



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA RESPECTO A UNA EMPRESA PRIVADA EN CHILE, EN GESTIÓN DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL.

Alumna:
Fabiola Rosales Monsalve

Profesora Guía:
Hilda Carrera Gamonal

Trabajo de Grado Para Optar Al Grado De Licenciado En Gobierno y Gestión
Pública y Al Título de Administrador Público

Santiago, 2021

Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
SUMMARY	5
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos:	12
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
MARCO TEÓRICO	15
1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL TRABAJO	15
2. TRABAJO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS.....	17
3. ENTIDADES ASOCIADAS AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA A NIVEL MUNDIAL.....	19
3.2 OIT	21
3.3 PNUD	23
4. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA EN TORNO AL TRABAJO EN CHILE.	26
4.1 DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL Y SU ROL EN EL BIENESTAR DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	26
5. BIENESTAR ORGANIZACIONAL.....	29
5.1 TIPOS DE BIENESTAR:	32
5.2 BIENESTAR LABORAL EN CHILE	34
5.3 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD.....	37
5.4 PROMOTORES DEL BIENESTAR LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.	40
6. BIENESTAR ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES.....	43
6.1 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA LABORAL	43
6.2 CONCEPTUALIZACIÓN Y PRÁCTICA DEL BIENESTAR LABORAL.....	44
6.4 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA.....	50
MARCO METODOLÓGICO.	52
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y NIVEL DE ESTUDIO.	52
2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3. VALIDACIÓN.....	55
3.1 VALORACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL BIENESTAR	55
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	58

5. CRONOGRAMA	60
6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	61
7. ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA	79
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS: Anexo 1	91

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue conocer las condiciones del bienestar laboral para los trabajadores y trabajadoras de una empresa privada en comparación con un organismo público, y en qué medida está presente. La empresa privada elegida es Cervecería Kunstmann, empresa privada¹ ubicada en la ciudad de Valdivia, la cual se dedica a la producción de cerveza con distribución nacional e internacional. El organismo público es Cenabast, dedicado a la intermediación y distribución de fármacos e insumos médicos para toda la red de salud pública de Chile.

Para efectos de la investigación, se utilizó una muestra de cincuenta trabajadores/as, que fueron seleccionados a través de la fórmula estadística de muestreo aleatorio simple. Para lograr los objetivos planteados se utilizó un cuestionario para medir el bienestar laboral, diseñado para este trabajo, con una escala tipo Likert, dividido en seis factores: relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidad de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo, compensación y beneficios. La investigación se considera de tipo cualitativo y cuantitativo, teniendo como predominio el primero. Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de información, con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento se realizó la tabulación de los datos. Se utilizan gráficos para presentar los resultados para cada uno de los factores del cuestionario.

Como resultado de la investigación se concluyó que los trabajadores/as de la empresa Kunstmann poseen un alto nivel de bienestar laboral, ya que se identifican con una buena calidad de vida dentro de la organización. En Cenabast también se registró un alto porcentaje de satisfacción y reconocimiento de la aplicación de prácticas de bienestar laboral.

¹ Desde el año 2002 Compañía Cervecerías Unidas (CCU) tiene participación del 49% en Cervecería Kunstmann, encargándose de la distribución y ventas del producto, mientras que la empresa original tiene total autonomía en cuanto a la administración y producción del rubro.

SUMMARY

The target of this research was to know if there is and in what extent, human resources is available for employees of a private company compared with a public entity. The private company chosen is Kuntsmann Brewery, a family company located in Valdivia city, which produces beer for local and international markets. The public entity is Cenabast, office devoted to intermediation and distribution of medicines and medical goods for the whole public health network in Chile.

In pursuit of this research, there was a sample of fifty contributors that were chosen via a statistic equation for a simple random sampling. In order to obtain the specific targets, we used a questionnaire to evaluate work welfare, which was designed by the researcher using a Likert type scale, divided into six factors which are, relationship whit management, participation in decisions, chance of promotion, physical environment, gratification in job, compensation and benefits. The research is mostly qualitative and also quantitative. The survey shall be used mainly to collect information and, with the data obtained, the results were recorded and used. Graphics were used to present the results as per each factor of the questionnaire. As a result of the research it was concluded that the employees at Kunstmann Brewery enjoy a high level of work welfare due to it was identified a good quality of life inside the organization. In the case of Cenabast, indicators showed a high recognition and satisfaction percentage about the work welfare practices.

INTRODUCCIÓN

Según la Real Academia Española (RAE), el bienestar se define como un *conjunto de cosas necesarias para vivir*. También se puede definir como el conjunto de medidas que determinan la calidad de vida de una persona bajo diferentes miradas, como la social, laboral, emocional, etc. La medición del bienestar puede variar de una persona a otra, ya que es una variable subjetiva.

Sin embargo, nos apegamos a la siguiente definición que menciona que: *“El Bienestar Organizacional (BO) se entiende tradicionalmente como una batería de medidas para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, algo así como un plan de incentivos, pero un poco más amplio. Estos programas generalmente se enfocan en actividades específicas de conciliación trabajo-familia, formación y capacitación, programas asistenciales, educativos, de apoyo legal, financieros, de ocio, entre otros” (Dávila, M)*. A partir de esta definición se establece entonces, que el resultado de las acciones derivadas de este concepto pueden llegar a beneficiar o perjudicar a cualquier tipo de institución.

Cabe destacar que la intención de la presente investigación no es entregar una verdad absoluta con respecto al tema en cuestión, sino más bien presentar, exponer y comparar tanto las ventajas como las desventajas que pueden presentarse en un sistema privado en contraste con una organización de carácter público, en torno a la gestión de bienestar presente en dichas instituciones.

Al desarrollar el tema se genera un análisis en referencia a las preguntas planteadas y a los logros que se requerían encontrar respecto al cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos buscados en la planificación de la investigación.

Finalmente, el desarrollo del presente seminario tiene por propósito ser un aporte en esta área y generar relevancia en torno al análisis de las ventajas y desventajas competitivas que puede generar una organización al potenciar la gestión de bienestar organizacional de manera interna.

ANTECEDENTES

Los seres humanos son seres con múltiples necesidades, tanto en materia fisiológica como psicológica. Necesitan saber que tendrán cobertura de sus necesidades en el presente y también contar con expectativas que los alienten a sustentar su futuro y proyectos de vida. Por tanto, el hecho de pensar en un futuro a corto, mediano o largo plazo en el cual se pueden llegar a realizar sus deseos y expectativas, es de gran importancia para su bienestar.

El término bienestar hace referencia a un estado de satisfacción personal, de comodidad o de seguridad que se entrega al individuo, que podría incluir; la estabilidad económica, social, laboral, psicológica, biológica, entre otras. Sin embargo, esta definición también es subjetiva, esto porque el ser humano es diverso y posee múltiples maneras de percibirlo, entonces lo que una persona considera como un estado pleno o satisfactorio, otra no lo considerara de la misma manera, según sienta que le sea beneficioso o no. También puede ocurrir que la misma persona lo perciba en forma distinta en diferentes etapas de su vida, como por ejemplo, antes o después de ser padre o madre, o cuando se está cerca de jubilarse.

Es así como, por ejemplo, para una persona su estado de bienestar radica en tener un buen trabajo, el automóvil del año o un viaje al extranjero, para otra persona esto no tendrá la misma connotación, y tal vez prefiera tomar sus vacaciones en el lugar de siempre y comprar un automóvil que no sea tan llamativo, generando con esto niveles de bienestar similares.

Una organización que tiene un entorno que promueve un estado de bienestar, que permite a los empleados prosperar y alcanzar su máximo potencial en beneficio propio y de la institución, evidencia principalmente a empleadores cuyo propósito es poner un énfasis importante en conservar un estilo de vida saludable para sus trabajadores, para así mejorar los resultados generales de una institución. Es por esto que toda organización debe considerar tener al frente un líder responsable y comprometido, con un liderazgo que haga crecer la entidad y a sus trabajadores.

Chiavenato (1993), define el concepto de liderazgo como, *“un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”*. Además, Maxwell (2007) establece también en su definición que *“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”*. Ambos autores establecen sus propias definiciones, las que se complementan entre sí disponiendo de una base estable para determinar la importancia de tener un líder eficiente y eficaz dentro de cualquier institución. En otras palabras, el liderazgo se define como una relación entre un líder y un seguidor basado en un conjunto de comportamientos percibidos por los subordinados, este exhibe influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual. Sin embargo, al definir este concepto, se destacan también tipos de liderazgos, tales como: empresarial, transformacional, situacional, democrático, paternalista o autocrático, cada uno se establece a partir de un determinado contexto así como también sus cualidades se exponen según sea necesario. Un líder debe adaptarse a las necesidades de su equipo de trabajo, según las organizaciones modernas y complejas de hoy.

Por tanto, cuando el bienestar de los empleados se convierte en un valor organizacional compartido profundamente arraigado en la cultura organizacional, es evidente que la productividad de las organizaciones aumenta como resultado de una alta moral y satisfacción, así como las organizaciones pueden retener sus talentos. Para esto es importante *“tener líderes en nuestra organización y el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones”* (Urday, Victor. 2019)

La preocupación por mejorar los diversos procesos en bienestar organizacional, tanto en perspectivas globales como profesionales y específicas, es de suma importancia en todos los grados y niveles de acción dentro de una organización. A partir de lo mencionado anteriormente, es posible establecer la necesidad de

ejecutar programas o acciones de bienestar organizacional, guiados y apoyados por un buen liderazgo, desarrollando en los empleados un valor compartido, necesario para crear confianza entre las partes, a fin de optimizar los avances hacia los objetivos buscados o esperados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pensar en bienestar organizacional y su gestión dentro del contexto de grandes, medianas o pequeñas empresas privadas o instituciones públicas, implica un desafío importante para quienes estarán a cargo de la implementación y gestión de medidas que aseguren la satisfacción de los empleados/as. Contempla una constante superación y búsqueda de nuevas oportunidades e ideas para seguir avanzando, lo que deja entrever que no todas las organizaciones poseen las mismas capacidades financieras o humanas, e incluso el interés suficiente para cumplir con todas las expectativas que un empleador o empleado puede llegar a depositar en esta área.

