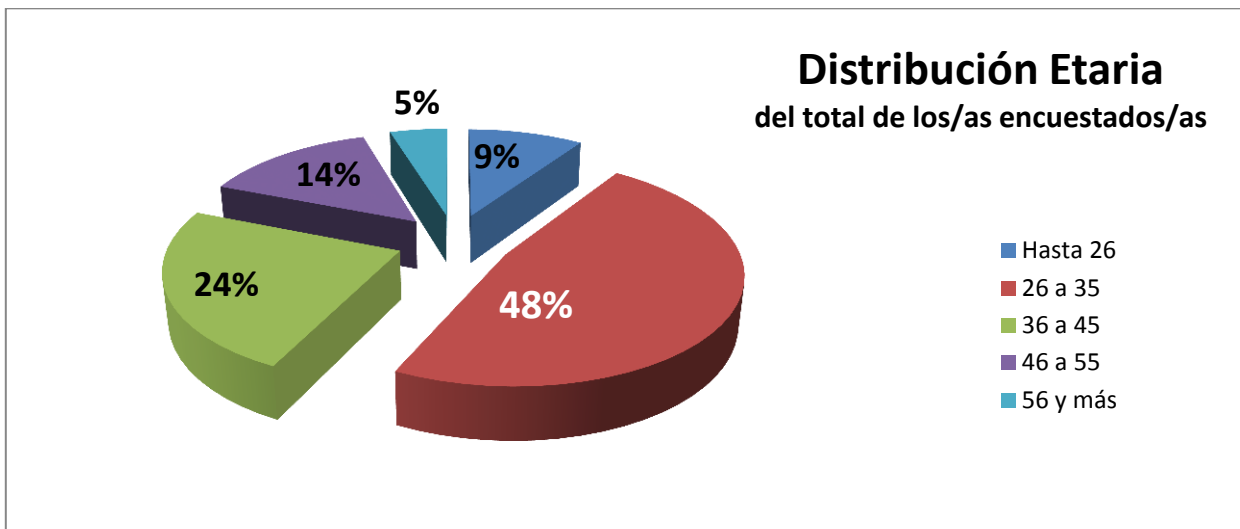


18

¹⁷ Elaboración propia 2019.

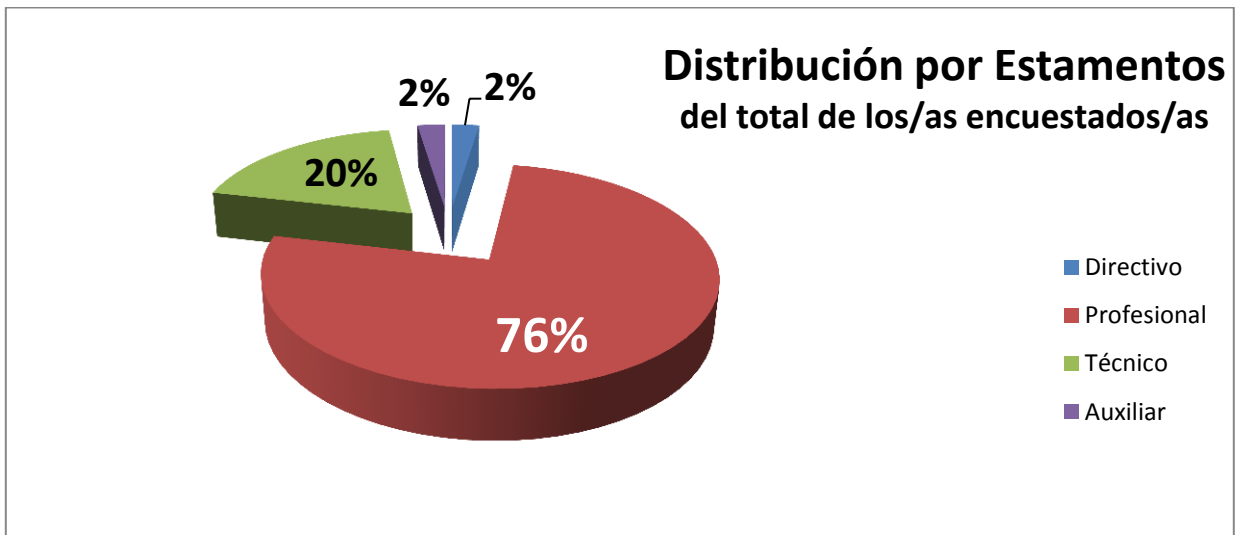
¹⁸ Elaboración propia 2019.

La distribución etaria, del total de los/as encuestados/os, en la categoría de 26 a 35 años, indica que su tendencia central es de 48%, lo que evidencia que la CNE, es una institución con mayoría de funcionarios/as jóvenes.



19

Con respecto a la distribución por estamento, el 2% son directivos, 76% profesional, 20% son técnicos y 2% auxiliares. La tendencia a simplificar las estructuras organizativas, implica que el éxito profesional no pueda definirse por mucho tiempo en términos de ascensos, porque muchos no serán posibles. Cuando existe un alto porcentaje de profesionales, como en este caso, puede generar un estancamiento profesional y un alto nivel de competitividad. (Mate, 1999)



20

¹⁹ Elaboración propia 2019.

²⁰ Elaboración propia 2019.

X. METODOLOGÍA

Para analizar la encuesta, y poder medir un tema tan subjetivo como el concepto de CVL, se asignó un rango de valorización a las respuestas. Se agruparon de la siguiente manera: donde los valores del 6 al 5 tienen un alto nivel de satisfacción; los valores del 4 al 3 tienen un nivel de satisfacción medio y los valores del 2 al 1 tienen un bajo nivel de satisfacción.

Nivel de satisfacción

ALTO	6
	5
MEDIO	4
	3
BAJO	2
	1

21

Para el cálculo se agrupan las dos columnas de cada nivel de satisfacción, es decir, se suman los valores de las respuestas de (6 y 5), (4 y 3) y (2 y 1) y los puntajes más altos son los que marcan la tendencia de percepción de la mayoría. Por ejemplo, en la pregunta N°1, “*Nivel de importancia que usted le atribuye a la calidad de vida laboral*”, evidencia que 36 personas le atribuyeron un alto nivel de importancia, optando por el valor más óptimo (6) y 6 personas le atribuyeron un nivel de importancia de valor (5), siendo esta opción la que concentra el 100% de los/as encuestados/as, por lo tanto, tiene un 100% de ponderación.

Ahora, en el caso de la pregunta N°3 “*¿Qué tan satisfecho está usted, con las siguientes condiciones laborales de su trabajo?*” en la condición laboral N°3.1 “*Posibilidades de capacitación y formación*” el nivel de satisfacción de la mayoría es medio, es decir, 11 personas optaron por la valorización 4 y 10 personas por la valorización 3; siendo esta opción la que concentra el porcentaje más alto, 50% de preferencias. Por lo tanto, tiene un 50% de ponderación.

VALORIZACIÓN		N°1	N°2	N°3.1	N°3.2	N°3.3
ALTO	6	36	9	7	11	9
	5	6	21	18	19	4
MEDIO	4	0	8	14	7	11
	3	0	3	2	5	10
BAJO	2	0	1	1	0	7
	1	0	0	0	0	1
TOTAL MAYOR NIVEL DE SATISFACCIÓN		42	30	25	30	21
PORCENTAJE		100%	71%	60%	71%	50%

22

²¹ Elaboración propia 2019.

²² Elaboración propia 2019.

1. PREGUNTAS DE VALORIZACIÓN

Se consideró relevante efectuar un análisis desagregado de las respuestas, incorporándoles las distintas dimensiones que le corresponde a cada caso, en función de los distintos niveles de satisfacción que los/las funcionarios/as les otorgaron, a efectos de identificar aquellas respuestas que desde la perspectiva de los/las funcionarios/as, se encuentran en los niveles de satisfacción más bajos.

Asimismo, debemos relacionar las dimensiones de nuestro estudio con sus tiempos de ocupación y definir en cuales de las dimensiones afecta:

DIMENSIONES	
ESFERA INDIVIDUAL	Tiempo de Libre Disposición
ESFERA PÚBLICA	Tiempo de Trabajo
ESFERA PRIVADA	Tiempo de Cuidado

23

Finalmente, con respecto a las preguntas de valorización, se realizó un cuadro esquematizado, del resultado de la encuesta, otorgándole a cada pregunta, su dimensión, nivel de satisfacción, porcentaje de preferencia, y tiempo de acción como el siguiente: Plan de acción a largo plazo, para las respuestas con alto grado de satisfacción; plan de acción a mediano plazo, para las respuestas con medio grado de satisfacción y plan de acción de corto plazo, para las respuestas de bajo nivel de satisfacción. Caso especial, le otorgamos a la pregunta *¿Qué tan importantes son para usted, las siguientes prácticas extra laborales, con relación a su contribución con la CVL? con respecto a las actividades deportivas y culturales*, se les otorgó un plan de acción a corto plazo, aunque su niveles de satisfacción son altos, porque no son actividades que se realicen en la CNE, a diferencia de la pregunta *¿Qué tan importantes son para usted, las siguientes prácticas extra laborales, con relación a su contribución con la CVL? en cuanto a Flexibilidad Horaria*, que tuvo un alto nivel de satisfacción, pero es una práctica habitual en la institución. (Cuadro detallado, ver anexo N°2)

2. PREGUNTAS DICOTÓMICAS

Con respecto a las preguntas dicotómicas, comprendidas entre la N°8 y la N°12, tal como su nombre lo dice, sus posibles respuestas son excluyentes entre sí, y algunas de sus ventajas son: Su fácil comprensión y el poco tiempo que los/as encuestados/as les toma responderlas.

²³ Elaboración propia 2019.

3. PREGUNTAS ABIERTAS Y LIBRES

El análisis de estas preguntas abiertas y de libre expresión, requiere de otro modelo de calificación, debido a que la agrupación de estas se torna difícil ya que cada individuo podría tener una respuesta distinta para cada una. Este tipo de preguntas pueden arrojar respuestas muy subjetivas, pero así mismo tiene grandes ventajas, permite obtener detalles más profundos en las respuestas de los/as encuestados/as, recabando información valiosa sobre el tema en estudio. Las respuestas que se pueden recopilar contienen información más detallada y descriptiva, esto a diferencia de las preguntas cerradas, las cuales arrojan respuestas estrechas y limitadas. Además, dan la oportunidad a los participantes de la encuesta, que se expresen libremente, pudiendo conocer detalles importantes que quizás no teníamos considerado para la investigación. Así mismo, arrojan respuestas profundas, llenas de detalles valiosos, muchas veces inesperado. Estas preguntas pueden hacer del trabajo de investigación más introspectivo e invita a ser más creativos a la hora de analizar.

Dentro de sus desventajas, está que el análisis de este tipo de preguntas, requiere de más tiempo de estudio, debido a la diversidad de los datos. A pesar de la complejidad, se logró su agrupación, debido a que muchas de ellas eran muy similares o se relacionaban en algunos aspectos.

¿Qué es para usted Calidad de Vida Laboral?

Cantidad de Respuestas	Agrupación de Definiciones
31	Clima organizacional
19	Compatibilizar vida laboral y familiar (personal)
10	Buena relación con la jefatura
10	Compañerismo
10	Motivación ocupacional
10	Desarrollo Profesional
7	Trabajo a gusto
6	Higiene y seguridad
6	Buena distribución de carga de trabajo
4	Movilidad interna
3	Satisfacción de ingresos
3	Estimulación a la creatividad
3	Beneficios
3	Valoración a la persona

¿Cómo cree usted que podría mejorar la Calidad de Vida Laboral en la CNE?

Cantidad de Respuesta	Agrupación de Mejoras
9	Teletrabajo
5	Reducción de las jornadas laborales
4	Flexibilidad en permisos
4	Capacitación
4	Más actividades extra programáticas
3	Establecimiento de criterios
3	Respeto y compañerismo
3	Política de remuneraciones
3	Comunicación formal
2	Espacios para la convivencia
2	Pausas activas
2	Celebración mensual de cumpleaños
2	Mejorar la distribución de tareas y responsabilidades
1	Oportunidad de desarrollo
1	Mejora en la toma de decisiones
1	Reconocimiento
1	Fortalecer el trabajo en equipo
1	Continuar con el antiguo mecanismo de horas compensatorias
1	Fortalecer el rol de los comités
1	Que las jefaturas consideren a la calidad de vida un tema relevante
1	Capacitar a jefaturas en liderazgo
1	Preferencia por capacitación en líneas versus las presenciales
1	Definición de objetivos
1	Gestión de conocimiento
1	Charlas de inclusión y género
1	Mejoras en los espacios físicos
1	Que la calidad de vida parta de la jefatura y luego hacia abajo
1	Más beneficios
1	Política de crecimiento interno
1	Evaluación 360°
1	Descripción de cargo
1	Aumentar los recursos tecnológicos

¿Hay algún otro aspecto que no esté incluido en esta encuesta, del que usted quisiera opinar?