Según el Observatorio de Derechos Humanos de España, los beneficios de tener un programa de bienestar, contempla una mejora en la salud física, social y emocional, crea un mejor ambiente laboral, reduce los accidentes y fomenta una cultura de positividad y relaciones interpersonales (2019). A partir de lo anterior, Colombia establece que *los programas de Bienestar Social, pretenden mejorar la calidad de vida de los servidores de las entidades y sus familias. Así mismo, fomentar una cultura organizacional que promueva un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana por parte de los servidores en la entidad* (Funciónpública.gov, 2020).

Continuamente surgen oportunidades, cambios, metas u objetivos que alcanzar. La tecnología avanza a pasos agigantados, así como también las necesidades humanas, las cuales parecen no dar tregua, cada día aumentan las exigencias en cuanto a la calidad de vida laboral de los empleados (*Makalu Consultores, 2015*). Ante esto surgen entonces preguntas tales como: ¿De qué manera enfrentan estos cambios la empresa privada? y ¿Cómo lo hace una institución de carácter público al enfrentar esta realidad?, pero por sobre todo y más importante aún, sería conocer, si la aplicación o no aplicación de políticas de bienestar laboral establece o no alguna ventaja, y ¿cuáles serían estas posibles ventajas que una puede tener sobre la otra?

La no aplicación de políticas de bienestar organizacional dentro de una organización trae consigo diversos procesos negativos tanto para los funcionarios, como para las entidades, dentro de lo que es posible observar a modo de ejemplo: la baja productividad, empeoramiento de relaciones humanas, desgaste psicológico y físico dentro de los funcionarios/as entre otros.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar las ventajas y desventajas competitivas de una institución pública respecto a la empresa privada en Chile, en gestión de Bienestar Organizacional.

Objetivos Específicos:

- 1.- Determinar los resultados de la implementación del sistema de Bienestar Organizacional en Cenabast, como ejemplo de empresa pública en Chile.
- 2.- Determinar los resultados de la implementación del sistema de Bienestar Organizacional en una empresa privada en Chile, como Cervecería Kuntsmann, como ejemplo de empresa privada.
- 3.- Comparar ventajas y desventajas de la implementación del bienestar organizacional en la empresa pública con respecto a la empresa privada, a partir de los ejemplos analizados.
- 4.- Determinar las brechas respecto de las ventajas o desventajas competitivas de la empresa pública con respecto a la empresa privada en cuanto a la gestión de bienestar organizacional.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La implementación del bienestar organizacional en cualquier institución, sin duda implica inversión de diversos recursos. La correcta inversión y disposición de estos recursos determinará entonces los posibles beneficios que se puedan llegar a evidenciar dentro de una empresa, sin embargo, no es posible ignorar que aparentemente una empresa privada parece poner más atención y cuidado a sus trabajadores, considerando que, en definitiva, *“la satisfacción de los trabajadores, tiene un valor fundamental siendo el trabajador un factor primordial para lograr la productividad que es actividad primordial de toda organización”* (Urday, 2019).

En otras definiciones, el bienestar se relaciona directamente con la calidad de vida de una persona, la cual alude *al conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida o al grado de felicidad o satisfacción disfrutado por un individuo, especialmente en relación con la salud y sus dominios* (Fernández et al. 2010). Lo que a su vez, influye directamente en la productividad que pueda presentar un trabajador en el área en la cual se desempeñe, *pues una elevada satisfacción laboral repercute en una actitud positiva hacia la productividad* (Urday, 2019).

No obstante, un trabajador debiese tener las mismas oportunidades de bienestar sin importar si pertenece al sector público o privado. Esto no debiera determinar la calidad de vida de una persona, sin embargo, el problema de investigación planteado tiene el propósito descubrir cuales son efectivamente las diferencias entre trabajar en uno de los dos sectores desde el punto de vista del bienestar.

Según Urday, *en la actualidad, se espera que las organizaciones sean eficaces, eficientes y efectivas, considerando en un primer momento el aspecto relacionado al liderazgo vinculado con la satisfacción de los trabajadores y en un segundo momento lograr mayor productividad* (2019).

En perspectiva específica se puede precisar que en una organización que tiene un entorno o un bienestar que promueve un estado de satisfacción que permite a los empleados prosperar y alcanzar su máximo potencial en beneficio propio y de la organización puede considerarse como empleadores que ponen un gran énfasis en el bienestar de sus empleados (Tehrani 2010).

MARCO TEÓRICO

1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL TRABAJO

El sustantivo trabajo tiene su origen etimológico en el latín y más exactamente en la palabra *tripalium*. La Real Academia Española lo define como, acción y efecto de trabajar. Ocupación retribuida, Obra, resultado de la actividad humana. (RAE, 2020)

Una mirada histórica, señala su uso en la Biblia, destacando que Dios dijo a Adán que trabajara cultivando la tierra para su subsistencia. (José Miguel Lastra, 2008).

Tanto en Grecia como en Roma, los antecedentes históricos reconocen el trabajo manual como una humillación, ligado a la esclavitud. Sin embargo, más tarde, creció la necesidad de cultivar las tierras, incluyendo en las labores del campo a hombres libres. Con una organización social basada en la agricultura nace el Feudalismo, el cual proponía la colaboración mutua, así cada trabajador podía trabajar cultivando la tierra de los señores feudales y pagaba con sus productos, a cambio de protección del feudo.

El trabajo no ha dejado de evolucionar como concepto ni las formas en las que se recompensa. Hasta el siglo XIX, la esclavitud o trata de personas fue la principal fuerza de trabajo, al disminuir esta forma de trabajo, comenzó a proliferar el trabajo asalariado, el trabajador cambia de categoría y comienza a considerarse con algunos derechos estableciéndose acuerdos formales sobre sus deberes a realizar.

Un drástico cambio se observa desde la revolución industrial, el proceso de expansión demográfica y la expansión del pensamiento capitalista junto a novedosas técnicas de producción que convierten al trabajo en una mercancía. Este periodo tuvo grandes repercusiones en Europa, las primeras máquinas de producción masiva y la revolución del transporte, requirieron que los trabajadores fueran especializados en su labor para participar de la línea de producción.

El crecimiento de la industria generaba grandes ingresos, pero se acostumbraba a mantener un sueldo máximo y no uno mínimo. Actualmente, a través de los sindicatos, los trabajadores se unen contra las injusticias sociales, para negociar mejoras de sus condiciones salariales y laborales, así han nacido alianzas y pactos internacionales de organizaciones que tienen como misión velar por los derechos y mejoras de las condiciones del entorno laboral de los trabajadores y las trabajadoras. Una de las organizaciones internacionales más antiguas es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el paso de los años han nacido otras organizaciones con fines similares, que proponen estándares mínimos a los países que las componen. En Chile, la principal organización es la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), que cubre la mayoría de los sectores productivos y que tiene como principal objetivo; *Promover la organización de todos los trabajadores chilenos, coordinando la unidad de acción y trabajando por la unidad orgánica.* (Estatutos de la Central Unitaria de Trabajadores, Art. 3, a).

En tanto, los empleados fiscales son representados por la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), una organización que ha sido fundamental para el movimiento sindical en Chile.

“Somos gremialistas y no políticos, la justicia social y la confraternidad humana son las bases de la ANEF, buscamos el perfeccionamiento económico, cultural y social, el perfeccionamiento moral de nuestros asociados, basados en principios de honradez, disciplina y sacrificio”.

(Clotario Blest Riffo, Fundador ANEF)

Esta organización se encarga de supervisar e interferir en; estatutos de garantía de los funcionarios, leyes orgánicas de las reparticiones públicas, extensión de las previsiones, medicina social, derecho al cargo, régimen de ascensos, participación de funcionarios en las calificaciones, servicios de bienestar, rol de la Contraloría General de la República para cautelar los derechos laborales, entre otros. (Legado de la ANEF)

2. TRABAJO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS

Para continuar se hace necesario definir el concepto de organización:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella, una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común. (Chiavenato, 2001, pág. 7).

Existe una gran variedad de organizaciones, como empresas industriales, comerciales, organizaciones universitarias, públicas, etc. Estas tienen como finalidad ayudar a las personas con algunas de sus necesidades, ya sean de tipo emocional, económico o intelectual, Chiavenato lo explica de la siguiente manera en su texto la Administración de Recursos Humanos:

La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros." (Chiavenato, 2001)

Este estudio considerará la empresa como un tipo de organización, definiéndola como toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el auto sustento y obtener ganancias por medio de la producción y comercialización de bienes o servicios. (Chiavenato, 2001, pág. 15).

Esta definición deja claro que este tipo de organizaciones se considera con fines de lucro, diferenciándola de aquellas organizaciones sin fines de lucro. Es

apropiado considerar esta definición, reconociendo que la empresa privada es parte del sistema social actual.

El trabajo es primordial para una organización, sin personas que ejecuten las labores, esta no existiría y el trabajador no sería remunerado, de tal manera, *el trabajo es el medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana.* (ONU, 2015). Es así que el trabajo tiene una función primordial en la vida de las personas, ya que es ahí donde está gran parte de su tiempo y cuando esta labor es hecha dentro de una organización, se ve favorecido tanto el trabajador/a, como su ecosistema.

Una definición que es necesaria considerar para enfatizar la relevancia del tema podría ser la entregada por la Organización Internacional del Trabajo:

El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres. (OIT, 2015)

En esta definición, el trabajo se considera más allá del aspecto económico, de la sustentabilidad y satisfacción de necesidades, es más un aporte para el desarrollo de las personas.

Como se mencionó anteriormente la organización y el trabajo están ligados, y son fundamentales para el desarrollo de ambas partes, si una organización crece, aumenta la cantidad de trabajo que ofrece, asumiendo también mayores responsabilidades como cumplir con las condiciones mínimas que exige la ley para sus trabajadores/as.