Cantidad de respuestas	Agrupación de Sugerencias
3	Fomentar las relaciones respetuosas
2	Valoración de los compañeros sin importar su condición social y estudios
2	Elaborar Política de remuneraciones
1	Eliminar conductas misóginas
1	Establecer carrera funcionaria
1	Implementar el teletrabajo
1	Mejorar la planificación institucional

XI. ANÁLISIS

1. ANÁLISIS PREGUNTAS DE VALORIZACIÓN

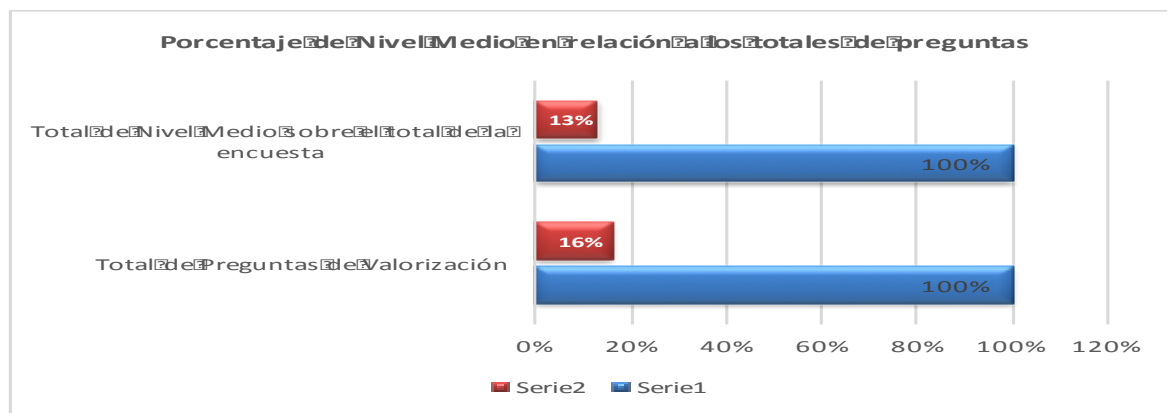
La muestra identificó 9 preguntas con un alto nivel de satisfacción, 3 preguntas con un nivel de satisfacción medio y ninguna pregunta con nivel de satisfacción bajo. Tratamiento especial, se le da a la pregunta N°6, *¿Qué tan importantes son para usted, las siguientes prácticas extra laborales, con relación a su contribución con la CVL?*, en relación a las prácticas de las sub preguntas N°6.2 “*deportes*” y N°6.3 “*actividades culturales*”, la muestra identificó un alto nivel de importancia con un porcentaje de 71% de preferencias para la actividad de deportes y un 60% para las actividades culturales. Además, para las respuestas con alto nivel de satisfacción, se identificó con un nivel de intervención al largo plazo, recomendando, una reevaluación de estas, para un próximo diagnóstico, que la institución realice. En el contexto de que las instituciones sufren diferentes cambios por diversos factores, a través del tiempo, lo que puede hacer que estas valorizaciones cambien.

Finalmente, de esta muestra y en relación a las 3 preguntas que arrojaron un nivel de satisfacción medio, y para efecto de la investigación, implica realizar propuestas, para que la institución en estudio, pueda implementar las medidas pertinentes.

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
Nivel de conocimiento de la normativa del Servicio Civil	MEDIA	24	57%
Posibilidades de capacitación y formación	MEDIA	21	50%
Posibilidad de ascenso o crecimiento	MEDIA	20	48%

24

Las preguntas que presentaron un nivel de satisfacción medio, representan el 16%, sobre el total de las preguntas de valorización (19) y un 13%, sobre el total de la encuesta (24), de preguntas medibles por nivel de satisfacción (de valorización más las dicotómicas), y son la que se observan a continuación:



25

²⁴ Elaboración propia 2019.

²⁵ Elaboración propia 2019.

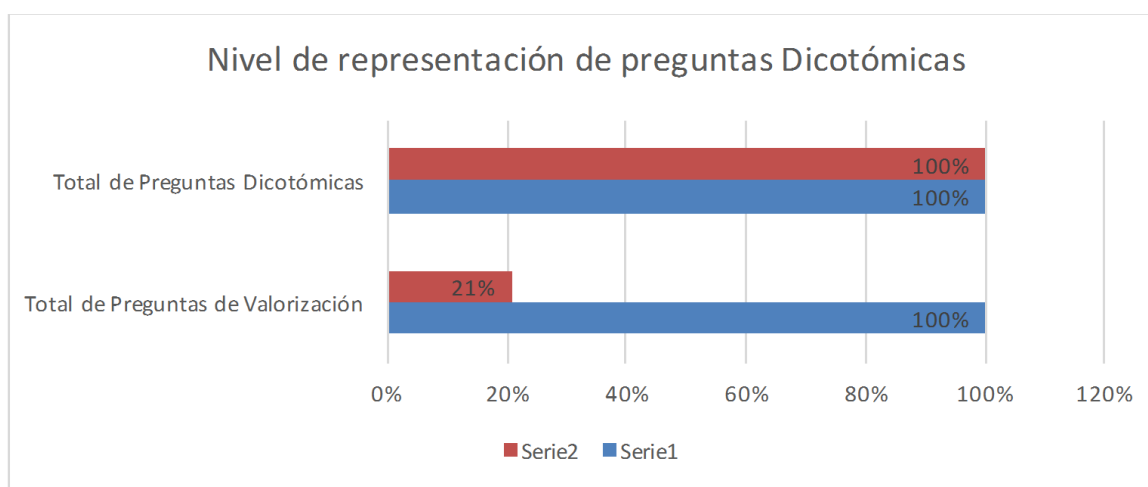
2. ANÁLISIS PREGUNTAS DICOTÓMICAS

Esta muestra, en sus cinco preguntas, evidencia un alto nivel de satisfacción, y se identificó con un nivel de intervención al largo plazo. Y tal como se sugiere anteriormente, se recomienda, una reevaluación de estas dimensiones para un próximo diagnóstico que la institución realice.



	8. Tiene claramente definidas sus metas y compromisos a corto y largo plazo, con respecto a su trabajo	9. Sus superiores le entregan en forma clara y específica las metas o trabajos a desarrollar	10. Conoce usted las normativas internas de la institución (Procedimientos de Maltrato, Acoso Sexual y Laboral, Código de Ética, Reglamento de Higiene, Procedimiento de Accidentes de Trabajo y Trayecto, entre otros)	11. Considera que en la institución existen espacios de diálogos y participación	12. Están establecidas las duplas de trabajo, que deberían existir en caso de que usted presentara licencia médica, o solicitara permisos o feriado legal
SI	35	33	34	28	31
NO	7	9	8	14	11
%	83%	76%	81%	67%	74%

Las preguntas presentaron un nivel de satisfacción alto, representan el 100%, sobre el total de las preguntas dicotómicas (5) y un 21%, sobre el total de la encuesta (24), de preguntas medibles por nivel de satisfacción (de valorización más las dicotómicas), y son la que se observan a continuación:



26

²⁶ Elaboración propia 2019.

Así mismo, se elaboró un cuadro de ranking de las preguntas de valorización, para observar cuál era el nivel de satisfacción, convertido en porcentaje, con respecto a cada una de las ellas.

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE	RANKING
<i>Importancia que le atribuye a CVL</i>	ALTO	42	100%	1
<i>importancia Flexibilidad horaria</i>	ALTO	41	98%	2
<i>Evalué CNE con respecto a otras instituciones públicas</i>	ALTO	38	90%	3
<i>Evaluación del ambiente de trabajo, con la cultura organizacional que se predica</i>	ALTO	35	83%	4
<i>Metas y compromisos con respecto a su trabajo</i>	ALTO	35	83%	4
<i>Conocimiento con Normativas y Procedimientos Internos</i>	ALTO	34	81%	5
<i>Evaluación de la CNE como lugar de trabajo a nivel institucional</i>	ALTO	32	76%	6
<i>Evalué CNE con respecto a otras instituciones públicas en CVL</i>	ALTO	32	76%	6
<i>¿Qué tan acogido se siente por sus compañeros/as?</i>	ALTO	31	74%	7
<i>Sus superiores le entregan en forma clara y específica las metas o trabajos a desarrollar</i>	ALTO	33	76%	7
<i>Duplas de trabajos</i>	ALTO	31	74%	7
<i>Que tanto afecta su carga de trabajo en su vida personal</i>	ALTO	30	71%	8
<i>Tareas a cargo</i>	ALTO	30	71%	8
<i>importancia Deporte</i>	ALTO	30	71%	8
<i>importancia Actividades Extra programáticas</i>	ALTO	29	69%	10
<i>Espacios de diálogos y participación</i>	ALTO	28	67%	10
<i>¿Qué tan motivado y estimulado se siente en la CNE?</i>	ALTO	27	64%	11
<i>Cantidad de trabajo</i>	ALTO	25	60%	12
<i>importancia Actividades Culturales</i>	ALTO	25	60%	12
<i>Condiciones Ambientales</i>	ALTO	22	52%	13
<i>Evalué CNE con respecto a lo privado</i>	ALTO	21	50%	14
<i>Nivel de conocimiento de la normativa del Servicio Civil</i>	MEDIO	24	57%	15
<i>Posibilidades de capacitación y formación</i>	MEDIO	21	50%	16
<i>Posibilidad de ascenso o crecimiento</i>	MEDIO	20	48%	17

3. ANÁLISIS PREGUNTAS ABIERTAS Y LIBRES

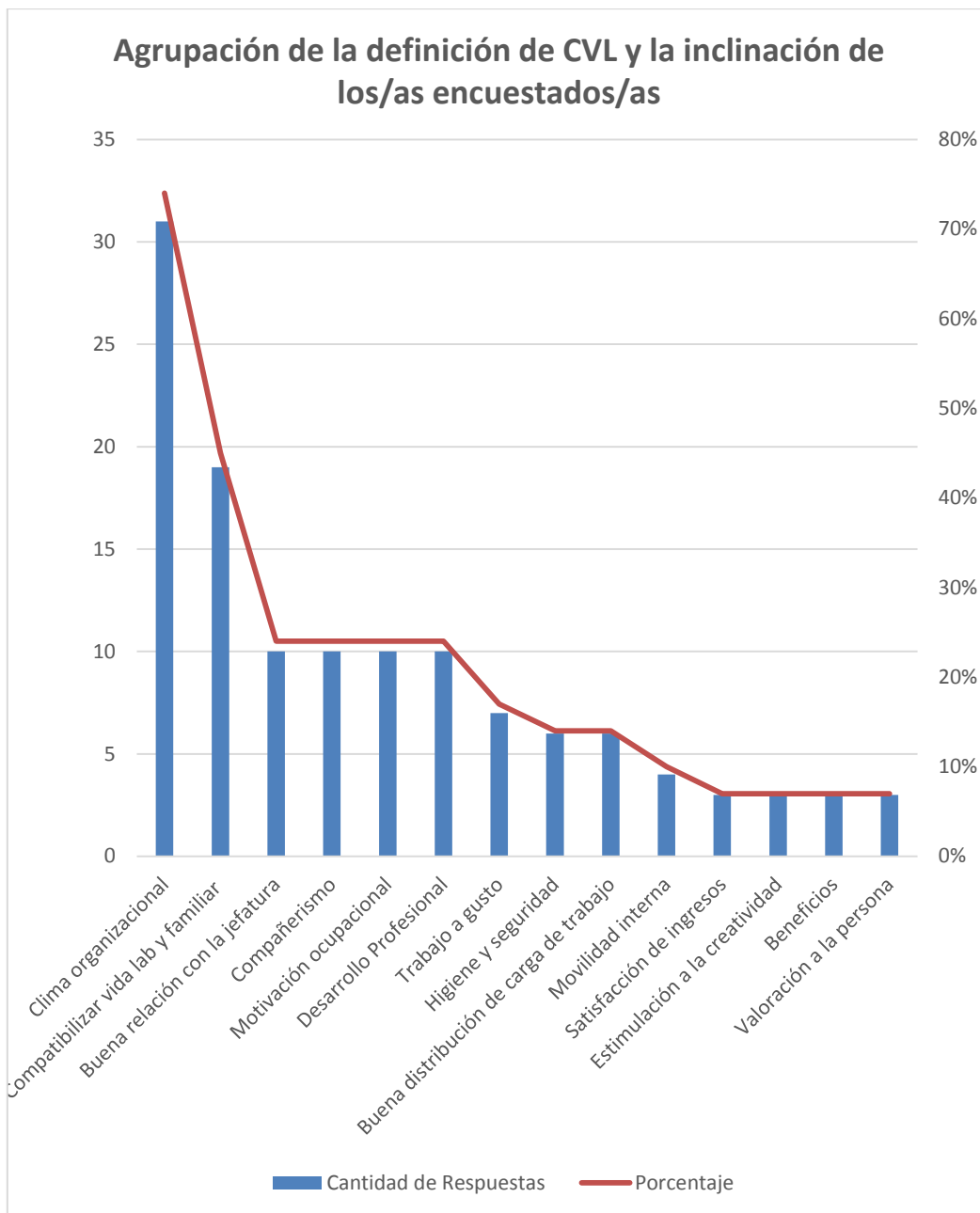
El análisis de estas preguntas abiertas y de libre expresión, permitió obtener detalles más profundos en las respuestas de los/as encuestados/as, recabando información valiosa, y detallada. Además, dan la oportunidad a los participantes, de expresarse libremente, pudiendo conocer detalles importantes e inesperados. Las respuestas de estas preguntas evidenciaron temas de complejidad y pueden estar afectando a nivel individual y grupal a los/as funcionarios/as. Invita a proponer medidas a corto plazo, para que la institución las aplique, de modo tal, que no empeoren con el tiempo.