3. ENTIDADES ASOCIADAS AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA A NIVEL MUNDIAL.

El derecho en torno al trabajo ha evolucionado múltiples veces a través de la historia, y se ha enriquecido, favoreciendo tanto al empleado como al empleador, pero aun así las medidas suelen ser consideradas arbitrarias. En la actualidad los trabajadores se unen en sindicatos para negociar mejoras salariales y de condiciones, pero no dejan de existir injusticias sociales, estas generarán el desarrollo de entidades internacionales que tienen como misión velar por los derechos de los trabajadores/as, en la constante lucha por la mejora de sus condiciones. Muchas veces los cambios no velan sólo por una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, sino que se encargan de que estas mejoras también favorezcan de alguna u otra forma a las instituciones y a su entorno.

También cabe destacar que, si bien estas organizaciones están enfocadas en la mejora de la calidad de vida de las personas alrededor del mundo, y que todas ellas cuentan como miembros a los países que se encuentran adheridos, ninguna de las nombradas tiene la atribución de involucrarse en las decisiones legislativas y del accionar de cada estado para la aplicación de sus sugerencias. Así mismo la información que estas proveen suele estar al alcance de personas y de empresas privadas, por lo que son contadas como herramientas de fácil acceso para cualquiera que esté interesado en utilizarlas para proyectos de bienestar.

3.1 OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, fundada en 1961, está compuesta por 34 países y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar en conjunto para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabajando

para entender que es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Mide la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analizando y comparando datos para realizar pronósticos de tendencias. Fijando estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2015)

Dentro de los temas que aborda la OCDE nos encontramos con el empleo, esta organización se encarga de estudiar a sus países miembros para arrojar resultados sobre distintos factores que afectan al empleo, además de otros temas.

Es decir, la OCDE hace un trabajo de análisis de datos y asesoría, donde los datos específicos de cada país son estudiados, para llegar a dar lineamientos que le permitan a cada nación crear políticas que sean capaces de abordar los temas que presentan mayores desafíos a nivel local. Por lo tanto, la OCDE es aquella organización que acredita a través de sus investigaciones, las fortalezas y debilidades de cada país, a nivel organizacional y específicamente a nivel de empleo o trabajo. Es por esto, que la OCDE es relevante dentro del tema a investigar, ya que es una organización de nivel internacional que guía al país para actuar frente a temas relevantes enfocados al desarrollo a través de la mejora o creación de nuevas políticas que cumplan con los requisitos o lineamientos estandarizados, dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas.

Chile al ser parte de la OCDE se dispone a ser evaluado y a comprometerse por los ciudadanos, y a la vez gana prestigio y confiabilidad frente a otras naciones.

Una de las perspectivas relevantes que postula la OCDE, es que cuanto más trabajen los sujetos, menos tiempo tendrán para dedicarlos a otras actividades. El disponer del factor tiempo en cantidad y calidad son importantes para el bienestar general de las personas para su salud, tanto física y mental, como para su desarrollo personal.

La relevancia que tiene la OCDE en el marco de la investigación del bienestar organizacional, es que esta propone un método estándar de calidad de vida a través del cálculo del empleo, lo cual es complementado con una iniciativa empresarial. Esta contempla la utilización de recursos, creando con ello nuevos puestos de trabajo, invitando a elevar los estándares de vida, donde en consecuencia se aumenta la actividad económica y la cohesión social dando implicancia a las buenas prácticas de los empleadores para obtener personas felices en el trabajo, teniendo un desarrollo personal y organizacional.

3.2 OIT

La Organización Internacional del Trabajo busca promover la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel internacional, la Organización, prosigue su misión fundadora: la paz laboral es esencial para la prosperidad.

La OIT nació en 1919 a partir del tratado de Versalles en busca de la justicia social, como ellos mismos cuentan en su página web *Trabajar para la justicia social constituye nuestra valoración del pasado, y nuestro mandato para el futuro* (Juan Somavia, Director General de la OIT), ellos fueron movidos por el resguardo de la seguridad de los trabajadores, la cual había sido pasada a llevar desde hace algunos años con la revolución industrial presente en algunos países. En 1919 presentó y adoptó 6 convenios internacionales, al año siguiente estableció su sede en Ginebra donde después de cuatro años creó un comité de expertos, este comité aún existe.

La misión de la OIT está agrupada en torno a cuatro objetivos estratégicos.

1. Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo
2. Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos.

3. Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos

4. Fortalecer el tripartismo y el diálogo social

La OIT a través de sus años de experiencia en la regularización y replanteamiento de las injusticias laborales, ha desarrollado diversas propuestas en distintos ámbitos y niveles, que son un aporte en los territorios que intervienen. Para nuestra investigación es relevante destacar la labor que realizan en el ámbito de bienestar laboral, ellos identifican los tópicos que consideran fundamentales, los cuales son:

- La promoción de la salud entre todos los trabajadores y sus familias a través de programas de prevención y asistencia en los ámbitos del estrés en el trabajo.
- La violencia en el trabajo.
- El consumo excesivo de alcohol y drogas.
- La promoción de los lugares de trabajo libres de tabaco.

La OIT busca abordar estos tópicos desde su enfoque principal: el dialogo social, este enfoque busca fortalecer la comunicación y las asociaciones dentro de la organización con el fin de mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, viéndolos como el mayor activo y la mejor inversión para el éxito de la misma organización. En la búsqueda del cuidado del capital humano la OIT diseñó el paquete de formación conocido como SOLVE, que tiene por objetivo integrar la promoción de la salud en el lugar de trabajo. SOLVE se centra en la prevención de los riesgos psicosociales y la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo a través del diseño de políticas y su aplicación, la introducción a este paquete de intervención se encuentra en un pequeño artículo redactado por la organización, que lleva por nombre *Integrar la promoción de la salud en las políticas de SST en el lugar de trabajo (OIT, 2012)*, la propuesta de la OIT busca abordar las problemáticas que provoca el ritmo acelerado de la globalización y que ponen en riesgo la salud de los trabajadores, lo que disminuiría su productividad o aumentaría el ausentismo.

El objetivo del informe SOLVE es propiciar la formulación de políticas y medidas preventivas en el trabajo, con base en el conocimiento adquirido a nivel mundial para contribuir al bienestar a largo plazo de los trabajadores y sus familias. (Oficina internacional de trabajo, 2012)

La importancia de esta organización en la investigación del bienestar organizacional, se aboca al trabajo como concepto. En primera instancia, contempla la constante relación de los aportes como organización que realizó al mundo laboral, siendo uno de los más significativos, la reducción de las extensas jornadas de trabajo dentro de las organizaciones.

3.3 PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), fue creado el 1 de enero de 1966, con la finalidad de contribuir y mejorar la calidad de vida de las personas. Dentro del sistema de las Naciones Unidas es el organismo multilateral de desarrollo, el cual identifica, planifica, financia y coordina proyectos de cooperación técnica.

El PNUD, está presente en 177 países, donde viven más del 90 por ciento de los habitantes más vulnerables a nivel mundial, por ende, entre ellos promueven el cambio y comparten las experiencias y los recursos necesarios para llevar una vida mejor.

Este programa tiene como mandato contribuir siempre con el desarrollo humano y la calidad de vida de las personas haciendo hincapié en el crecimiento de los siguientes indicadores: empleo, equidad y el mantenimiento del medio ambiente, poniendo énfasis en la intervención que realizan con el empleo.

Es por ello que el PNUD, trabaja a través de retos mundiales y nacionales las propias soluciones a cada realidad del verdadero desarrollo que pueden alcanzar. Esto va en ayuda a que los países utilicen sus recursos financieros de manera

eficiente, con ello siempre velando por la protección de los Derechos Humanos, la realización integral del ser humano y la productividad en sí.

Se plantea la necesidad de introducir reformas que permitan a las organizaciones hacer eco de las muchas realidades existentes en el presente a nivel mundial y hacer frente a los posibles problemas que puedan ocurrir en un futuro. Que además de los indicadores antes mencionados el PNUD tome como principal índice el Desarrollo Humano es por ello que, en el año 1990, comienza a publicar anualmente, con el fin de comprobar y enmarcar el bienestar humano.

Uno de los principales objetivos que tiene el PNUD a nivel mundial desde el 1990 para el nuevo milenio, era fomentar para el año 2015, erradicar la pobreza extrema y el hambre. Lograr el empleo pleno y productivo del trabajo decente para todos incluyendo aquí a mujeres y jóvenes. Fortaleciendo su capacidad local y fomentando la asociación mundial para el desarrollo, por lo que está vinculado con el tema de investigación al punto de mantener una equidad del bienestar personal, con la satisfacción laboral para lograr así un trabajo productivo.

Para complementar con los fines que tiene el PNUD, es que nos enmarcamos en el trabajo que este realiza en Chile, el cual tiene como objetivo principal: *plantear estrategias para el desarrollo de capacidades nacionales a través de la asistencia técnica y el apoyo a las políticas públicas teniendo en cuenta las prioridades del país.* (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo, 2014). Esto siempre enmarcado con los principales desafíos de Chile para así trabajar con sus prioridades y el desarrollo que quiere conseguir, tales como reducir la inequidad económica, social, demográfica, de género, territorial y étnica, fortaleciendo con ello la descentralización que permita tener un mayor desarrollo local, basado también en conjunto con los objetivos que tiene el PNUD de forma mundial, reforzando la participación de Chile con los países de América Latina y otros países en desarrollo.

La postura que tiene el PNUD frente a los estudios e investigaciones de los desafíos que cada país tiene para reducir equidades económicas y sociales es lo

que los gobiernos estatales utilizan para priorizar en la creación de políticas públicas, haciendo alusión a las cosas que realmente importan para alcanzar un desarrollo humano y de sociedad integral. En esto, el programa apoya y guía frente a los nuevos escenarios de debilidad contribuyendo al propio desarrollo de cada país.

Este programa del PNUD opera en Chile como un agente de desarrollo desde el año 1965, y posee una gran relevancia en la presente investigación, sus estudios se basan en los principales hallazgos, en los cuales revela que los chilenos son considerados estratégicos a la hora de querer construir su propio bienestar. En consecuencia, uno de los informes de desarrollo publicado en el año 2012 entregado por el PNUD, da cuenta de las condiciones y de las dificultades que los sujetos enfrentan para adecuarse al entorno, trabajo y familia. Llegando a predominar por sobre ello, una de las grandes motivaciones que sostienen las personas, que es la de poder concretar sus proyectos de vida, con ayuda del trabajo y el aporte de una buena calidad de vida.