A continuación, se expone la totalidad de las respuestas, sin intervención, ya que es un elemento vital para el estudio y apoyo fundamental para que la institución esté al tanto de la relevancia que le otorga su personal, con relación a cada pregunta:

¿Qué es para usted Calidad de Vida Laboral?
Que el ambiente laboral en donde me desempeño sea muy positivo y que se pueda compatibilizar con la vida personal.
Es la estabilidad de entusiasmo y tranquilidad entre lo personal y el trabajo.
Es la buena convivencia del trabajo, con el hogar y nuestras familias.
Poder ejecutar el trabajo para el que fui contratado con las condiciones óptimas para desarrollarlo, en términos de ambientes (físicos como oficinas, luz, escritorios, computadores, etc.), clima organizacional, relaciones interpersonales, flexibilidad en horarios para compatibilizar con mi vida familiar.
Tener un buen ambiente.
Todo lo relacionado al ambiente laboral.
Es tener un ambiente laboral grato sumado a que la vida laboral logre acomodarse a la vida privada y desarrollo personal.
La posibilidad de trabajar tranquilo contando con el apoyo de la jefatura y el equipo de trabajo y cuya realización es compatible con la vida personal y familiar.
Es tener un buen ambiente laboral, motivación ocupacional, satisfacción de ingreso.
Todo lo referente a las condiciones del trabajo, para un buen desempeño del mismo.
Las mejores condiciones ambientales físicas y psíquicas y relacionales posibles para que el trabajador pueda desempeñar su trabajo.
Estimulación de la creatividad.
Poder disponer de tiempo para realizar otras actividades fuera del horario de trabajo.
Trabajar a gusto.
Es un indicador del entorno laboral, el cual debe basarse en un ambiente positivo de desarrollo.
La calidad de vida laboral es un conjunto de elementos que considera tanto las disposiciones establecidas a nivel de servicio, la carga de trabajo, la autonomía en el trabajo, la flexibilidad en el trabajo y la cantidad de horas de trabajo. Al mismo tiempo me parece que incorpora en gran medida la relación o la forma de comunicar que tienen los distintos integrantes de la CNE que tienen el mismo nivel (relación simétrica) y con las relaciones asimétricas que se producen entre jefe - subordinado.
La capacidad de equilibrar la vida profesional con la personal (familiar), esto en ámbitos de horario, permisos, home office, etc.
La conciliación entre la vida personal con la laboral.
Que el venir a Trabajar no sea una tortura.

¿Qué es para usted Calidad de Vida Laboral?
La calidad del tiempo que ocupamos en trabajar, el trato humano, las posibilidades de movilidad, la confianza, la capacidad de crecer y de compatibilizar la vida laboral con la vida familiar.
Espacios de crecimiento profesional aportando protagónicamente a la Misión de la CNE.
Calidad de vida en el trabajo.
Un aspecto primordial.
La combinación entre ambiente laboral, lugar físico de trabajo y beneficios que se tienen por desempeñarse en un lugar.
Mantener la pasión y el entusiasmo en las tareas y proyectos a cargo, y que permitan compatibilizarlas con la vida familiar y personal.
Respetar horarios y disfrutar del trabajo en un ambiente ameno y motivante.
Realizar las tareas de un trabajo con todas las condiciones adecuados para el trabajador.
Posibilidad de conciliar, en desmedro de ninguno, el trabajo y la vida familiar/personal.
Contar con condiciones mínimas favorables para un buen desempeño del trabajo que sea compatible con la vida personal tales como respeto, buen trato, flexibilidad, posibilidades de crecimiento y perfeccionamiento y cargas de trabajo adecuadas.
Trabajar en un ambiente cálido, amigable y flexible.
Es ocuparse del ser humano que hay detrás del trabajador, no solamente de lo que pueda producir sino de entregarle las herramientas y entorno laboral adecuado para su desarrollo.
Desarrollo íntegro del profesional.
Es un parámetro que mide el nivel de satisfacción de un trabajador en su lugar de trabajo.
Un equilibrio entre satisfacción personal - laboral y el tiempo que tengo para dedicar a mis cosas personales.
Es difícil definir Calidad Laboral, creo que se basa en la conciliación de la vida personal y familiar con lo personal.
Significa sentirme motivado para realizar el trabajo todos los días, teniendo claros los objetivos que se me han fijado, además de poder contar con un lugar cómodo para trabajar y libre de interacciones personales abusivas.
Buen trato desde la jefatura hacia quienes dirige, buen trato entre compañeros, flexibilidad horaria, oportunidades de capacitación acorde a los conocimientos de cada profesional, buenos espacios de trabajo.
Son las condiciones, medidas, procedimientos que se definen para asegurar el bienestar de los empleados y la institución.
Para mi es estar contento en el trabajo, ir con agrada y sentirse parte.
Lo que cada uno percibe respecto al entorno laboral.
Sentirse a gusto y cómodo en el trabajo, que estén las condiciones para hacer bien el trabajo.
Es contar con un "Trabajo Decente" (como lo define OIT), que equilibre mi vida personal y profesional.

Al analizar las respuestas, se debe tener especial atención en la afirmación: **“Que el venir a Trabajar no sea una tortura”** ya que si bien, no es coincidente con otras, es preocupante que una persona se refiera de manera tan negativa y por el riesgo que esto podría representar, es necesario considerarlo dentro de las propuestas. Adicionalmente al agrupar las repuestas por temas coincidentes entre los/as encuestados/as, se puede evidenciar ciertas similitudes en la definición de CVL, el cual se expresa en porcentaje en el siguiente gráfico:



27

Con relación a la pregunta *¿Cómo cree usted que podría mejorar la Calidad de Vida Laboral en la CNE?* También se expone la totalidad de las respuestas, sin intervención, ya que igualmente es un elemento representativo para el estudio y podría ser una herramienta fundamental de apoyo, para la institución, en cuanto al análisis y posibles intervenciones, para el mejoramiento de la CVL, de acuerdo con la identificación de este concepto, por parte de los/as encuestados/as.

²⁷ Elaboración propia 2019.

¿Cómo cree usted que podría mejorar la Calidad de Vida Laboral en la CNE?
Encuentro que la Calidad de Vida Laboral en la CNE es excelente. Siempre tenemos espacios para llevar una calidad de vida personal. La flexibilidad horaria que tenemos es muy beneficiosa para todos.
El respeto y el compañerismo entre los funcionarios es la clave para la vida laboral.
Reduciendo las jornadas laborales.
Abrir más espacios para la convivencia entre compañeros y compatibilizar de mejor forma la vida familiar con la laboral, como teniendo mayores beneficios en permisos y/o teletrabajo.
Que existiera mayor oportunidad de mejora en laboral y capacitación.
Mantener y mejorar las prácticas actuales (considero que la calidad de vida laboral en la CNE es muy buena)
Teniendo criterios fijos y claros respecto a las formas de tomas de decisiones.
Mayores reconocimientos por los logros obtenidos, emitidos desde las jefaturas directas.
Realizando más actividades extra programáticas; dando tareas a un grupo de funcionarios, de distintos Deptos. a quienes se les podría dar una tarea a desarrollar "Penitencias internas en la CNE". Eso podría ayudar a conocerse mejor entre los funcionarios, en otra faceta y aprender a trabajar en equipo.
Volviendo al antiguo mecanismo de horas compensatorias. Estableciendo protocolos o mecanismos que brinden mayor influencia a los distintos comités (por ejemplo, CPHyS)
Promoviendo este tema desde las Jefaturas con la importancia y respeto que requiere que se aborden y no que sea solo un tema de recreación.
Pausa activa.
Celebrar todos cumpleaños del mes a fin de mes en sala Con Con.
El trato como personas.
Dando más instancias de conversación para los funcionarios.
Creo que se podría mejorar la calidad de vida disminuyendo la cantidad de horas que se pasan en el trabajo.
Adicionalmente, educando a las jefaturas cómo realizar un trabajo de liderazgo y de guía o mentoría de sus trabajadores.
Finalmente sería positivo que la CNE permita la capacitación de sus trabajadores utilizando herramientas tecnológicas como cursos online (existen muchas páginas que entregan contenido de muy buena calidad: Coursera, Udacity, Udemy) que además tienen la gracia de tener un costo muchísimo más bajo y son de mejor nivel que la gran mayoría de las clases presenciales clásicas.
Construyendo una cultura del trabajo realizado en base a objetivos.
Con una mayor flexibilidad horaria (por ejemplo cumplir horas semanales y no diarias) y facilitando el tele trabajo.
Teletrabajo.
Posibilidad de capacitación y gestión del conocimiento.
Con relaciones interpersonales constructivas y no destructivas.
Mejor repartos de responsabilidades y tareas.
En general, mayor libertad y flexibilidad para realizar el trabajo.
Implementando medidas de teletrabajo.
Mejorando la flexibilidad horaria.
Instaurar el teletrabajo.
Mejorar flexibilidad laboral y mejorar política de sueldos.
Otorgando una mayor flexibilidad en el cumplimiento de la jornada semanal, posibilitando alargar la jornada de lunes a jueves y recortando a la mitad la del viernes.

¿Cómo cree usted que podría mejorar la Calidad de Vida Laboral en la CNE?
Mejorar la planificación del trabajo, planteando productos y plazos realistas. Lo anterior debería llevar a cargas de trabajo adecuadas. También sería bueno implementar más charlas sobre inclusión y género.
Mejores espacios físicos (luz natural), incorporando instancias como el teletrabajo, una jornada laboral más corta o menos días (4x3)
En la CNE se ha hecho mucho trabajo al respecto. Personalmente creo que existe en muchos de sus integrantes un arraigo cultural que hace caer en actitudes que resultan perniciosas para la Calidad de Vida Laboral. Debe existir coherencia entre lo que la CNE manifiesta y lo que se hace, principalmente de sus jefaturas... "que chorree la actitud".
Comunicación formal de lo que pasa en la CNE, mayor transparencia en los movimiento de personal, criterios claros de remuneración y más capacitación.
Gimnasia de Pausa, Celebración de los cumpleaños mensualmente, convenios con establecimientos deportivos (gimnasios, canchas).
Actividades "extra-programáticas" en las cuales participen las jefaturas.
Con motivación que ayuda a la autoestima, con espacios de conversación y voto, y espacios para realizar actividades lúdicas.
Creo que el principal aspecto a mejorar sería la implementación de teletrabajo.
Mejorando los espacios de trabajo y generando una política real de flexibilización horaria, incluso teletrabajo.
1.- Definir política de crecimiento interno en la institución (sueldo, cargos, beneficios) 2.- Mejora de los baños en cuanto a olores y ruidos.
Con mayor comunicación y más claridad.
Con procedimientos, funciones y cargos que estén claramente definidos y con instancias reales de evaluación en 360°.
Aumentando y mejorando los espacios físicos y recursos en general (software, por ej.), revisando las dotaciones.
Difundiendo de mejor manera la información y respetando los conductos regulares de diversos procesos, como de calificación, etc.

Luego de analizar las respuestas, antes exhibidas, se evidencia que algunas de ellas están descritas más bien desde lo negativo, lo que se debería considerar como una alerta especial, ya que podrían ser situaciones de descontento o generar posibles conflictos en un futuro. Las respuestas que podrían ser de consideración especial, son las siguientes: **“Con relaciones interpersonales constructivas y no destructivas”**; **“En la CNE se ha hecho mucho trabajo al respecto. Personalmente creo que existe en muchos de sus integrantes un arraigo cultural que hace caer en actitudes que resultan perniciosas para la Calidad de Vida Laboral. Debe existir coherencia entre lo que la CNE manifiesta y lo que se hace, principalmente de sus jefaturas ... "que chorree la actitud”**; **“Comunicación formal de lo que pasa en la CNE, mayor transparencia en los movimiento de personal, criterios claros de remuneración y más capacitación”**; **“Con mayor comunicación y más claridad”**; **“Con procedimientos, funciones y cargos que estén claramente definidos y con instancias reales de evaluación en 360°”** y **“Difundiendo de mejor manera la información y respetando los conductos regulares de diversos procesos, como de calificación, etc.”** y por el riesgo que esto podría representar, es necesario considerarlo dentro de las propuestas. Adicionalmente al agrupar las repuestas por temas coincidentes entre los/as encuestados/as, se demuestra ciertas

similitudes en relación a las propuestas de los/as encuestados/as, en el mejoramiento de CVL en la CNE.