Esta organización, muestra cómo las condiciones y las prácticas del bienestar se realizan de forma estructural, ya sea, la falta de recursos económicos, la inseguridad humana, y una de las más significativas para el foco de esta investigación, el bienestar dentro de las organizaciones. Ellos postulan que, si bien el trabajo brinda gratificaciones y se puede obtener frutos productivos, se describe a los chilenos como personas que intentan conjugar sus aspiraciones laborales con las condiciones de vida actual en esta sociedad adversa.

Uno de los capítulos del informe de desarrollo del 2012, se enfoca en el contexto laboral como práctica del bienestar social. Da cuenta que este es uno de los escenarios donde el trabajo remunerado cumple un rol significativo para los procesos de calidad de vida de los sujetos, es por ello que se nombran una serie de prácticas de las cuales una de las primeras es realizar bien el trabajo. Esto se despliega en el ámbito de la dedicación y el esfuerzo, conceptos que contribuyen al desarrollo de una percepción de sí mismo como sujeto competente. El

desempeño es una de las decisiones personales que obedece a las condiciones laborales de dependencia. Otro ámbito es el reconocimiento explícito, de lo cual, desde el trabajo los sujetos incrementan la confianza en los propios recursos que obtienen de su valía personal. En el nivel de experiencia subjetiva esto se traduce en sentimientos de satisfacción y desarrollo de la autoestima personal positiva.

4. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA EN TORNO AL TRABAJO EN CHILE.

4.1 DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL Y SU ROL EN EL BIENESTAR DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La Dirección Nacional del Servicio Civil, en adelante Servicio Civil, es una institución creada en el año 2003 con la misión de: *fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.*

Para el cumplimiento de su misión, cuenta con dos Subdirecciones; la Subdirección de Alta Dirección Pública y la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas. La primera es la encargada de desarrollar e implementar acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, la segunda, es la encargada de la rectoría, supervisión y acompañamiento técnico a Ministerios y Servicios públicos para la Gestión de las personas en la Administración del Estado, mediante el diseño e implementación de políticas y prácticas en este ámbito, con el propósito de que los servicios públicos alcancen mejores resultados y mejoren la calidad del empleo público. Dentro de este ámbito, se espera del Servicio Civil que;

- Contribuya a la modernización del Estado, y así, entregar mejores servicios a la ciudadanía.

- Desarrolle propuestas para un mejor empleo público y de este modo, fortalecer el aporte que las personas realizan para el cumplimiento de la función pública y la entrega de mejores servicios a la ciudadanía.
- Aporte al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, a partir de la incorporación y desarrollo de las capacidades de las personas.
- Favorezca el mérito, la idoneidad y el desarrollo de capacidades de las personas en beneficio de la ciudadanía y al servicio de las estrategias organizacionales.
- Contribuya a ambientes laborales que permitan el desarrollo, la colaboración y la contribución individual y colectiva a los objetivos del servicio.
- Desarrolle procesos técnicos y administrativos eficientes y transparentes en gestión de personas, los que permitan mejorar el empleo público y la calidad de servicios a la ciudadanía.

Para lograr estos propósitos, el Servicio Civil tiene como principales funciones;

- Monitorear, supervisar, coordinar y perfeccionar la gestión y desarrollo en la administración del Estado.
- Colaborar y participar en la elaboración de reformas, políticas, estrategias y herramientas para la gestión y el desarrollo de personas para la administración del Estado.
- Elaborar orientaciones y directrices técnicas en materia de gestión y desarrollo de personas para los servicios públicos.
- Asesorar a autoridades, jefaturas de servicio, ministerios, servicios públicos en general, en materias relacionadas con gestión y desarrollo de personas.
- Diseñar, difundir y administrar programas tendientes a promover la implementación de buenas prácticas de gestión y desarrollo de personas en el Estado.
- Obtener, registrar, administrar y gestionar información del personal de la administración del Estado, mediante la integración de diferentes bases de

datos, generando información relevante para la toma de decisiones de las autoridades pertinentes.

- Promover y desarrollar estrategias y acciones que permitan fortalecer la participación y relaciones laborales que contribuyan a mejorar la gestión institucional.

A partir del instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (N°001 del año 2015), el Servicio Civil desarrolla un trabajo sistemático con la totalidad de los servicios públicos que componen la Administración del Estado, tanto en la elaboración de procedimientos como en el desarrollo y difusión de buenas prácticas.

Los principales ejes que trabaja el Servicio Civil son;

- Derechos Laborales: Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales y colectivos.
- Condiciones Laborales: Generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios/as se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.
- Ambientes Laborales: Generar ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejor desempeño de las personas que trabajan en las instituciones públicas.

En la actualidad, el Servicio Civil, a través de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, cumple un rol de rectoría, imparte normas de aplicación general y define una agenda común para todos los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados, alineando contenidos y estándares técnicos y de implementación, lo que releva y posiciona la gestión y desarrollo de personas a nivel estratégico y su importancia en los diversos niveles de la organización.

Lo anterior, con el propósito de contribuir en posicionar y desarrollar una gestión estratégica, procesos de modernización y eficacia en Gestión y Desarrollo de personas, especialmente en procedimientos relativos a reclutamiento y selección,

concurso de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de formación y capacitación, sistema de gestión del desempeño y calificaciones, denuncia y sanción del maltrato y acoso sexual y laboral, conciliación de la vida laboral y familiar y calidad de vida y gestión de ambientes laborales entre otras materias referidas a buenas prácticas laborales.

5. BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Las organizaciones a principios del siglo XX en Chile al igual que en gran parte del mundo, florecieron rápidamente convirtiéndose en grandes industrias que impulsaron el crecimiento del país, gracias a estos avances, surgen también sistemas de bienestar para sus trabajadores/as basados en modelos de grandes compañías europeas y norteamericanas, combinando el desarrollo de una relación emocional con el poder imperante, todo dentro de una débil regulación estatal de los intereses de los trabajadores como de los empresarios.

Un influyente papel tuvo la iglesia, define criterios de justicia y responsabilidad social que deben respetar empresarios y trabajadores (Urrea y Arango, 2000, p.25).

El bienestar laboral se ha concebido desde hace décadas como una integración de lo teórico y lo psicosocial, en sus inicios se centraron en prácticas de programas sociales, enfocados en mejorar las condiciones morales y mentales de los trabajadores, más tarde en modificar y mejorar las condiciones de trabajo de las personas. La visión científica del tema se desarrolló junto a la perspectiva de estudio de la psicología y para las ciencias sociales.

La relevancia del bienestar laboral radica en la satisfacción de las necesidades organizacionales e individuales en el contexto laboral, asumiendo nuevos retos dentro de la organización como en los cambios políticos y culturales.

Es importante tener en consideración que el concepto de bienestar laboral puede ser visto de varias formas, desde la perspectiva de cada trabajador y de cómo este dimensiona y satisface sus necesidades básicas, desde un carácter vivencial personal y resultado del balance laboral, producto de expectativas y logros. Es la realización del grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

La definición de Bienestar según Casales (2003) básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

a) El enfoque biologicista, estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995). Considera aspectos ambientales, estilos de vida y escala de valores que lo determinan

b) El enfoque económico, se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades. El financiamiento y manejo de los recursos de una sociedad como medición del grado de Bienestar Social de una sociedad.

c) El enfoque sociológico, se centra en el conjunto de condiciones que conforman una comunidad y la implementación de servicios y prestaciones con las que cuente, se consideran también variables demográficas, hábitat o residencia, el ocio, la familia o el trabajo, que se relacionan en gran medida con el bienestar general de las personas. (Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).

d) El enfoque psicosocial, contempla la percepción de sí mismo y su interacción con el mundo en contexto: La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida.

La falta de gestión de bienestar organizacional puede tener como resultado la insatisfacción de quienes trabajan en la entidad y además afectar la productividad

de la organización junto con provocar un deterioro del entorno laboral. A su vez la disminución del desempeño, incrementar la cantidad de quejas, el ausentismo laboral e incluso cambios de empleo.

- La empresa moderna se fortalece por la inteligencia, comprensión, habilidades y experiencias de sus empleados, siendo su mayor ventaja cuando los resultados y la estrategia se potencian mutuamente.
- Para mantener una ventaja competitiva a nivel organizacional los estudios se han centrado en la motivación y en el bienestar organizacional como su principal condicionante. Conocer por qué el trabajador no está motivado o satisfecho con el trabajo que realiza, las dificultades que presenta la comunicación organizacional o las relaciones interpersonales, son claves para reconocer cómo influyen en el desempeño laboral.
- Un buen plan de bienestar organizacional, es el responsable de un buen ambiente humano y físico, lo que influye en la satisfacción y a su vez en la competitividad. La correcta planificación y ejecución de este plan, depende de un trabajo bien dirigido por los directivos, sumado al comportamiento de los trabajadores, su forma de ser y el sentido de pertenencia con la organización. Un trabajador que logra identificarse con su empresa, se compromete con ella y puede verse reflejado en ella, contribuyendo con su autoestima y autovaloración, potenciando su capacidad de trabajo y desplazando sentimientos de no pertenencia.
- La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, estas hacen que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema de procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

- Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales, facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos, en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral.
- Todo esto hace necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial en su organización siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre sí y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, comprometiéndolos con la misión de la organización.

5.1 TIPOS DE BIENESTAR:

5.1.1 BIENESTAR SOCIAL

Al hablar de bienestar pensamos en el simple hecho de “estar bien”, aunque la realidad no es muy diferente, hablaremos a continuación de Bienestar Social, cómo un concepto amplio y aplicable a diversas instancias de la vida.

En otras palabras, el bienestar social se relaciona con un conjunto de factores que interactúan en la calidad de vida de las personas dentro de una sociedad generando una experiencia satisfactoria tanto en el ámbito humano como en el social. Bienestar es un concepto globalizador que abarca lo relacionado con la salud y lo no relacionado con ella, como la autonomía e integridad de los individuos.

El concepto de Bienestar social es intercambiable con el de Calidad de Vida con sólo invertir el punto de vista: objetivo v/s subjetivo. De manera general, calidad de

vida se refiere al conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida (RAE, 2020) o al grado de felicidad y satisfacción disfrutado por un individuo, especialmente en relación con su salud y capacidades. Más recientemente el constructo «calidad de vida» se ha asimilado al de bienestar subjetivo, abarcando juicio cognitivo, y ánimo positivo y negativo.