Las respuestas más coincidentes, con respecto al mejoramiento de la CVL, en la institución son: Teletrabajo, mencionada 9 veces; reducción de las jornadas laborales, mencionada 5 veces; flexibilidad en permisos, capacitación y más actividades extra programáticas, mencionadas respectivamente 4 veces.

Así mismo, con relación a la pregunta: *¿Hay algún otro aspecto que no esté incluido en esta encuesta, del que usted quisiera opinar?* Igualmente se despliega la totalidad de las respuestas, sin intervención, ya que es un elemento adicional para el estudio y podría ser un insumo agregado fundamental, para la institución, en cuanto al análisis y posibles intervenciones, para el mejoramiento de la CVL, de acuerdo con el aporte de los/as encuestados/as.

¿Hay algún otro aspecto que no esté incluido en esta encuesta, del que usted quisiera opinar?
Se podría incluir aspecto sobre el valorar al resto de los compañeros, sin importar su condición social o nivel de estudio. Las diferencias se notan dentro de la institución y eso afecta a la calidad de vida laboral.
Fomentar el buen trato y las relaciones laborales respetuosas y el reconocimiento entre pares no solo desde las jefaturas a los subordinados.
Remuneraciones.
Se debe fomentar una cultura de respeto entre las personas y eliminar conductas misóginas.
Carrera funcionaria y remuneración acorde a lo que uno realiza.
Teletrabajo.
Es necesario -sobre todo a la llegada de una nueva jefatura- tener clara la planificación institucional: qué queremos hacer y cómo.

En razón a las respuestas, antes descritas, en primer lugar se observa que solo 7 personas, quisieron opinar al respecto. Sin embargo, todas ellas aportan considerablemente al estudio, lo que sugiere incorporálas todas en las propuestas de acción, ya que describe temas fundamentales en relación a las definiciones de CVL, expuestas en este estudio. Tales como: La valoración de las personas sin importar la condición social o estudios; el respeto y el reconocimiento; remuneraciones, carrera funcionaria y planificación institucional. Igualmente, se advierte que se repite el teletrabajo y es relevante mencionar el “*eliminar conductas misóginas*” por ser absolutamente contrapuesto a todo lo que se ha declarado como definición en CVL y contrario a todo lo establecido en la normativa nacional, con respecto a los principios fundamentales y los derechos de los/as trabajadores/as.

4. ROTACIÓN, AUSENTISMOS

Si bien, este tema no está relacionado a dar respuesta directa a los objetivos del estudio, es una herramienta necesaria para el análisis y posteriores consultas, además de ser un factor predominante que tiene relación directa con lo definido para CVL, descrito anteriormente.

Para Robbins y Judge (2009), la rotación y el ausentismo afecta a la productividad, aunque la relación entre rotación y productividad es más fuerte que aquella que existe entre ausentismo y productividad.

La rotación puede definirse como el retiro permanente de un trabajador de una organización, ya sea de manera voluntaria o no. Una tasa alta puede aumentar costos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, además de que se trastorna la operación eficaz de la organización, aunado a los problemas y pérdidas por los errores que pueden cometer trabajadores nuevos, sobre todo si los cambios del personal son muy frecuentes. Sin embargo, aquí se toma el aspecto negativo de la rotación, ya que ésta también tiene un lado positivo cuando se va personal incompetente, lo que permite cambiarlos por trabajadores frescos y con ideas nuevas.

Por otra parte, el ausentismo es la falta del trabajador a sus labores, lo que disminuye la eficiencia operativa y propicia mayor carga a la supervisión, ya que el flujo del trabajo se interrumpe o se hace más lento, y en ocasiones hay que postergar decisiones importantes. Puede ser causa de reducción drástica de la calidad y hasta causar el cierre completo de una organización. En este caso, se hace alusión al efecto negativo del ausentismo, ya que cuando este se debe a enfermedades, fatiga o estrés, su efecto puede ser perjudicial.

Los trabajadores se muestran satisfechos en general en la organización participante en cuanto a las acciones de CVL emprendidas por sus directivos. En ellas la productividad correlaciona positiva y elocuentemente con los esfuerzos de CVL, lo cual a su vez se relaciona significativamente con menores porcentajes de rotación y ausentismo. Una adecuada CVL se asocia con mayores tasas de productividad, menor rotación y ausentismo del personal. El clima laboral favorable, la supervisión, el reconocimiento, la procuración de equidad, las condiciones de trabajo, el desarrollo integral y el enriquecimiento del trabajo (Guizar, 2008), así como los retos (Furnham, 2001), ayudan a una mayor participación y productividad de los trabajadores.

El ambiente humanizado y que permita a los trabajadores satisfacer necesidades personales y de logro se asocian también a mayor productividad y mayor responsabilidad (Davis y Newstrom, 2004; Guizar, 2008), reflejada en menor rotación y ausentismo. Además, un punto importante de CVL es que forma parte del comportamiento socialmente responsable de la institución, por lo que no es posible pensar en ser socialmente responsable si el trabajador no es adecuadamente remunerado, es explotado o se anteponen fines económicos por encima de la

dignidad humana. Una organización humanizada puede ser productiva, pero una productiva no garantiza el respeto al ser humano. Todo está en la forma de cómo se mira dicha productividad, pero las organizaciones humanizadas tienden a permanecer en el largo plazo, lo cual es fundamental en el comportamiento sostenible característico de la responsabilidad social.

El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las organizaciones. Se puede mencionar de manera general que el ausentismo es una forma de expresión que refleja el/la empleado/a y que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización.

Se puede definir el ausentismo laboral por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido en forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada laboral. (Molinera Mateos, 2006)

Causas de ausentismo: Incapacidad temporal (enfermedad profesional y común, accidentes de trabajo), maternidad, actividades sindicales, causas legales, causas psicológicas y voluntarias.

(Nicholson, 1977) Realiza una exposición de modelos explicativos para conceptualizar el ausentismo y entender qué factores lo determinan, nosotros describiremos solo un modelo atinente a nuestro trabajo de investigación.

Modelo de evitación laboral: Supone que el descontento en el trabajo es la primera causa de ausencia. Está relacionado con la satisfacción laboral, como una forma de conducta que denota la valoración negativa del trabajo. Interpreta al ausentismo como huida o abandono. La asistencia al trabajo depende de cual satisfactorio le resulte al trabajador, pues cuando las personas están satisfechas en el trabajo, asisten disfrutándolo.

El ausentismo laboral es muy complejo y es uno de los temas más difíciles de abordar en una organización. Es costoso tanto para la organización como para el individuo, está influenciado por diferentes factores interrelacionados entre si y asociado a un numero de importantes consecuencias. (Steers & Rhodes, 1990)

El ausentismo se expresa generalmente como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado diversas fórmulas para su cálculo, sin embargo no existe una estándar para su medición.

Para el estudio es relevante considerar, esta variable porque además tiene carácter de obligatoriedad, en cuanto a su observancia y como responsabilidad como ente público, con relación a lo señalado en la Ley N°18.884 del Estatuto Administrativo artículo 144° y 145°, sobre la declaración de vacante procederá por las siguientes causales:

Artículo 144°

- a) Salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo;
- b) Pérdida sobreviniente e alguno de los requisitos de ingresos de la administración del estado;
- c) Calificación del funcionario en lista de eliminación o condicional, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 45°, y;
- d) Por no presentación de la renuncia, según lo señalado en el artículo 142° inciso final.

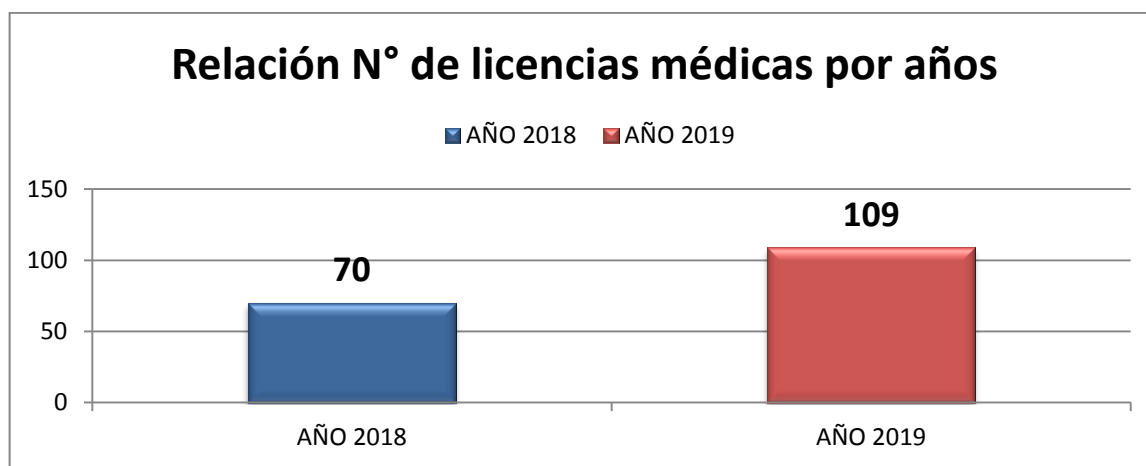
Artículo 145°

El jefe superior del servicio podrá considerar como salud incompatible con el desempeño del cargo, haber hecho uso de licencia médica en un lapso continuo o discontinuo superior a seis meses en los últimos dos años, sin mediar declaración de salud irrecuperable. No se considerará para el cómputo de los seis meses señalado en el inciso anterior, las licencias otorgadas en los casos a que se refiere el artículo 110° de este Estatuto y el Título II del Libro II del Código del Trabajo.

Para poder medir este factor, se realizó una pesquisa comparativa con la cantidad de licencias médicas producidas en la CNE, en los años 2018 y 2019 (octubre). Esta información se recopiló, gracias a las bases de datos actualizadas que administra el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, de dicha institución.

De los resultados obtenidos, referido a las licencias médicas de la CNE en los años 2018 y 2019, se evidencia lo siguiente:

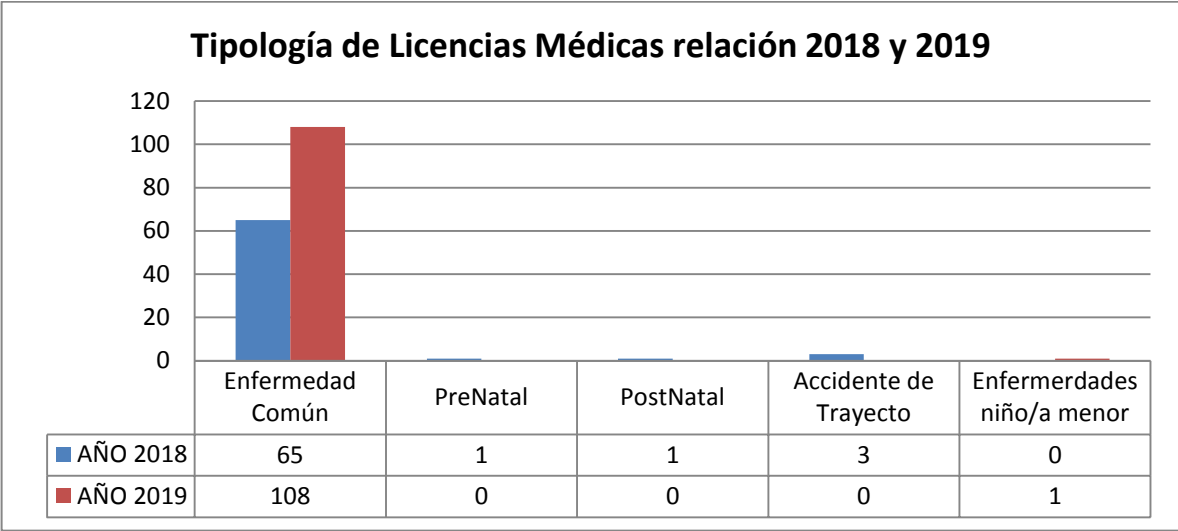
En relación con en el número de licencias médicas emitidas en el año 2018 (70 licencias anuales) y en comparación con el año 2019, (109 licencias año en curso), se observa un aumento en un 56%, tal cifra es preocupante, aunque la institución es pequeña en relación a otras. Como se trata de un aumento notable, es necesario, que la institución, valore este factor, pueda darle importancia y tome acciones al respecto.



28

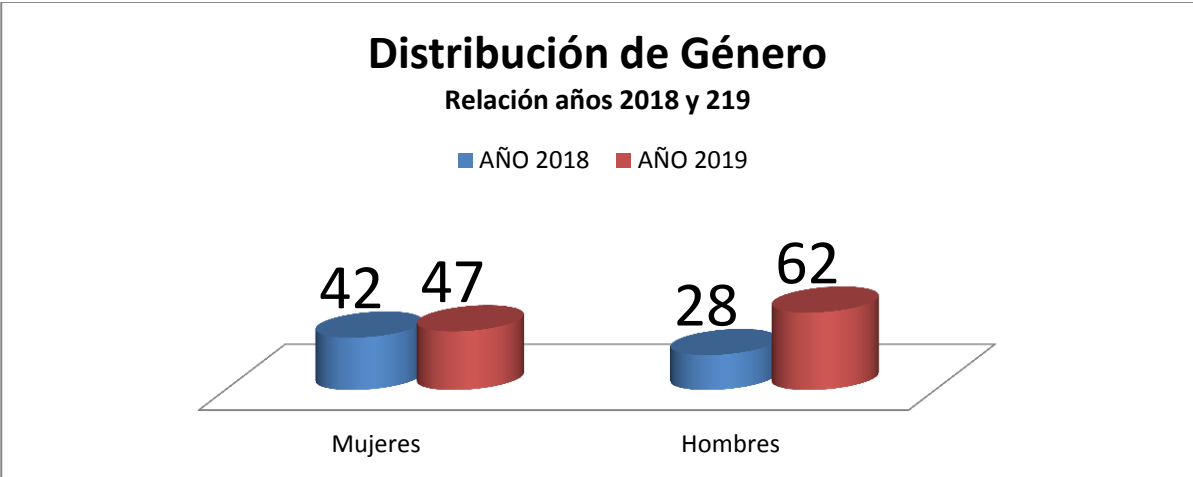
²⁸ Elaboración propia 2019.

En la observación de gráfico de Tipología de Licencias Médicas relación 2018 y 2019, se demuestra que el año 2018 no se presentaron licencias médicas por concepto de accidentabilidad, por lo que la institución está en el nivel más óptimo. En el año 2019, solo se presenta 1 licencia médica de este tipo, pero aún es aceptable. Por otro lado, también se observa que en la mayoría de los casos se concentra en la tipología de enfermedades y accidentes comunes.



29

En el gráfico de distribución de género, se demuestra que en el caso de las mujeres, el aumento de las licencias médicas, de un año al otro es de un 12%, en contraste con los hombres, que aumentó un 121%. Cifra considerable de aumento y que resulta pertinente que la institución lo considere.



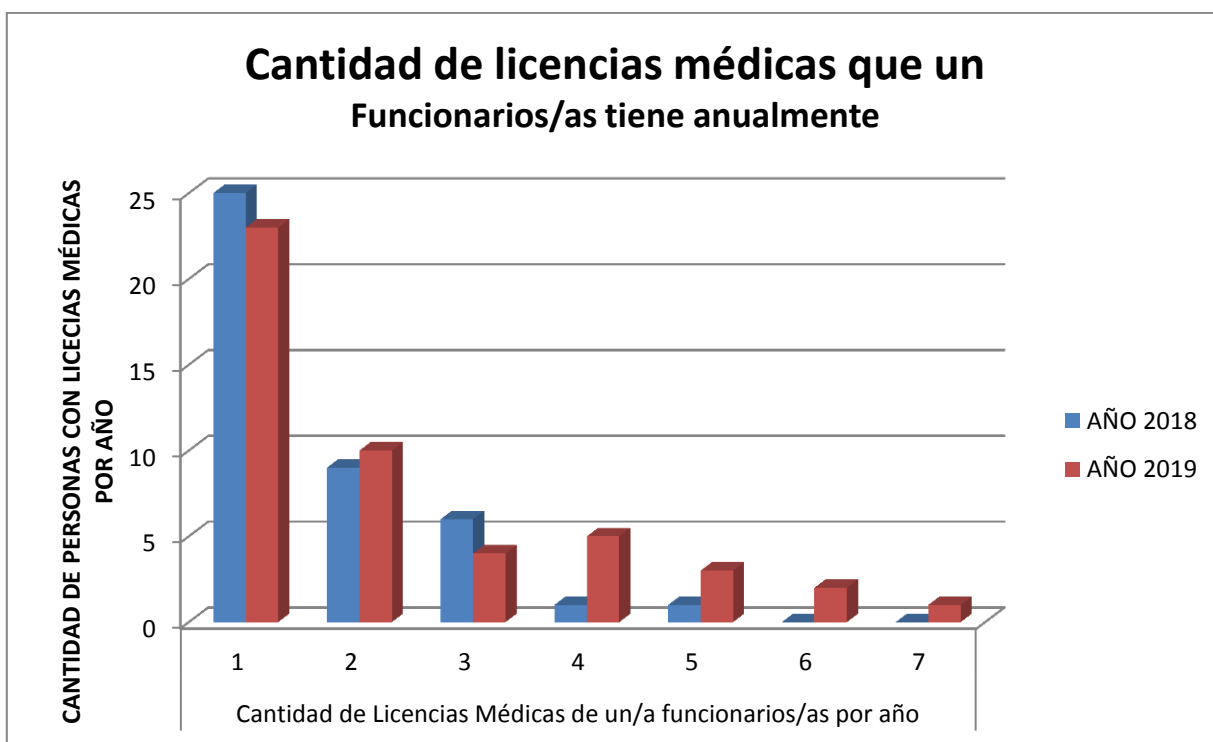
30

²⁹ Elaboración propia 2019.

³⁰ Elaboración propia 2019.

Con relación, a la cantidad de licencias médicas que tiene cada funcionario/a en un año y su comparación entre el año 2018 y el año 2019, se observa que para el 2018, 25 personas una vez presentaron licencia médica, 9 personas 2 licencias, 6 personas 3 licencias, 1 persona 5 licencias y 1 persona 6 licencias. Para el año 2019, 23 personas presentaron una vez licencias médicas, 10 personas 2 licencias, 4 personas 3 licencias, 5 personas 4 licencias, 3 personas 5 licencias, 2 personas 6 licencias y 1 persona 7 licencias anuales. Tales cifras evidencian que algo podría estar influyendo en aquellos/as funcionarios/as que tienen gran cantidad de licencias en un año. Al ser un indicador potente, se abordará en las propuestas, más adelante.

N° de Licencias Médicas anuales presentadas por funcionarios/as							
N° de licencias	1	2	3	4	5	6	7
AÑO 2018	25	9	6	1	1	0	0
AÑO 2019	23	10	4	5	3	2	1

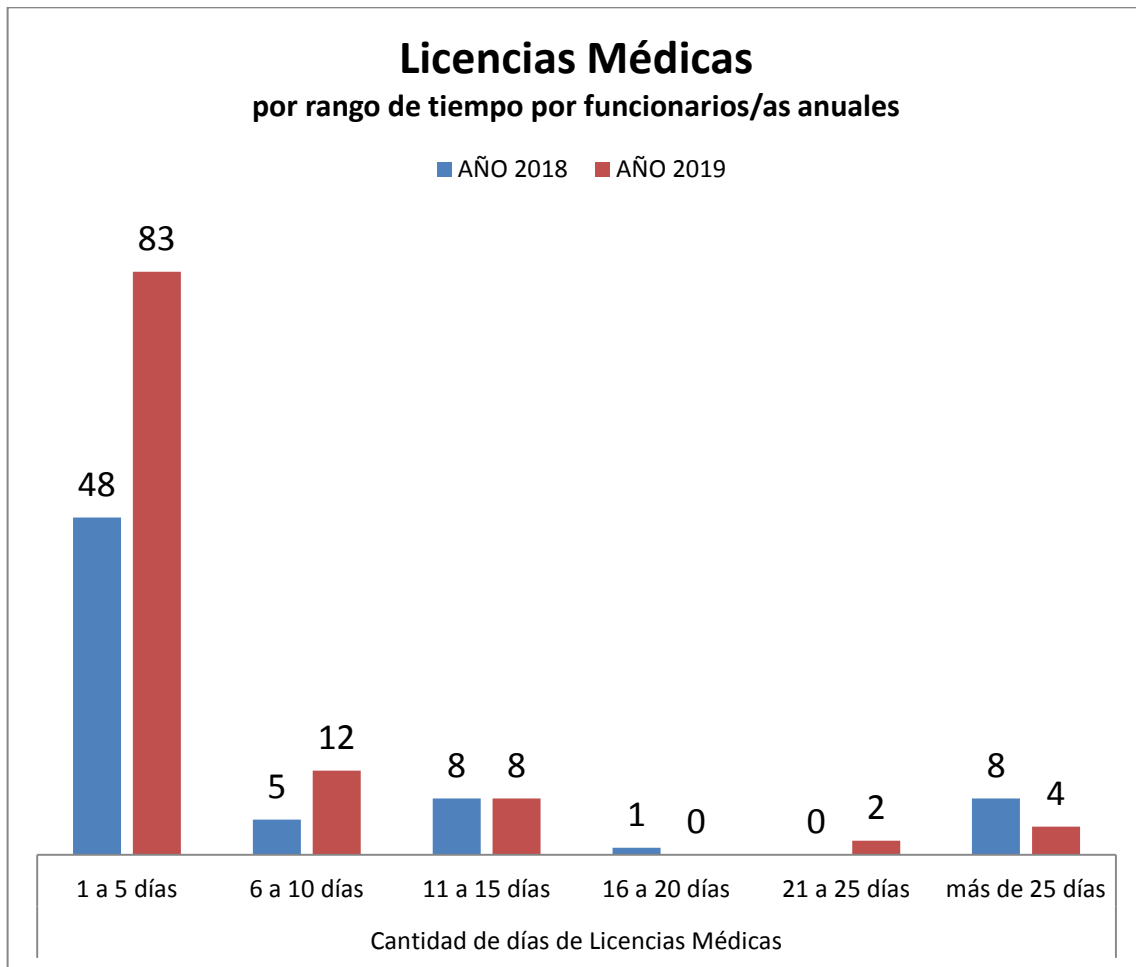


31

Finalmente, con respecto al tiempo de duración de cada licencia, se observa que para el año 2018, 48 licencias médicas duraron entre 1 a 5 días, 5 licencias entre 6 a 10 días, 8 licencias entre 11 a 15 días, 1 licencia entre 16 a 20 días y 8 licencias con más de 25 días. Así mismo, para el año 2019, el estudio demuestra que 48 licencias médicas duraron entre 1 a 5 días, 5 licencias entre 6 a 10 días, 8 licencias entre 11 y 15 días, 1 licencia entre 16 a 20 días, 2 licencias entre 21 a 25 días y 4 licencias con más de 25 días. Cifras tan significativas, que también serán consideradas en las propuestas.

³¹ Elaboración propia 2019.

Cantidad de días de Licencias Médicas						
	1 a 5 días	6 a 10 días	11 a 15 días	16 a 20 días	21 a 25 días	más de 25 días
AÑO 2018	48	5	8	1	0	8
AÑO 2019	83	12	8	0	2	4



32

Con respecto a la rotación del servicio, se observa que existe un aumento considerable desde el año 2017 a la fecha. Estos antecedentes fueron obtenidos de las bases de datos de la CNE y que administra el Departamento de Gestión de Personas.

La rotación en el año 2017 fue de un 2%, el año 2018 aumentó en 7 puntos a un 9% y en lo que va de este año, aumentó nuevamente a un 11%. Por lo tanto, desde el año 2017 a la fecha, la rotación aumentó en 9 puntos.

³² Elaboración propia 2019.

Si bien la CNE, es una institución pequeña en cuanto a su dotación, las cifras requieren un análisis más profundo, considerando que este es un índice que se relaciona directamente con CVL.

La información proporcionada por el servicio, solo se refiere a cifras, pero no a las causas de la rotación del personal. Existen muchas causas que inciden en la rotación del personal en las organizaciones, pero una fundamental para el análisis es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado.



33

Desvinculación y/o Renuncias	
AÑO 2017	2
AÑO 2018	9
AÑO 2019	11

³³ Elaboración propia 2019.