Como seres sociales nuestra salud depende sustancialmente de un intercambio interpersonal favorable en términos de recompensas materiales o emocionales y de aprobación cognoscitiva.

5.1.2 BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL

El bienestar físico es la condición global del cuerpo humano en relación a las patologías y a la capacidad física. El individuo debe de cuidar e invertir en su salud, ya que su cuerpo afecta sus actividades físicas y su calidad de vida, es por ello que es fundamental llevar una dieta balanceada, realizar ejercicios físicos, disminuir el exceso de bebidas alcohólicas, evitar el uso de las drogas, cigarros, entre otros.

El bienestar mental es el equilibrio entre los procesos internos y experiencias externas. El individuo mentalmente saludable busca estar bien en su entorno social, vivir la plenitud de la vida aceptando y manejando los diferentes tipos de emociones.

Al hablar de bienestar físico y mental, es necesario hacer hincapié en que, el desarrollo del bienestar de un sujeto no depende únicamente de su empleo o de su empleador. Tanto el individuo como su entorno afectan y son responsables del bienestar físico y mental de las personas, en esto se incluye el contexto laboral, el contexto familiar, el estado propiamente tal y por supuesto las iniciativas que toman los mismos sujetos para mejorar sus condiciones.

5.1.3 BIENESTAR LABORAL

Chiavenato (2006) afirmó que el bienestar laboral es la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados de la organización, ellos prestan su servicio, su función es apoyar y complementar a la organización sobre el bienestar laboral de los trabajadores/as y las condiciones del trabajo a la que ellos están expuestos día a día.

El bienestar laboral no depende muchas veces de aquellos salarios que la empresa brinda a los trabajadores si no del significado que el colaborador da a conocer en sus tareas realizadas. Muchas veces el trabajo ocasiona felicidad y bienestar en el ser humano o como también podemos decir que es todo lo contrario. (Chiavenato, 2006)

El bienestar laboral depende muchas veces de aquellos factores como los valores personales, la personalidad y el sentido de la vida; es por ello que cuanto más elevada sea la calidad de vida mejor, será la productividad y el bienestar laboral de cada trabajador.

5.2 BIENESTAR LABORAL EN CHILE

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile nace en 1956 en busca del mejoramiento de las condiciones laborales a nivel nacional, su misión “*es contribuir al desarrollo del país, impulsando políticas públicas que promuevan el trabajo decente, la formación para el trabajo, la seguridad y salud laboral, una mayor integración de grupos vulnerables en el mercado del trabajo así como los cambios normativos necesarios para la ampliación y ejercicio de los derechos de los trabajadores, especialmente los derechos colectivos. De igual manera, el Ministerio promoverá los cambios necesarios al sistema de previsional*”

Dentro de este Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se encuentra la Subsecretaría del Trabajo, sus atribuciones son: ejecutar las políticas, normas e

instrucciones emanadas del Ministro; supervigilar el cumplimiento de las leyes del trabajo; dirigir la administración de la Subsecretaría y supervisar los servicios de su dependencia; coordinar las acciones del Ministerio en asuntos laborales con la de otros Ministerios y Servicios (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2015).

El código del trabajo chileno está regulado por la ley 20.786, Artículo 1. y establece un cuerpo legal que busca resguardar algunos derechos de los trabajadores chilenos en referencia a las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores. Esto exceptuando a funcionarios del estado o cualquier tipo de organismo dependiente del estado. (Ministerio del trabajo y previsión social; Subsecretaria del trabajo, 2015).

El Código del Trabajo vigente en Chile, no hace mención a políticas de bienestar dentro de las organizaciones, solo regula aspectos administrativos básicos que resguardan a los trabajadores. En Chile el bienestar no está legislado como una obligación del empleador, pero si es mencionado en algunas reformas en los últimos años, como la ordenanza 255/14 (1997), donde se especifica multas aplicadas a los trabajadores por faltas menores.

La legislación del bienestar en Chile se da en un nivel muy básico, la Ley 16.744, sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales en su artículo 1, declara obligatorio el Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, en la forma y condiciones establecidas en la presente ley (2015). La Ley 16.744 es un avance en el ámbito de los resguardos, que deben tener los empleadores hacia los trabajadores.

Finalmente es importante destacar que la globalización y los avances tecnológicos han influenciado ampliamente en el mundo del trabajo, introduciendo nuevas formas de organizar tanto el trabajo como las relaciones y modalidades laborales que están en constante cambio. El trabajo pasó de ser en gran parte físico a ser fundamentalmente mental. La carga mental de los trabajadores se ha incrementado a la par con la intensificación sistemática del trabajo, lo que a su vez genera distintas consecuencias como: estrés laboral, enfermedades físicas y

mentales, e incluso problemas familiares, entre otros. La Organización Internacional del Trabajo indica que *“los riesgos psicosociales y sus consecuencias, como el estrés, la violencia y el acoso en el trabajo – al estar todos ellos estrechamente interrelacionados y actuar con frecuencia como causas y consecuencias – afectan al bienestar y a la seguridad y salud de los trabajadores”* (2016) y sugiere la aplicación de, instrumentos que adoptan la forma de cuestionarios -generalmente autoaplicados- que son respondidos por los mismos trabajadores que se encuentran expuestos a los factores de riesgo que se desea detectar y controlar.

En Chile la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), aplica el Cuestionario SUSESO/ISTAS21, para detectar y medir el riesgo psicosocial en 5 dimensiones:

1. Exigencias psicológicas en el trabajo.
2. Trabajo activo y desarrollo de habilidades.
3. Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.
4. Compensaciones.
5. Doble presencia.

La validación y estandarización del cuestionario en Chile permite obtener valores de comparación para contrastar los resultados en los diferentes sitios de trabajo, de esa manera es posible calificar el nivel de riesgo presente en cada uno, entre situación sin riesgo, de riesgo medio o de riesgo alto.

El cuestionario mide condiciones organizacionales globales, que afectan a las personas que están expuestas a ellas, sin embargo, no mide situaciones individuales, ni permite hacer diagnóstico de patologías psiquiátricas.

5.3 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

5.3.1 TEORÍAS SOBRE PRODUCTIVIDAD

Chiavenato (2009) estableció que el principal objetivo para una nación, es generar y mantener niveles de vida altos para sus ciudadanos. Pero ello depende exclusivamente de la capacidad que tengan las unidades económicas de cada nación para alcanzar niveles altos de productividad y para mantenerlos e incrementarlos a través del tiempo.

La productividad es más que una simple relación de eficiencia, ya que abarca calidad, eficacia, esfuerzos colectivos, etc. Por lo tanto, la productividad no es el grado de eficiencia con el que se produce y se comercializa, es más una medida del costo de los productos o servicios producidos.

Por otra parte, Herzberg formuló su teoría de los dos factores para explicar y detallar la conducta de las personas en una situación en su centro de labores. Para Herzberg hay dos factores que orientan la conducta humana: el factor higiénico o factor extrínseco; basado en los beneficios sociales, el salario, la supervisión, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales. Por otro lado, el factor motivacional o intrínseco, este se relaciona con el reconocimiento, la responsabilidad, la oportunidad de desarrollo, el prestigio y la auto realización (1996).

Marx (1990) hace referencia al tiempo disponible de cada trabajador dentro de una organización, ya que debido a ello su capacidad productiva suele cambiar. Esta va a depender de cinco factores:

1. En primer lugar, el potencial del obrero. Con el tiempo todo trabajador va aprendiendo, mejorando e innovando.
2. El segundo factor con el que se vincula la capacidad del trabajo es el nivel de evolución de la tecnología. Por lo tanto, la ciencia aplicada, incrementa la capacidad productiva.

3. El tercer factor es donde reposa la capacidad productiva del trabajo, es la organización social del proceso de producción.
4. El cuarto factor que Marx describe, es la relación que existe entre la proporción de máquinas a disposición y la eficacia que se tiene para la producción, es decir cuál es el valor de uso de la infraestructura para la organización.
5. El quinto y último factor reside en las condiciones naturales. Es importante en qué condiciones se va a presentar para la producción como en el caso del agro, ya que una pampa húmeda brinda resultados favorables para el incremento de las capacidades productivas en relación a otras zonas del país.

5.3.2 PRODUCTIVIDAD LABORAL

Tolentino (2004) refiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia.

La productividad para una organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins y Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes se esfuerzan para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas.

Fernández (2011) mencionó que una organización debe desempeñar un trabajo con niveles altos de calidad y así poder incrementar la productividad, lo primordial es aprender a administrar, además de personas, mentes, es decir, tomar en cuenta la inteligencia emocional; ya que esta puede influenciar de manera significativa la productividad. Es necesario orientar e instruir al personal a que sigan las normas de la empresa, incluyendo la seguridad y salud laboral; así como

también motivarlos, incentivarlos y enseñarles a hacer las actividades de manera óptima.

Diffícilmente se puede incrementar la productividad si no se satisfacen adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales, lo cual exige un mejor conocimiento de trabajadores/as cercanos y un buen programa de capacitación para el desarrollo y promoción, también tomar en cuenta los elementos motivacionales no satisfactorios, como el aspecto económico.

5.3.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad del factor humano es fundamental para cumplir los objetivos de las organizaciones, así como también para su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. Por esta razón los líderes de las organizaciones deben identificar y resaltar aquellos factores que impulsan a las personas a ser más eficientes y productivas. (Robbins, et al. 2009).

De acuerdo con Quijano (2006), la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales que se relacionan con las actitudes que toman las personas como individuos o como parte de un grupo, que interactúan en una organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora.

Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales), cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos e influyen en

todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan un impacto positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto individual como grupal.

Diversos autores identifican factores referidos a las personas, que contribuyen con la productividad, como son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, el clima organizacional, el liderazgo, el compromiso, entre otras.