XII. PROPUESTAS

1. Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo

Con respecto al resultado de la encuesta de CVL 2019, en relación a los resultados que requieren una propuesta de acción, en las preguntas de valorización, que arrojaron nivel de satisfacción medio y las actividades con alto nivel de satisfacción, que por su grado de valorización, se sugiere incorpóralas a la brevedad posible, en las prácticas habituales de la institución. En el siguiente cuadro, se gráfica, la pregunta surgida de la encuesta, plan de acción sugerido, actividades y/o acciones, período de implementación y actores relevantes:

Pregunta	Plan de acción	Actividades/Acciones	Periodo de implementación	Actores relevantes
Posibilidades de capacitación y formación	Recoger necesidades de los/as funcionarios/as e incorporarlas en el PAC	Desde la herramienta de Evaluación de Desempeño extraer información relacionada con las necesidades de capacitación que el/la funcionario/a entregó al momento de ser calificado/a.	2 semestre 2020	Secretario Ejecutivo, Jefes de Departamentos, Jefa Dpto. Gestión y Desarrollo de Personas, Encargada de Capacitación
Posibilidad de ascenso o crecimiento	Utilizar procedimiento de movilidad interna de acuerdo a las instrucciones del Servicio Civil	Acordar protocolo de movilidad interna, establecedor de criterios, apegandose al procedimiento y respaldando su ejecución.		Secretario Ejecutivo, Jefes de Departamentos, Jefa Dpto. Gestión y Desarrollo de Personas y Asociación de Funcionarios
Con respecto a la normativa vigente de Calidad de Vida Laboral, recomendada por el Servicio Civil ¿Cuál es su nivel de conocimiento?	Estrategias de Difusión permanente y efectiva	Canales de comunicación: Boletín, correo electrónico, diario mural. Se sugiere obtención de herramientas tecnológicas, tales como Intranet, Instagram con el fin de llegar a todas/os las/os funcionarias/os.		Secretario Ejecutivo, Jefes de Departamento, Jefa Dpto. Gestión y Desarrollo de Personas, Asociación de Funcionarios y Encargada de Comunicación
Importancia de actividades culturales	Incorporación a las prácticas habituales	Convenios con teatros y museos. Difusión constante de actividades de ese orden.	1 semestre 2020	Secretario Ejecutivo, Jefes de Departamento, Jefa Dpto. Gestión y Desarrollo de Personas, Caja de Compensación, teatros y cines
Importancia de actividades deportivas		La CNE, deberá destinar presupuesto anual, para la incorporación y formalización de esta actividad y que sea el principio de la incorporación de las personas al deporte, tal como lo instruye el programa de gobierno "Elige Vivir Sano"	1 semestre 2020	Secretario Ejecutivo, Depto. De Gestión y Desarrollo de Personas, DAF, CBTL, ANFUCNE

34

³⁴ Elaboración propia 2019.

2. Estrategias de Comunicación - Incorporación de Nuevas Tecnologías

Es importante que la institución, pueda actualizarse con respecto a ciertas tecnologías, sobre todo en algo tan estratégico como la difusión, siendo una institución con mayoría de funcionarios/as muy jóvenes y para poder llegar a todos/as de manera estratégica y efectiva.

Quizás los métodos de correos masivos, diario mural, trípticos, avisos a través del boletín de la institución (revista mensual de la unidad de comunicaciones) sean antiguos, aquí no se trata de abandonarlos, porque pueden cumplir con el objetivo de llegar a los/as funcionarios/as más formales o más reticentes al uso de la tecnología; si no que se sugiere la incorporación de nuevos elementos, sumados a los que existen. Tal vez, crear una red social institucional y por sobre todo una intranet.

La justificación de esta propuesta, es que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en una organización, ya que se puede transmitir correctamente a los/as funcionarios/as, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación y fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución. Además, al tener un canal de estas características, se llega a todos/as con rapidez y se asegura que la información sea clara, evitando errores de interpretación.

3. Uso del Tiempo

Realizar estudios de uso del tiempo, para conocer fehacientemente como éste es utilizado por los diferentes grupos que componen la institución. Así sería posible concentrar los esfuerzos en aquellas áreas de mayor impacto o urgencia, y al mismo tiempo, recoger elementos que ayuden a diseñar acciones pertinentes. Este estudio no solo permitirá medir los tiempos que son utilizados por los/as funcionarios/as en su esfera privada, y con esto tener un indicador relevante para las futuras evaluaciones de CVL, sino que además, en la esfera pública (del trabajo) sería una herramienta para determinar el tiempo que requiere cada proceso y de esta manera evitar la presencia de un porcentaje de improductividad que afecta la eficiencia del trabajo que se realiza.

4. Mejoras al ISTAS 21 DE 2018

Con respecto al resultado de la encuesta ISTAS 21, aplicada en la CNE en el año 2018, y las sugerencias propuestas por la misma institución, se indica que no existe la seguridad que estas propuestas hayan sido aplicadas, por lo que no puede evaluar su seguimiento, ni medir su impacto real.

En razón a lo anterior, es que para efectos de la investigación resulta pertinente, complementar el análisis, sugerido por la institución y proponer algunas mejoras. Como se detalla a continuación:

Dimensión y Nivel de Riesgo	Pregunta Asociada	Propuesta de Acción CNE	Propuesta Complementaria
Exigencias Psicológicas: Nivel de Riesgo Medio.	¿Su trabajo requiere atención constante?	Generar instancias de segunda revisión cruzada, procedimiento de apoyo, más involucramiento y control por parte de la jefatura.	Elaborar e implementar perfiles de cargo, que establezcan los roles para el personal, y que ayude a las jefaturas al control de estas.
Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo: Nivel de Riesgo Medio.	¿Tiene influencia sobre la labor que se le asigna?	Que los/as funcionarios/as se involucren más en la planificación del trabajo, y hacerlos partícipes de los impactos que conlleva cada producto y cada etapa.	Trabajar en equipos multidisciplinarios, que aporten con ideas, procesos y nuevas tecnologías. Creando el sentido de pertenencia.
Apoyo Social y Calidad de Liderazgo: Nivel de Riesgo Medio.	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?"	Generar distintos mecanismos, para que los/as funcionarios/as puedan entregar sus opiniones sobre la forma y contenido de sus tareas y/o funciones a desarrollar.	Establecer procesos que estandarice los trabajos operativos y consensuarlos y definirlos con los equipos.
Compensaciones: Nivel de Riesgo Medio.	¿Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco?	Potenciar acciones o procedimientos para alentar y elogiar abiertamente el buen desempeño de los/as funcionarios/as e integrantes de los equipos, de modo que sus pares conozcan los resultados de su trabajo (meritocracia)	Aplicar los instrumentos necesarios y formales para el reconocimiento, anotaciones de mérito.
Doble Presencia: Nivel de Riesgo Alto.	Cuándo está en el trabajo ¿Piensa en las tareas domésticas y familiares?	Establecer medidas y límites que apunten a evitar las jornadas de trabajo excesivamente largas, para que los/as funcionarios/as puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.	Incorporar al PAC, cursos de gestión del tiempo y corresponsabilidad de tareas domésticas.

35

Considerando, algunos de los factores que pueden explicar el nivel de riesgo alto en doble presencia, la encuesta evidenció los siguientes resultados: En la distribución del estado civil, del total de los/as encuestados/as, corresponde el 60% de personas solteras y el 40% de personas casadas y en el caso de las personas con hijos/as o personas a su cargo, del total de los/as encuestados/os, el 57%, 24 personas

³⁵ Elaboración propia 2019.

cumple con esa condición y el 43%, 18 personas, no cumplen. Estos resultados, demuestran un alto porcentaje de personas con responsabilidad, pero no se puede suponer, que en las personas solteras o sin hijos/as o sin personas a su cargo, no estén afectadas por el factor de la doble presencia.

En la actualidad la constitución de las familias son diversas, existe la corresponsabilidad de los padres al cuidado de los hijos/as y cada persona puede estar afectada a este factor, por infinidad de situaciones.

En las propuestas de mejora, a lo ya expuesto por la institución, se sugiere incorporar al Plan Anual de Capacitación (PAC), cursos de gestión del tiempo y corresponsabilidad de tareas domésticas, pero una incorporación global, si no es posible a todo el personal, realizar las capacitaciones a grupos pequeños, hasta alcanzar la totalidad de la dotación, esto puede parecer una medida ambiciosa, pero los resultados podrían ser muy positivos.

Por otra parte, se sugiere que cada vez, que se propongan acciones, se haga un control y seguimiento y post evaluación, para comprobar si estas acciones han dado el efecto esperado, si el resultado fuese negativo, proponer nuevas estrategias, hasta lograr el objetivo.

5. Programa de Calidad de Vida Laboral y Protocolos de Conciliación

Diseñar, implementar y evaluar un programa de CVL, y protocolo de conciliación, los cuales promuevan la satisfacción de necesidades de los/as funcionarios/as, mediante el desarrollo de estrategias de acción e intervención en dimensiones como: bienestar, salud integral, buenas prácticas laborales y conciliación laboral familiar.

Con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los/as funcionarios/as en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. Este programa deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los/as funcionarios/as, del ambiente de trabajo y de la organización.

6. Distribución de Género

La CNE, hasta octubre de 2019 posee una dotación total de 96 funcionarios/as, divididos en 59 hombres y 37 mujeres, si bien es cierto que no hay una normativa que obligue a las instituciones públicas a tener en su dotación una paridad de género, existen orientaciones y lineamientos que nos instruyen al respecto.

En el año 2015 con Ley N°20.820 crea el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, hecho que marcó un hito, con los temas de desigualdad y discriminación que afectan particularmente a las mujeres. A la fecha, el 42% de puestos en directorio de instituciones públicas se encuentran conformado por mujeres. Aunque se ha avanzado en la incorporación de la mujer al mundo del trabajo y en la mejora de sus condiciones, todavía quedan muchos desafíos en término de

representatividad en cargos de toma de decisión, en especial en el sector público. Si bien el tema de la participación de la mujer en el mercado laboral ha sido ampliamente estudiado, existe poca información acerca de las brechas de género observadas en el empleo público. Si bien es cierto que se ha avanzado en la incorporación de la mujer en prácticas profesionales (prácticas Chile), acceso a cargos directivos (Sistema de Alta Dirección Pública), como una manera de visibilizar las condiciones de ingreso y de desarrollo de carrera que enfrentan las mujeres de este sector. Con respecto a la paridad que debería existir en las instituciones públicas, solo existen sugerencias, pero no una obligatoriedad.

Según lo anteriormente expuesto, se propone, como buena práctica, al momento de contratar a personal nuevo, se considere este argumento y quizás en un futuro, la institución pueda acortar las brechas y ser referente de equidad de género para el sector.

7. Atención a los más Jóvenes

La distribución etaria, del total de los/as encuestados/os, en la categoría de 26 a 35 años, indica que su tendencia central es de 48%, lo que evidencia que la CNE, es una institución con mayoría de funcionarios/as jóvenes.

En la literatura mundial podemos encontrar que a los jóvenes se les llama “Millennials” y estos tienen características distintas en relación a lo que esperan de las instituciones y valoran otros aspectos a la hora de decidirse a trabajar en alguna organización. Es por esto, que se debe tener la precaución en algunas prácticas que ellos valoran, sobre todo si se quiere bajar los índices de rotación y fortalecer la retención del talento.

La sugerencia, consiste en mejorar aspectos que aunque puedan parecer obvios, no todas las instituciones las practican o no le dan la importancia necesaria, esto quiere decir, que una buena medida para la institución, es poner especial atención a las siguientes prácticas, que los “Millennials” valorizan:

- Evaluar a las jefaturas y asegurarse de que cumplan con el rol de líderes;
- Preocupación por la CVL;
- Actualización de nuevas tecnologías;
- Asegurar el crecimiento profesional; y
- Establecer valores de la institución y practicarlos.

8. Estancamiento Profesional

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas, implica que el éxito profesional no pueda definirse por mucho tiempo en términos de ascensos, porque muchos no serán posibles. Cuando existe un alto porcentaje de profesionales, como en este caso, puede generar un estancamiento profesional y un alto nivel de competitividad. (Mate, 1999) De acuerdo con los resultados obtenidos en la distribución por estamento, el 2% son directivos, 76% profesional, 20% son técnicos y 2% auxiliares.

Para evitar el estancamiento profesional, se propone utilizar el procedimiento de movilidad interna, dando prioridad a los profesionales de la dotación, para postular a cargos vacantes en la institución, prefiriéndolos antes que a llenar estos cupos, con profesionales nuevos y externos a la organización. La falta de desarrollo profesional, es un índice claro de la desmotivación de colaboradores. En el caso de la CNE, de acuerdo a lo que reflejan los porcentajes, es una organización con mayoría de profesionales, lo que hace difícil el acceder a nuevos cargos, imposibilitándolos de mejoras salariales y convirtiendo la competitividad en un factor negativo.

9. Respuestas de Connotación Negativa

Al analizar las respuestas, se debe tener especial atención a las afirmaciones de connotaciones negativas; ya que si bien, no corresponden a la percepción de la mayoría, es preocupante que una persona lo declare, evidenciando que algo está ocurriendo y no se realicen las acciones oportunas, sobre todo en relación al riesgo inminente que podría traer para la institución, si no se actúa.

Se evidencia que algo podría estar afectando a las personas que lo declaran. Del instrumento se destaca las siguientes afirmaciones, que podrían hacer suponer, que existe una dificultad asociada:

- *“Que el venir a Trabajar no sea una tortura”;*
- *“Con relaciones interpersonales constructivas y no destructivas”;*
- *“En la CNE se ha hecho mucho trabajo al respecto. Personalmente creo que existe en muchos de sus integrantes un arraigo cultural que hace caer en actitudes que resultan perniciosas para la Calidad de Vida Laboral. Debe existir coherencia entre lo que la CNE manifiesta y lo que se hace, principalmente de sus jefaturas ... “que chorree la actitud”;*
- *“Comunicación formal de lo que pasa en la CNE, mayor transparencia en los movimiento de personal, criterios claros de remuneración y más capacitación”;*
- *“Con mayor comunicación y más claridad”;*
- *“Con procedimientos, funciones y cargos que estén claramente definidos y con instancias reales de evaluación en 360°”;*
- *“Difundiendo de mejor manera la información y respetando los conductos regulares de diversos procesos, como de calificación, etc.”;* y
- *“Se debe fomentar una cultura de respeto entre las personas y eliminar conductas misóginas”*

Para proponer un plan de acción de conceptos tan diversos y no tener alguna comprobación empírica, con respecto a ellos, las sugerencias que se plantean, son más bien, desde el ámbito de prevención e información. Con relación a esto se sugiere las siguientes acciones:

- Difundir y capacitar el Procedimiento de Prevención del Maltrato, Acoso Sexual y Laboral, y realizar un plan anual del procedimiento, con acciones medibles y comprobables, asegurando su resultado de impacto.
- Fortalecer el rol de las jefaturas, en relación al buen trato y buenas prácticas laborales, desde el ejemplo y que estos mismos, aseguren el cumplimiento de lo establecido en estos temas, en sus equipos de trabajo.
- Establecer criterios formales, con respecto a los procesos, prácticas y decisiones que inciden en la institución.

- Definir canales formales de comunicación y establecer estrategias de difusión.
- Unificar la información, de manera tal que las instrucciones no den pie a una doble interpretación.
- Potenciar el proceso de calificación, con instancias reales de retroalimentación.
- Utilizar los instrumentos como las anotaciones de mérito.

10. Actividades más Valoradas

Las respuestas más coincidentes, con respecto al mejoramiento de la CVL, en la institución son: Teletrabajo, mencionada 9 veces; reducción de las jornadas laborales, mencionada 5 veces; flexibilidad en permisos, capacitación y más actividades extra programáticas, mencionadas respectivamente 4 veces.

En lo referido anteriormente, la institución deberá considerar estas actividades como factores que inciden positivamente en el éxito de la CVL. Manteniendo y/o mejorando las que ya existen, e incorporando las que no están, considerando que estas fueron las con mayores coincidencias, según la percepción de los/as encuestados/as.

11. Índices Elevados de Ausentismo

Las enfermedades están vinculadas a las condiciones del trabajo, es importante observar los indicadores de ausentismo en relación a licencias médicas, ya que puede ser un factor que puede dar las alertas necesarias de observación, con respecto a las faltas reiteradas de algún/a funcionario/a, considerando que puede existir correlación con la falta de CVL, o que algo pueda estar influyendo en el/la funcionario/a, de manera significativa.

Resulta fundamental conocer las causas reales que provocan las enfermedades en los/as funcionarios/as, para actuar sobre ellas, ya que puede ser, que algunas de las causas tengan relación con los factores que inciden negativamente en la CVL.

12. Índices Elevados en Rotación

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran los trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones de labores adecuadas, buenos compañeros de trabajo y un buen liderazgo. (Loitegui, 1990) Son estos mismo factores, los que la institución debe potenciar realizando acciones y evaluaciones periódicamente.

Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se genera insatisfacción y malestar, lo cual, en casos extremos pueden conducir a las personas a renunciar a su trabajo.

Las organizaciones deben luchar constantemente, con la rotación del personal y las consecuencias que esto trae, en términos de productividad y desempeño.

13. Procesos Participativos

Para todos los procesos de mejoras y/o de actuación, es imprescindible contar con la participación de una gran mayoría de los actores de la institución. Los procesos participativos, son una herramienta útil, a pesar de ello muchos de estos procesos fracasan, a veces por causas externas, pero otras por causas internas, que tienen que ver con los/as promotores/as y desarrolladores/as del proyecto.

Para que estos sean internalizados y valorados por todos los actores de la institución, es imprescindible incorporar a la gran mayoría, o personas en su representación, aunque en la práctica sean procesos que tomen más tiempo, se puede asegurar que se minimizaran las resistencias y críticas, provocando un sentido de pertenencia y compromiso.

XIII. RESPUESTAS AL ESTUDIO

Con relación a las preguntas del estudio, se evidencia las siguientes respuestas:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la definición de calidad de vida laboral, para los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía.

Para dar respuesta a este objetivo, se obtuvo variadas definiciones y por ser un concepto subjetivo, es difícil llegar a un consenso entre tantas aseveraciones, por lo que la agrupación de conceptos coincidentes, fue la manera escogida para llegar a una definición más global, con respeto a lo expuesto por los/as funcionarios/as encuestados/as de la CNE.

¿Qué es para usted Calidad de Vida Laboral?

<i>Cantidad de Respuestas</i>	<i>Agrupación de Definiciones</i>
31	Clima organizacional
19	Compatibilizar vida laboral y familiar (personal)
10	Buena relación con la jefatura
10	Compañerismo
10	Motivación ocupacional
10	Desarrollo Profesional
7	Trabajo a gusto
6	Higiene y seguridad
6	Buena distribución de carga de trabajo
4	Movilidad interna
3	Satisfacción de ingresos
3	Estimulación a la creatividad
3	Beneficios
3	Valoración a la persona

Dado a lo anterior, se puede formular la siguiente definición incorporando todas las afirmaciones expuestas:

“La Calidad de Vida Laboral para los funcionarios de la Comisión Nacional de Energía, se refiere a un clima laboral óptimo, en donde se pueda compatibilizar la vida laboral con la familiar; fortaleciendo las relaciones con las jefaturas y compañeros/as, en donde existan condiciones favorables de higiene y seguridad y se garantice el desarrollo profesional, motivación ocupacional y la creatividad, a través de satisfacción de ingresos, buena distribución de las cargas de trabajo y beneficios; asegurando, por sobre todo el valor a las personas”

2. Determinar la importancia que le atribuyen los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía, a las distintas dimensiones de calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil.

Para responder a este objetivo, se evidencia la importancia atribuida por los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía, en Calidad de Vida Laboral, es en un alto grado, en consideración al resultado que arrojó el instrumento, con un 100% de importancia.

3. Identificar aquellas dimensiones que afectan en la calidad de vida laboral, de manera determinante, en la gestión de los/as funcionarios/as de la Comisión Nacional de Energía.

La identificación de aquellas dimensiones que afectan en la CVL, de manera determinante y que dificultan las prácticas relacionadas con la CVL, se puede nombrar las tres dimensiones con un **nivel de satisfacción medio, posibilidades de acenso y crecimiento con un 48%, capacitación y formación con un 50% y el grado de conocimiento con respecto a las normativas del Servicio Civil, con un 57%.**

En cuanto a las dimensiones que facilitan las prácticas relacionadas con la CVL, dentro de las más destacadas, y con **alto nivel de satisfacción es la flexibilidad horaria, con un 98%**, práctica muy valorada por los/as funcionarios/as y la **evaluación que los/as funcionarios/as le otorgan en cuanto al comparar a la CNE, con otras instituciones públicas, con un 90%.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La calidad de vida laboral incide, en el desarrollo de la gestión pública de la Comisión Nacional de Energía?

En razón a la pregunta que da origen a la formulación del problema, es relevante saber que el desarrollo de la gestión pública es, en lo general, la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos e impulsar el desarrollo de nación.

Por consiguiente, las instituciones públicas están mandatadas a cumplir ciertas orientaciones, entre ellas, ejecutar las normas relativas al cumplimiento de estándares en ambientes laborales y CVL, potenciando a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la CVL y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía.

Para que las instituciones públicas, puedan cumplir con sus objetivos, necesitan contar con funcionarios/as públicos, motivados/as y comprometidos/as, y que la falta

de CVL en las instituciones, afectan de manera determinante, en el desempeño de sus integrantes.

El estudio explica, **que la CVL no incide, en el desarrollo de la gestión pública de la Comisión Nacional de Energía, porque es una institución con altos nivel de satisfacción, con un 88%**, según los resultados obtenidos. Esto asevera que es una institución saludable.

Desde esta perspectiva, es que existe una relación intrínseca entre salud, calidad de vida y productividad. La productividad y rentabilidad de una organización, es una consecuencia natural de CVL. Todo organismo saludable busca manifestar sus capacidades, desarrollar su potencial y convertirse en productivo. Las organizaciones tienen la misma dinámica que los organismos biológicos, cuando están sanas, también se convierten en productivas y alcanzan con más facilidad sus objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Conocer qué factores de la calidad de vida laboral, en la Comisión Nacional de Energía, inciden en el desarrollo de la gestión pública.

En consideración a que la Comisión Nacional de Energía, es una institución con un alto estándar de Calidad de Vida Laboral, los factores que inciden en este resultado, son positivos, para comprobarlo, el estudio definió los siguientes factores:

1. Importancia que le atribuye los/as funcionarios/as a CVL.
2. Flexibilidad horaria.
3. Reconocimiento y comparación positiva de CNE con respecto a otras instituciones públicas.
4. Correlación del ambiente de trabajo, con la cultura organizacional que se predica.
5. Concordancia de metas y compromisos con respecto al trabajo.
6. Conocimiento con Normativas y Procedimientos Internos.
7. Evaluación, con altos niveles de satisfacción, de la CNE como lugar de trabajo a nivel institucional.
8. Valoración de la institución, con respecto a otras instituciones públicas en CVL.
9. Buenas relaciones interpersonales.
10. Entrega clara y específica de metas o trabajos a desarrollar.
11. Conciliación entre la vida laboral y la personal.
12. Tareas a cargo.
13. importancia Deporte.
14. importancia Actividades Extra programáticas.
15. Espacios de diálogos y participación.

XIV. CONCLUSIONES

Concluyendo, el presente estudio, se ha concentrado en el diagnóstico, donde éste pasa a ser parte del proceso de intervención. La etapa siguiente es la implementación de cambios sugeridos y deberá complementarse con evaluaciones permanentes que a su vez constituirán nuevos diagnósticos y nuevos planes de mejora. Respecto a la incidencia de las jefaturas y en relación a lo percibido por los/as funcionarios/as encuestados/as, es necesario insistir a las jefaturas que dada la importancia que tienen la jerarquía y las relaciones de poder en una organización, es fundamental conseguir el respaldo y, aún más, el compromiso de quienes adoptan las decisiones relevantes en los distintos niveles jerárquicos. Esto quiere decir que, aunque el apoyo e interés de la dirección es indispensable, no basta solo con eso, la experiencia ha demostrado que el jefe directo es quien tiene mayor influencia sobre sus subordinados; si este no está comprometido con el diagnóstico, ni interesado en participar en su análisis o en implementar medidas tendientes a solucionar alguno de los problemas detectados, hay una elevada probabilidad de que este servicio se margine del proceso. Los mandos medios constituyen puntos nodales en la comunicación organizacional y por esta misma razón, debe prestarse especial atención a las medidas tendientes a obtener su compromiso. El desafío de la productividad y calidad del servicio sólo puede asumirse desde la perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado. Esta última consideración no sólo tiene un fundamento ético, de suma importancia, sino que además se ha demostrado que sólo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad y calidad de servicios aquellas organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo. Los cambios acontecidos durante los últimos años han puesto de manifiesto la necesidad de estudiar la relación existente entre el trabajo y la familia y aquellas variables, de tipo laboral, familiar, personal y social, que dificultan o facilitan el ajuste entre estos dos ámbitos. Aquellos individuos que experimentan que su trabajo les dificulta pasar más tiempo y de mejor calidad con su familia, tienden a percibir su trabajo de forma negativa, ya que las condiciones de éste les imposibilitan hacer aquello que desean, por lo que disminuye su grado de satisfacción con las distintas facetas relacionadas con el trabajo. (Rodríguez, 2004)

Cuando se propone hacer gestión de los ambientes laborales en los servicios públicos e incorporar indicadores de gestión al proceso de toma de decisiones, en rigor no se está haciendo otra cosa más que operacionalizar a través de una metodología, la responsabilidad que señala el Estatuto Administrativo en su artículo 64º, de la “Obligación de las autoridades y jefaturas”, que prescribe ejercer el rol: “...velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios.

Cabe destacar que en la evaluación general de la calidad de vida laboral percibida por los/as funcionarios/as de la CNE, es de un alto nivel de satisfacción, esto invita a reflexionar en cómo mantener esa motivación a través de la vida laboral y que solo en la medida que nos preocupemos de la calidad de vida en el trabajo, tendremos a funcionarios/as satisfechos y más comprometidos en superar las dificultades y en ofrecer un mejor servicio con calidad técnica y buen trato.

En lo general, el estudio permitió reconocer que la CNE **es una institución sensibilizada en el tema, lo evidencian los altos niveles de satisfacción, con un 88%**, en la mayoría de las respuestas. Otro factor predominante es **la importancia que los/as funcionarios/as le atribuyen a la CVL, con un 100%**, lo que constituye una cifra muy positiva, pero con respecto a esto, se debe ser muy cauteloso, ya que este nivel de importancia, le asegura a la institución que los/as funcionarios serán más exigentes con relación a las acciones y factores que dificultan o facilitan la CVL.