5.4 PROMOTORES DEL BIENESTAR LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

El tipo de bienestar que se desea estudiar, es el bienestar relacionado a las organizaciones, por tanto, es necesario mencionar el servicio de bienestar o el departamento de bienestar que poseen las organizaciones para entregar beneficios a los trabajadores/as, este tiene estrecha relación con el departamento de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. (Chiavenato, 2001, pág. 2)

Es decir, esta área surge como un tipo de interlocutor, luego, además de actuar como mediador para reducir conflictos, debía administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral vigente y solucionar conflictos que surgieran de manera espontánea. Se considera además, a las personas como un recurso indispensable para la organización, sin embargo, también son consideradas

recursos productivos controlables de acuerdo a la necesidad meramente de la organización.

En la actualidad existe una cierta tendencia en las organizaciones exitosas a *administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.* (Chiavenato, 2001, pág. 3)

Haciendo mención de la relación entre personas y organización de Idalberto Chiavenato en su texto Recursos Humanos concurre a un enfoque sistémico de ARH (Administración de Recursos Humanos), el cual se descompone en tres niveles:

- Nivel de comportamiento social (sociedad como macrosistema). Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.
- Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema). Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.
- Nivel del comportamiento individual (individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y comprender mejor la naturaleza humana.

Dentro de la organización surgen diferentes conceptos asociados a la percepción de las personas pertenecientes a la organización y que además influyen en el comportamiento, actitud y disposición de las personas frente a esta, es decir, desde esta visión se logra enfatizar en la comprensión del nivel de comportamiento individual.

El concepto de clima organizacional surge del concepto de motivación, *las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización, denominadas necesidades superiores* (Chiavenato, 2001, pág. 119). Desde este concepto, es necesario comprender el concepto de adaptación, ya que la satisfacción propia de las necesidades depende de otras personas y estas dependencias corresponden a la adaptación o desadaptación de personas. *La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental, es decir, cuando las personas se sienten bien consigo mismas y con las demás personas y, cuando las estas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.* (Chiavenato, 2001, pág. 119)

La motivación es importante dentro del clima, ya que si esta es elevada y positiva es probable que la adaptación sea adecuada para las personas y por ende obtener un clima organizacional percibido y experimentado dentro del ambiente y lugar de buena forma por las personas que forman parte de la organización. En el caso de ocurrir lo contrario, se vuelve todo de manera negativa.

Darío Rodríguez, plantea que “cultura” se refiere a *las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc. Son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia* (Rodríguez, Diagnostico Organizacional, 2000, pág. 57), este concepto engloba el clima organizacional, ya que desde la cultura de la organización varía la disposición o motivación de las personas para con la organización, es decir, si la persona comprende y es capaz de adaptarse a la cultura de una organización, será capaz entonces, de realizar un trabajo de forma

positiva contribuyendo al clima que se esté disponiendo en la organización, ya que éste no siempre es positivo, es decir, las personas logran adaptarse o no dentro de un contexto ya sea negativo o positivo, si el contexto es negativo, es posible la inadaptación, sin embargo la motivación puede seguir aun fluyendo de forma positiva.

Dentro de la organización, se da existencia al servicio de bienestar, en algunas ocasiones este puede estar inserto en RR.HH, el cual cumple un rol de beneficencia para el trabajador/a, es decir, esta área es capaz de proveer las necesidades de los trabajadores de una organización, creando políticas, modelos o normas de bienestar. Desde esta perspectiva surge la calidad de vida laboral o como explica Monckeberg, *la calidad de vida en el trabajo, es definida como una forma de gestión, que mejora la dignidad del empleado, brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal, enfatizando la participación de las personas y buscando eliminar aspectos disfuncionales, o factores de insatisfacción* (2004, pág. 21), es decir, este concepto es el que da pie para comenzar a hablar de bienestar subjetivo y así comprender de cierta forma que lo objetivo necesita un pilar subjetivo, tanto para renovar, cambiar, surgir, etc.

6. BIENESTAR ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES.

6.1 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

El factor humano constituye una parte importante de las organizaciones actuales y de su proceso estructural hacia la implementación de los conceptos de bienestar laboral y calidad de vida laboral, ambos conceptos están estrechamente relacionados entre sí y considerados de gran importancia para el desarrollo de las actividades laborales actuales.

En los últimos tiempos el concepto de calidad de vida se ha popularizado y cada vez es más común hablar de él en sus diferentes expresiones.

El concepto nace después de la Segunda Guerra Mundial, relacionado a las secuelas físicas y psicológicas provocadas por la guerra. El concepto de Calidad de Vida es complejo y sus definiciones van desde los ámbitos de la psicología, las ciencias, política, medicina, desarrollo, etc, pero todas convergen en la importancia de un estado que mejore las condiciones de vida de la población, con el fortalecimiento de áreas como la generación de empleos de calidad, planes de vivienda, accesos a oportunidades equitativas, etc., es así como se puede medir desde cinco áreas principales; el Bienestar Físico, el Bienestar Social y el Bienestar Emocional.

El principal indicador para medir la Calidad de Vida es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), de las Naciones Unidas, para medir el grado de desarrollo de los países con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que considera las variables de medición de esperanza de vida, educación y el PIB.

La calidad de vida ha sido asociada al desarrollo económico y al mercado de consumo, pero no necesariamente está vinculada sólo a estos aspectos, también considera un ámbito cualitativo.

Ni la sociedad opulenta y consumista significa calidad de vida, ni el bienestar material y económico coincide con el bienestar subjetivo, la satisfacción con la vida y el sentimiento de felicidad (Blanco, A, 1985)

6.2 CONCEPTUALIZACIÓN Y PRÁCTICA DEL BIENESTAR LABORAL

Para comprender el bienestar laboral es necesario hacer una diferenciación entre el concepto y la práctica, y las implicaciones que tiene para una institución.

Conceptualmente, un trabajador/a en una organización desarrolla constantemente el máximo de su potencial con el apoyo de la organización para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de esta.

Por otra parte, el bienestar laboral como práctica hace referencia a todos aquellos esfuerzos que hace dicha organización para lograr mejorar las condiciones del trabajador y ayudarlo a alcanzar el máximo de su potencial. En la actualidad, podemos ver estos esfuerzos reflejados en los programas de incentivos, programas de clima, formación y todas aquellas iniciativas que la organización impulsa y que no son necesariamente de obligación legal y/o contractual.

El concepto de bienestar se ha desarrollado desde la psicología organizacional y del trabajo tomando como eje central la experiencia subjetiva mediada por elementos situacionales del contexto organizacional, es decir, el bienestar laboral está directamente relacionado con *la experiencia de estar bien en la vida* (Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes, 2010). Esto implica que el concepto de bienestar está relacionado con el sujeto en un contexto determinado por condiciones peculiares que son definidas por las mismas instituciones. Su evolución como concepto puede rastrearse a finales del siglo XIX, donde nace la preocupación por las consecuencias del bienestar, la salud en espacios de trabajo y la satisfacción de los empleados, la cual en ese momento estaba ligada a los valores religiosos y morales de los mismos empresarios, que fueron parte de la segunda revolución industrial y que habían logrado grandes fortunas mediante el trabajo de otros, por lo cual estaban moralmente obligados a asumir responsabilidades sobre la economía y el bienestar individual y colectivo de sus empleados (Barley & Kunda, 1992); pero en esta época los esfuerzos organizacionales se centraron en mejorar las condiciones morales y psicológicas de los grupos de empleados, antes que a generar transformaciones estructurales de las condiciones laborales.

Luego de la segunda guerra mundial, con la llegada de una nueva fuerza laboral que provenía de la postguerra y que en su mayoría padecía trastornos derivados

del conflicto, se puso especial atención a la búsqueda de sistemas que mejoraran estas condiciones dentro de los espacios laborales y además estrategias que:

(...) incrementaran la motivación para luego desarrollar sistemas de compensación, posibilidad de participación en las decisiones de la organización y enriquecimiento del espacio de trabajo. (Barley & Kunda, 1992).

En los años setenta el concepto de bienestar laboral se vincula con el de calidad de vida laboral como una forma de atender la preocupación creciente de la insatisfacción laboral (Kast & Rosenzweig, 1988).

Desde finales del siglo XX a principios del presente siglo, las investigaciones psicológicas se centraban en las consecuencias negativas de la experiencia laboral como el estrés, ansiedad, falta de motivación, la depresión y trastornos mentales menores. Desde este punto de vista, se buscan síntomas individuales para explicar las causas y consecuencias del bienestar laboral (Álvarez & Racero, 2014).

Actualmente el enfoque del estudio del bienestar se centra en reconocer la existencia de lo negativo, pero también en las consecuencias de la salud y el bienestar (Blanch et al., 2010), lo cual implica que la organización toma un papel activo y fomenta el funcionamiento saludable de sus trabajadores dentro del contexto laboral, sin caer en una mentalidad asistencialista por parte de la organización y buscar enfocarse en la promoción del desarrollo humano. Este contexto que encierra al trabajador/a implica para la organización el desarrollo de iniciativas para generar que ese miembro de la organización pueda tener un “buen estado” que le permita encontrar un estado óptimo laboral. Es en este punto, el concepto de bienestar laboral (estado óptimo del empleado/a dentro de un contexto laboral) se transforma en una práctica y como práctica implica un esfuerzo por generar ese estado de bienestar en la organización. Por tanto, la razón de ser del bienestar laboral como práctica es propiciar un contexto capaz de generar un estado en que el trabajador/a se desarrolle, donde sus capacidades

sean potenciadas y se permita un equilibrio de la salud emocional y física. Todo esto a través de actividades y programas que desencadenan la motivación del trabajador y aumente su productividad y rendimiento, y por consiguiente, generar un mejoramiento continuo que contribuyan al éxito de la organización.

El bienestar laboral debe estar basado en la búsqueda del desarrollo de un estado óptimo del trabajador/a en la organización y de la mejora cotidiana de las actividades que se realizan en el contexto organizacional, estas se realizan de forma constante y permiten incrementar la efectividad en las actividades productivas de la organización.

6.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Actualmente la ventaja competitiva se define, a grandes rasgos, como cualquier aspecto diferenciador de una organización frente a la competencia que se mantenga en el tiempo. Aunque esta definición en principio explica lo esencial del término, no permite una comprensión profunda de la importancia y de lo que significa a nivel organizacional como ventaja competitiva.