Un alto nivel de satisfacción puede significar, que la institución puede ser un organismo público de excelencia y que los avances en CVL, son evidentes, pero con esto, en conclusión, se invita a la CNE, a desarrollar una mejora continua y a realizar acciones con respecto a factores, que podrían revertir esta condición, fortaleciendo el nivel de apoyo y responsabilidades de las jefaturas e identificando los elementos que afecten negativamente, erradicando prácticas, hábitos y costumbres nocivas para la organización.

Importante es recordar una de las directrices fundamentales, que instruye el Servicio Civil, que explica que los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los retos de una gestión pública más compleja y acorde a estos tiempos y tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

Para finalizar, queremos complementar con un pensamiento del científico Albert Einstein, que a nuestro juicio, es atinente a los temas tratados en este estudio:

“Si continuas haciendo las cosas como siempre las has hecho, obtendrás los mismos resultados” (Albert Einstein)

XV. BIBLIOGRAFÍA

ARRIAGADA, IRMA, (2005) CEPAL, en Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo.

CAMACARO, P.R. (2010): Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, marzo 2010, www.eumed.net/rev/cccsc/07/prc.htm

CAMACARO, PEDRO RAFAEL (2001): La Satisfacción Laboral como Calidad de Vida en Trabajo y sus Efectos en el Bienestar Social del Personal Civil de la Aviación Militar Venezolana, Editorial de Artes Gráficas del Ministerio de la Defensa, Caracas, 2001.

CHIAVENNATO, (2004): Gestión del talento humano, Ed. Mc Graw- Hill, Bogotá, Colombia.

DARÍO RODRÍGUEZ, (2004) Diagnóstico Organizacional, Sexta Edición año 2004.

DAVIS Y NEWSTROM (2003): Comportamiento Humano en el trabajo.

DELA COLETA, J. A. (1998): Modelos de Investigación de la Calidad de Vida en el Trabajo. Bogotá: Segundo Simposio sobre Calidad de Vida en el Trabajo.

DRUCKER, PETER. (1999): La Sociedad Post Capitalista, (2da Edición), Editorial Norma, Colombia.

FIELDS, M y THACKER, J. (1992): Influencia de la Calidad de Vida en la Organización, Editorial Academia del Periodismo, EEUU.

FRENCH, WENDELL L., BELL, J.K. CECIL H.(1995): Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Ediciones Nueva Visión, C.A. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996. Guía de Lectura. Tópico Especial Calidad de Vida: Aspectos Teóricos y Metodológicos (Compendio de Temas Seleccionados para fines del Proyecto: Calidad de Vida en el Trabajo en Venezuela) Universidad Simón Bolívar, Septiembre 1995. Caracas, Venezuela.

FURNHAM (2001): Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones.

GARCÍA y MUELA (2006): Enfoque de la Calidad de Vida Laboral.

GÓMEZ, M. (2010): Calidad de vida laboral en empleados temporales de Valle de Aburra-Antioquia; Revista de Ciencias Estratégicas; Vol.18, No. 24, Medellín, Colombia.

GONZÁLEZ, P, PEIRÓ, J y BRAVO, M. (1996): Técnicas de Investigación Multinivel en las Organizaciones, Editorial Eudema, España.

GUÍZAR (2008): Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones.

HERNÁNDEZ SAMPIERI: Metodología de la Investigación.

LOITEGUI ALDAZ, J.R. (1990): Determinantes de la Situación Laboral en Empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, España.

MATÉ, J.L. (1999): Perspectiva sobre las gestión de los conocimientos.

MARTÍNEZ, JORGE NICOLÁS (2012): Calidad de la Vida Laboral: El Equilibrio del ser humano y su gestión organizacional, Universidad Marcelino Champagnat.

MIRVIS, P. Y LAWLER, E. (1984): Auditoría de la Calidad de Vida en el Trabajo, Editorial Journal of Occupational Behavior, EEUU.

MOLINERA MATEOS, JESÚS FRANCISCO (2006): Ausentismo Laboral.

NADLER, D Y LAWLER E. (1983): Quality of Work Life, Editorial Winter, EEUU.

NICHOLSON N. (1977): Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis Journal of Management Studies; Comportamiento Organizacional de Ausencia y Motivación de Asistencia: Una Síntesis Conceptual.

PINCHI; MIRANDA; GARCIA y NIETO (2013) Paradigma interpretative.

ROBBINS, STEPHEN P (1996): Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México.

ROBBINS y JUDGE (2009): Comportamiento Organizacional

SEASHORE, S.E. (1975): Definición and Measuring the Quality of Working Life, Londres, 1975.

SMITH PALLISER, MARK (2016): monografias.com/trabajor5/calvida/calvida.shtml

STEERS y RHODES (1990): M. Managing Employee Absenteeism; Gestionar el absentismo de los empleados.

TURCOTTE, P (1986): Calidad de Vida en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1986.

WALTON, R. (1975): Criterios de la Calidad de Vida en el Trabajo, Editorial The Free Press, EEUU.

SEGURADO y AGULLÓ, (2002): Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, Almudena Segurado Torres; Esteban Agulló Tomás; Psicothema 2002.

SERVICIO CIVIL (2010): Conciliación Vida Personal y Familia con el Trabajo en Servicios Públicos.

SHUTTLEWORTH, MARTYN (2008): Diseño de investigación descriptiva.

ANEXO N°1

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA 2019

Valore los siguientes aspectos de las condiciones de trabajo, marcando con una x, una sola alternativa, en una escala de 1 a 6, donde el 1 es la calificación más baja y el 6 es la más alta.

1. Nivel de importancia que usted le atribuye a la calidad de vida laboral

1	2	3	4	5	6

2. ¿Qué tanto afecta su carga de trabajo en su vida personal?

1	2	3	4	5	6

3. ¿Qué tan satisfecho está usted, con las siguientes condiciones laborales de su trabajo?

- Cantidad de trabajo

1	2	3	4	5	6

- Las tareas que tiene a cargo

1	2	3	4	5	6

- Posibilidades de capacitación y formación

1	2	3	4	5	6

- Las condiciones ambientales del lugar donde trabaja, la mayor parte del tiempo (espacio físico, ruido, ventilación e iluminación)

1	2	3	4	5	6

- Posibilidad de ascenso o crecimiento

1	2	3	4	5	6

4. Exprese su nivel de satisfacción con relación a las siguientes afirmaciones:

- ¿Cómo evalúa usted la Comisión Nacional de Energía, como lugar de trabajo a nivel institucional?

1	2	3	4	5	6

- ¿Cuánto aporta su trabajo al propósito de la institución?

1	2	3	4	5	6

- ¿Qué tan motivado y estimulado se siente en la CNE?

1	2	3	4	5	6

- ¿Qué tan acogido se siente por sus compañeros y compañeras de departamento o unidad?

1	2	3	4	5	6

- Evalué la relación del ambiente de trabajo, con la cultura organizacional que se predica

1	2	3	4	5	6

5. Con respecto a la normativa vigente de Calidad de Vida Laboral, recomendada por el Servicio Civil ¿Cuál es su nivel de conocimiento?

1	2	3	4	5	6

6. ¿Qué tan importantes son para usted, las siguientes prácticas extra laborales, con relación a su contribución con la Calidad de Vida Laboral?

- Flexibilidad horaria

1	2	3	4	5	6

- Deportes

1	2	3	4	5	6

- Actividades culturales

1	2	3	4	5	6

- Recreativas (Aniversario, Fiestas Patrias, Actividad Padre/Madre e hijos/as, Baby Showers, Cumpleaños, Actividad de Fin de Año)

1	2	3	4	5	6

7. ¿Cómo evaluaría usted a la CNE en lo siguiente?

- Con respecto a otras instituciones públicas (como un todo)

1	2	3	4	5	6

- Con respecto a otras instituciones públicas (en calidad de vida laboral)

1	2	3	4	5	6

- Con respecto a la empresa privada (como un todo)

1	2	3	4	5	6

Responda SI o No a las siguientes preguntas y marque con una x solo una alternativa:

8. Tiene claramente definidas sus metas y compromisos a corto y largo plazo, con respecto a su trabajo.

SI	NO

9. Sus superiores le entregan en forma clara y especifica las metas o trabajos a desarrollar

SI	NO

10. Conoce usted las normativas internas de la institución (Procedimientos de Maltrato, Acoso Sexual y Laboral, Código de Ética, Reglamento de Higiene, Procedimiento de Accidentes de Trabajo y Trayecto, entre otros)

SI	NO

11. Considera que en la institución existen espacios de diálogos y participación

SI	NO

12. Están establecidas las duplas de trabajo, que deberían existir en caso de que usted presentara licencia médica, o solicitara permisos o feriado legal

SI	NO

Responda en forma general y breve lo siguiente:

13. ¿Qué es para usted Calidad de Vida Laboral?

14. ¿Cómo cree usted que podría mejorar la Calidad de Vida Laboral en la CNE?

15. ¿Hay algún otro aspecto que no esté incluido en esta encuesta, del que usted quisiera opinar?

Responda los siguientes datos demográficos:

• Sexo

Hombre	Mujer	Otro

• Estado Civil

Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a

• Tiene usted personas a cargo y/o hijos/as

Si	No

• Edad (años)

Hasta 26	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 y más

• Estamento

Directivo	Profesional	Técnico	Auxiliar

ANEXO Nº2

PREGUNTA	DIMENSIÓN		NIVEL DE SATISFACCIÓN	PORCENTAJE	SEMAFORO CVL	PLAN DE ACCIÓN
	Esfera	Tiempo				
1. Nivel de importancia que usted le atribuye a la calidad de vida laboral	INDIVIDUAL	Tiempo de libre disposición	ALTO	100%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
2. ¿Qué tanto afecta su carga de trabajo en su vida personal?	PRIVADA	Tiempo de cuidado	ALTO	71%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
3. ¿Qué tan satisfecho está usted, con las condiciones laborales de su trabajo?	PÚBLICA	Tiempo de trabajo				
Cantidad de trabajo			ALTO	60%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Las tareas que tiene a cargo			ALTO	71%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Posibilidades de capacitación y formación			MEDIO	50%	MEDIANO PLAZO	Recoger necesidades de los/as funcionarios/as e incorporarlas en el PAC
Las condiciones ambientales del lugar donde trabaja la mayor parte del tiempo (espacio físico, ruido, ventilación e iluminación)			ALTO	52%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Posibilidad de ascenso o crecimiento			MEDIO	48%	MEDIANO PLAZO	Fomentar procedimiento de movilidad interna
4. Exprese su nivel de satisfacción con relación a las siguientes afirmaciones:	PÚBLICA	Tiempo de trabajo				
¿Cómo evalúa usted la Comisión Nacional de Energía, como lugar de trabajo a nivel institucional?			ALTO	76%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
¿Qué tan motivado y estimulado se siente en la CNE?			ALTO	64%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
¿Qué tan acogido se siente por sus compañeros y compañeras de departamento o unidad?			ALTO	74%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Evalué la relación del ambiente de trabajo, con la cultura organizacional que se predica			ALTO	83%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
5. Con respecto a la normativa vigente de Calidad de Vida Laboral, recomendada por el Servicio Civil ¿Cuál es su nivel de conocimiento?	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	MEDIO	57%	MEDIANO PLAZO	Difusión permanente y efectiva
6. ¿Qué tan importantes son para usted, las siguientes prácticas extra laborales, con relación a su contribución con la CVL?	INDIVIDUAL	Tiempo de libre disposición				
Flexibilidad horaria			ALTO	98%	LARGO PLAZO	Práctica muy valorada, continuar con ella
Deportes			ALTO	71%	CORTO PLAZO	Incorporación a las prácticas habituales
Actividades culturales			ALTO	60%		
Recreativas (Aniversario, Fiestas Patrias, Actividad Padre/Madre e hijos/as, Baby Showers, Cumpleaños, Actividad de Fin de Año)			ALTO	69%	LARGO PLAZO	Práctica muy valorada, continuar con ella
7. ¿Cómo evaluaría usted a la CNE con respecto a lo siguiente?	PÚBLICA	Tiempo de trabajo				
Con respecto a otras instituciones públicas (como un todo)			ALTO	90%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Con respecto a otras instituciones públicas (en calidad de vida laboral)			ALTO	76%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
Con respecto a la empresa privada (como un todo)			ALTO	50%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
8. Tiene claramente definidas sus metas y compromisos a corto y largo plazo, con respecto a su trabajo	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	ALTO	83%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
9. Sus superiores le entregan en forma clara y específica las metas o trabajos a desarrollar	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	ALTO	76%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
10. Conoce usted las normativas internas de la institución (Procedimientos de Maltrato, Acoso Sexual y Laboral, Código de Ética, Reglamento de Higiene, Procedimiento de Accidentes de Trabajo y Trayecto, entre otros)	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	ALTO	81%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
11. Considera que en la institución existen espacios de diálogos y participación	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	ALTO	67%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico
12. Están establecidas las duplas de trabajo, que deberían existir en caso de que usted presentara licencia médica, o solicitara permisos o feriado legal	PÚBLICA	Tiempo de trabajo	ALTO	74%	LARGO PLAZO	Reevaluación próximo diagnóstico