La organización como concepto de integración empresarial, administrativa o como sistema organizativo de personas con un fin específico, está íntimamente ligado al concepto de competencia, por lo que las organizaciones siempre están compitiendo tanto con otras en su campo de acción como con sí mismas, con el fin de estar al corriente en cuanto a procesos, productividad, mercado y captación de usuarios o clientes y cuotas de mercado.

En la teoría de comercio internacional en el siglo XIX de David Ricardo que acuña el término de ventajas comparativas y plantea la importancia de la mano de obra entre una nación y otra, pero que también, *las naciones obtienen una mayor ventaja cuando hacen uso de los recursos con que cuentan en abundancia* (Labarca, 2007) Esto implica que la relación entre organizaciones es una relación

de competitividad y este término pasa a hacer de vital importancia en el mundo económico.

Lo anterior implica un desarrollo evolutivo de la producción industrial y por ende un desarrollo progresivo del concepto de competitividad, el cual se dio en cinco etapas.

- 1. La primera es la producción artesanal o el “uno a la vez”.*
- 2. La segunda etapa fue la revolución industrial, que abrió grandes posibilidades a las empresas gracias a los desarrollos de las nuevas tecnologías y maquinarias.*
- 3. La tercera fue el desarrollo de la producción en masa basada en el sistema norteamericano de producción.*
- 4. La cuarta etapa es el desarrollo de los nuevos modelos y principios de la administración.*
- 5. Por último, la quinta etapa es la tendencia de la empresa flexible japonesa que aparece a finales de los sesenta y principios de los setenta*

(Suárez, 1994).

A mediados de la década de 1980 el mundo se encontraba en un clima cambiante tanto económica como tecnológicamente hablando. La economía mundial estaba en una posición casi tan crítica como la de 1930, post crisis económica (Schreiber, 1980). La inestabilidad en el precio del petróleo y el ascenso de Japón como potencia económica, debilitaron la posición privilegiada de las empresas de Europa y Estados Unidos, la aparición de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) vino a desequilibrar la dinámica económica de la época y produjo una captación masiva de los recursos financieros mundiales hacia los países miembros de esta asociación generando que la relación competitiva entre industrias y países se fortaleciera a toda costa. En este contexto, Michael Porter estudia el fenómeno de la competitividad y presenta su teoría de la ventaja competitiva, definida como (...) *cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir*

(Porter, 1985). Por tanto, las características que la organización posee y la diferencian de sus competidores le permiten competir y aumentar su rendimiento en su área de acción.

Para comprender el origen del concepto de ventaja competitiva, es necesario tener en cuenta el concepto de estrategia competitiva, Porter (1985) explica que (...) *es la forma mediante la cual la empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior*. Es por esto que las estrategias competitivas utilizadas por una organización para diferenciarse frente a sus competidores, le otorgan ventajas competitivas. Porter además plantea que para que una característica organizacional se pueda considerar ventaja competitiva debe cumplir con tres requisitos:

1. La ventaja necesita estar relacionada con un factor clave de éxito del mercado.
2. Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
3. Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

El autor también plantea tres estrategias de ventaja competitiva:

1. **El liderazgo en costos**, es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la organización está en capacidad para ofrecer en el mercado un producto o servicio a un menor coste en comparación con la oferta general del medio. Este tipo de estrategia requiere priorizar la reducción de costos de producción, lo que se puede lograr a través del acceso privilegiado a las materias primas, mayor oferta del producto en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita, eficiencia en las jornadas de producción; todo lo anterior enfocado en la agilización y el costo mínimo no solo en la producción en sí, sino también en los procesos que implican el funcionamiento de la empresa y que a la largo plazo se reflejan en el producto.

2. **La diferenciación**, apunta a la creación de un nicho de mercado a través de la diferenciación del producto frente a lo que el medio ofrece; esto implica apuntar a usuarios o clientes que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las demás organizaciones.
3. **El enfoque**, que consiste en la especialización de un segmento dado del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los requerimientos de dicho segmento. Es decir, una categoría especial de usuarios o clientes, un área geográfica específica, un segmento particular del mercado de productos, etc.

Las diferentes estrategias para desarrollar ventajas competitivas dentro de una organización, deben estar definidas por los objetivos primordiales de cada una, ya que estas ventajas serán usadas como herramientas para enfrentarse a los retos del mercado.

6.4 BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA

El bienestar organizacional es entendido como toda aquella acción que se implemente para mejorar las condiciones de los trabajadores y a su vez la ventaja competitiva se entiende, como las características que permiten a las organizaciones posicionarse con ventaja frente a otras.

El bienestar laboral promueve el desarrollo de todos aquellos que participan dentro de una organización, contribuyendo a mejorar la productividad por medio de la valoración de las personas y fomentando los valores institucionales para incentivar un desarrollo colaborativo con la finalidad de obtener el éxito organizacional, que se basa en que en sus acciones priorizan los valores humanos (Peters & Waterman, 1982)

Las ventajas competitivas son una importante razón del éxito de las organizaciones modernas, las cuales les permiten obtener posiciones ventajosas que son favorables tanto para su giro comercial como para todos sus trabajadores/as.

El contar con ventajas competitivas no es suerte y tampoco depende solamente de la capacidad comercial de una organización o de su quehacer comercial, el factor humano es un capital de gran importancia siendo considerado como una verdadera fortaleza de las organizaciones contar con el conocimiento, entrenamiento y habilidades de sus trabajadores (Suárez, 1994).

La gestión empresarial y organizacional orientada al bienestar organizacional y basada en el capital humano, genera ventajas competitivas y diferenciadoras que entrega grandes beneficios en la realización del trabajo, el compromiso de sus trabajadores, atracción y retención de personal calificado, la estabilidad laboral, alto rendimiento y calidad de trabajo realizado, mayor y mejor percepción de bienestar y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Considerando los beneficios que otorga a una organización contar con un bienestar organizacional, elaborado a partir de recursos internos y las ventajas competitivas que genera a todo nivel, tanto estratégico como operacional, además de la percepción de clientes y usuarios, se considera la implementación de estas medidas solo como ganancia para aquellos con la intención de sobresalir y mejorar en el tiempo.

Diferentes estudios realizados a nivel mundial comprueban lo antes dicho; según The Workplace Wellness Alliance (2013), estudio realizado por World Economic Forum para la recolección de información sobre el bienestar laboral y el retorno de la inversión de estas iniciativas para las organizaciones, dentro de los principales beneficios no económicos se encuentra la reducción de las licencias por enfermedad, reducción en la rotación de personal, aumento de percepción de satisfacción de los empleados, reducción de accidentes, alza positiva de la imagen de la organización y la salud y bienestar de los trabajadores/as.

MARCO METODOLÓGICO.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y NIVEL DE ESTUDIO.

El tipo de investigación se determina en todos los casos, a partir de los pasos a seguir, su técnica y métodos; ahora bien, para definir el enfoque de la investigación se deben considerar aspectos importantes tales como, la recolección de datos y su posterior análisis. Dentro de los tipos de investigación existe una amplia variedad, sin embargo, se establece que el tipo es documental y de campo y que su nivel de estudio es exploratorio, debido a las características del presente informe.

La investigación exploratoria muestra una visión global y aproximativa a la realidad estudiada, se caracteriza por involucrarse con fenómenos conocidos pero poco estudiados, donde se hace difícil plantear algún tipo de hipótesis. Comúnmente se trabaja con temas que se seguirán profundizando en investigaciones futuras, de manera más completa y dentro de contextos particulares de la vida real. También, determina tendencias, identifica conceptos y variables, problemas de comportamiento e indaga en una realidad de la cual se tiene poca información, identificando posibles relaciones entre variables y estableciendo el tono de la investigación.

Este tipo de investigación no intenta dar una solución al problema a investigar, sino que recoge y entrega antecedentes, datos, tópicos y sugerencias a considerar en futuras investigaciones. A través de este método es posible acumular ideas acerca de diversos temas, formas de comunicación, modos de vivir, costumbres, valores y actitudes colectivas, entre otros, lo que a su vez es fundamental ya que el tema en cuestión se establece a partir de opiniones, percepciones individuales de empleados/as, es decir, la información obtenida se establecerá a partir de una mirada subjetiva. De esta manera, la presente investigación no pretende llegar a una conclusión cerrada acerca de la competitividad real entre la empresa privada y la organización pública en Chile, sino más bien, tiene por objetivo global, abrir el diálogo en el espectro de las ventajas competitivas que pueden tener las

organizaciones públicas al adoptar recursos de bienestar laboral implementados en la empresa privada y viceversa.

Según Selltiz (1980), los estudios exploratorios pueden estar dirigidos a la formulación de un problema de investigación que carece de conocimientos previos, de esta manera resulta lógico que la información inicial sea poco precisa, también se hace difícil formular una hipótesis, por lo tanto, la investigación exploratoria permite descubrir las bases e indagar en cierta información que pudiera considerarse para futuros estudios asociados al tema. (Fidias G. Arias, 2006)

2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Existen dos tipos de muestreo utilizados en las investigaciones, y dependiendo de cuál sea el enfoque, se le asigna uno de estos métodos, el cual puede ser: *probabilístico*; se aplica en investigaciones que presentan un enfoque cuantitativo. En cambio, en las investigaciones de tipo cualitativo se utiliza el *muestreo no probabilístico*. En el presente trabajo se utilizarán ambos métodos, cada uno aplicado a una sección distinta de la muestra seleccionada.

Bencardino, C (2012) menciona que, *“una muestra no es aleatoria cuando son elementos elegidos por medio de métodos no aleatorios. Este procedimiento está sujeto a errores...”*, es decir, *“las unidades son tomadas en forma caprichosa y en la mayoría de las veces por conveniencia”*

Siguiendo la línea anterior, la elección de las muestras no depende de la probabilidad de que ocurra (o no) algo, más bien de las *condiciones* que permiten realizar el muestreo, por ejemplo; disponibilidad, conveniencia, tiempo, entre otras, ya que por lo general se selecciona a los individuos de la población siguiendo determinados criterios propuestos por el o los autores de la investigación. En el presente informe, uno de los criterios utilizados para la selección aleatoria de la

muestra de trabajadores de las instituciones en estudio, es la selección de individuos que puedan representar distintos roles y funciones dentro de la organización, para así no sesgar los resultados.

El universo considerado será una empresa privada y organización de carácter público. De ellos, se destaca la *población*, la cual consta de:

1. CENABAST, una institución pública, descentralizada y dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es “contribuir al bienestar de la población, asegurando la disponibilidad de medicamentos, alimentos, insumos y equipamiento a la Red de Salud, mediante la gestión de un servicio de abastecimiento de excelencia, eficiente y de calidad, para mejorar la salud de todas las personas que habitan en Chile” (CENABAST, 2020). La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, cuenta actualmente con un edificio administrativo, ubicado en Ñuñoa, en la ciudad de Santiago, y cuenta con una dotación efectiva de 244 funcionarios.
2. Compañía Cervecería Kunstmann S.A., una empresa privada, privada e independiente, asociada a CCU Sudamérica, dedicada a la producción industrial y distribución de bebidas alcohólicas a nivel nacional e internacional. Su edificio administrativo y planta de producción se encuentran en la localidad de Torobayo en la ciudad de Valdivia, Región de Los Ríos. Actualmente trabajan en la compañía 185 personas.

Finalmente, con respecto a la *muestra*. Se considerarán los trabajadores que desempeñan sus funciones al interior de los recintos mencionados, que tienen un contrato con la institución y que son afectados tanto por reglamentos internos como por beneficios que puedan ser otorgados.

La muestra para la aplicación del instrumento se definió en 50 encuestados en cada institución, considerando las actuales circunstancias de pandemia mundial que ha generado el teletrabajo en gran parte de los empleados de ambas organizaciones.

3. VALIDACIÓN.

Los instrumentos destinados a recolectar datos desde la muestra escogida, deben resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con respecto a la validez, esta se determina a través de la revisión de la presentación del contenido, y el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables relacionadas con la investigación. Por otra parte, la confiabilidad de los datos, se establece cuando es posible determinar que los mismos, miden lo que se quiere medir, y que incluso al aplicarlo varias veces, indique un resultado comparable. Ambos se establecen desde la creación, elaboración y posterior aplicación de un instrumento que mida los parámetros establecidos.

Una prueba o instrumento de medición debe ser fiable para ser válida, ya que el obtener resultados variables, tendría muy poco significado. Al definir el término fiabilidad, los autores indican que corresponde a la medida del grado de consistencia o repetibilidad de una prueba.

3.1 VALORACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL BIENESTAR

A partir de investigaciones realizadas en el área de bienestar laboral ya mencionadas en el documento, se presentan en el cuadro 1, seis factores claves relacionados con el tema, que permitirán construir un instrumento válido y confiable.

Cuadro 1. Factores de bienestar laboral.

Factores	Indicadores
Relación con la dirección	Relaciones personales
	Apoyo para el desempeño
	Frecuencia y proximidad de supervisión
	Calidad de evaluación
	Asesoría y seguimiento
Participación en decisiones	Autonomía
	Involucramiento
	Participación en decisiones
	Aceptación opiniones
	Congruencia decisiones-acciones
Posibilidad de promoción	Oportunidades de formación
	Oportunidades de promoción
	Planes de carrera
	Evaluación de necesidades de desarrollo
	Formación para el cambio
Ambiente físico de trabajo	Higiene
	Espacio físico
	Iluminación
	Ventilación
	Temperatura
Satisfacción con el trabajo	Oportunidades
	Posibilidades de destacarse
	Gusto por el trabajo
	Coherencia metas-capacidades
	Trabajo retador
Compensación y beneficios	Cumplimiento de acuerdos legales
	Negociación laboral
	Salario frente al trabajo
	Comparación frente al mercado
	Incentivos y reconocimientos

Fuente: Basado en el cuestionario de Satisfacción laboral S20/23, Melia y Perió (1989)

De acuerdo con lo mencionado en el artículo CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL, desarrollado por la Universidad Nacional de Colombia en 2002, la forma en que las jefaturas juzgan la tarea de los trabajadores a su cargo, el tipo e intensidad de la supervisión, así como la forma en que se realiza el proceso de retroalimentación y el apoyo al desempeño de las labores, son factores que influyen al bienestar y la satisfacción del empleado/a.

Esto está estrechamente relacionado con la forma de liderar un equipo, entendido como la *“manera distintiva en que un administrador se comporta, conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal”* (Kast y Rosenzweig, 1972, p. 710).

Puede llegar a ser tanto o más relevante para la satisfacción laboral del trabajador/a, el percibir que tiene algún tipo de autonomía con respecto a sus labores, y que por lo menos, en sus tareas cotidianas, tiene la posibilidad de participar en ciertas decisiones que lo afectan directamente. Esto apunta a que se sienta valioso/a, reconocido/a y respetado/a, que pueda saber que sus opiniones, conocimientos y experiencias se consideran relevantes para el desarrollo de la empresa.

El diseño de un mejor lugar de trabajo que tenga en cuenta la satisfacción del empleado incluye también aspectos físicos, que van más allá de la prevención del accidente y la enfermedad profesional, *“factores como la duración de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo, la propia organización del mismo y el área en que se desarrolle, inciden en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados”* (Mapfre, 1998, p. 1201).

El concepto de bienestar está influenciado o relacionado por la idea de que el empleado/a estará mejor cuando se sienta cómodo/a con lo que hace, encontrando la posibilidad de destacar en su labor diaria generando de manera intrínseca motivación personal. Por otra parte, cuando el método de beneficio y recompensa es considerado equitativo y en concordancia con las expectativas de los trabajadores/as y el mercado laboral, este servirá de base para el desarrollo del bienestar laboral.

Finalmente, el instrumento de recolección de información diseñado para esta investigación, fue validado en primera instancia por estudios que cuentan con el respaldo de reconocidos profesionales en el área del bienestar y satisfacción laboral (ya mencionados con anterioridad en este documento), por otra parte, con el fin de validar la eficiencia del instrumento, este fue aplicado a una muestra

aleatoria que cumplieran con las siguientes características: ser trabajador o trabajadora a tiempo completo de una empresa privada o una institución pública, que cuenten con al menos 1 año de antigüedad en su actual empleo y que pertenezcan a la población estudiada (CENABAST o Cervecería Kunstmann). Es así como el instrumento se aplicó, en primera instancia a 10 empleados, lo que posteriormente permitió realizar las correcciones necesarias para mejorarlo. Luego se aplicó nuevamente el instrumento con las mejoras realizadas a 9 personas diferentes que cumplieran con las características mencionadas previamente, hasta obtener el resultado final.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo y a la vez cuantitativo, teniendo como predominio el primero, se utilizó una encuesta como instrumento de recogida de información. La definición de encuesta para Altman et. al, es que *“su principal fortaleza radica en la capacidad de recopilar datos fiables y contrastables, sin la necesidad de acudir a muestras de gran tamaño”* (2009)

Con todo, debe admitirse que, como instrumento de recogida de información, los cuestionarios presentan ventajas y limitaciones.

Las ventajas más relevantes son:

- Aporta información estandarizada: Quienes son encuestados responden a las mismas preguntas, por lo que es más fácil comparar e interpretar sus respuestas.
- Ahorra tiempo: Ayuda a un uso eficiente del tiempo, permitiendo encuestar a un gran número de personas de una vez, el encuestado puede responder en el momento que desee y agiliza el análisis de las respuestas.

- Facilita la confidencialidad. El encuestado puede responder con mayor franqueza y sinceridad, pues le asegura su anonimato y evita cualquier sanción institucional si sus respuestas comprometen su seguridad laboral.

Las limitaciones más evidentes son:

- Responder a objetivos descriptivos: Es difícil diseñar un cuestionario que contribuya a despejar el nivel de relaciones entre varias variables.
- Superficialidad de la información: La superficialidad es el efecto más común de la estandarización, impidiendo algunas veces la profundización de las materias investigadas.
- Dificil elaboración: La elaboración de cuestionarios de calidad conlleva tiempo y requiere de mucha experiencia y conocimientos específicos del investigador.

Mientras más cerradas sean las posibilidades para las respuestas, se necesita más conocimiento previo para definir correctamente las categorías de esas respuestas.

Por lo anterior, considerando sus características, es que se utilizará esta técnica de recolección de información, siendo fundamental el procedimiento de construcción, aplicación y análisis de resultados del cuestionario elaborado para validar la presente investigación. La encuesta tiene la finalidad de recolectar datos cuantitativos que permitan conocer la realidad de cada institución en cuanto al bienestar aplicado, la información debe ser entregada por una fuente fiable, trabajadores con diversas funciones dentro de la empresa (jefatura, administrativos, profesionales, técnicos, personal de apoyo, etc.), estos deben tener al menos un año de antigüedad laboral en la institución en cuestión. Los datos recopilados serán analizados estadísticamente mediante gráficos y análisis.

Modelo de Encuesta a Aplicar (Anexo 1)

5. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO					JUN.				JUL.				AGOS.					SEPT.				OCT.				NOV.					DIC.				ENE. 2021			
	Semana				Semana					Semana				Semana				Semana					Semana				Semana				Semana					Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio del Proyecto																																											
Revisión bibliográfica																																											
Planteamiento y justificación del problema																																											
Entrega primer avance																																											
Revisión y correcciones del primer avance.																																											
Formulación de objetivos																																											
Entrega segundo avance																																											
Elaboración del Marco Metodológico																																											
Entrega tercer avance																																											
Revisión de avances																																											
Entrega de avances revisados																																											
Elaboración de la metodología de la investigación; métodos, población y muestra																																											
Entrega final primer semestre																																											
Defensa entrega primer semestre																																											
Formulación y preparación de instrumento de encuesta																																											
Revisión y ajuste de instrumento de encuesta																																											
Aplicación de instrumentos(Encuesta)																																											
Recolección y tabulación de datos																																											
Preparación y entre resumen de tesis																																											
Evaluación resultados																																											
Análisis de resultados																																											
Bibliografía																																											
Presentación informe final																																											
Preparación de defensa final																																											
Defensa																																											

6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Debido a que el instrumento desarrollado se aplicó en dos lugares diferentes, separando también la muestra, se hace necesario realizar un proceso de información diferenciado.

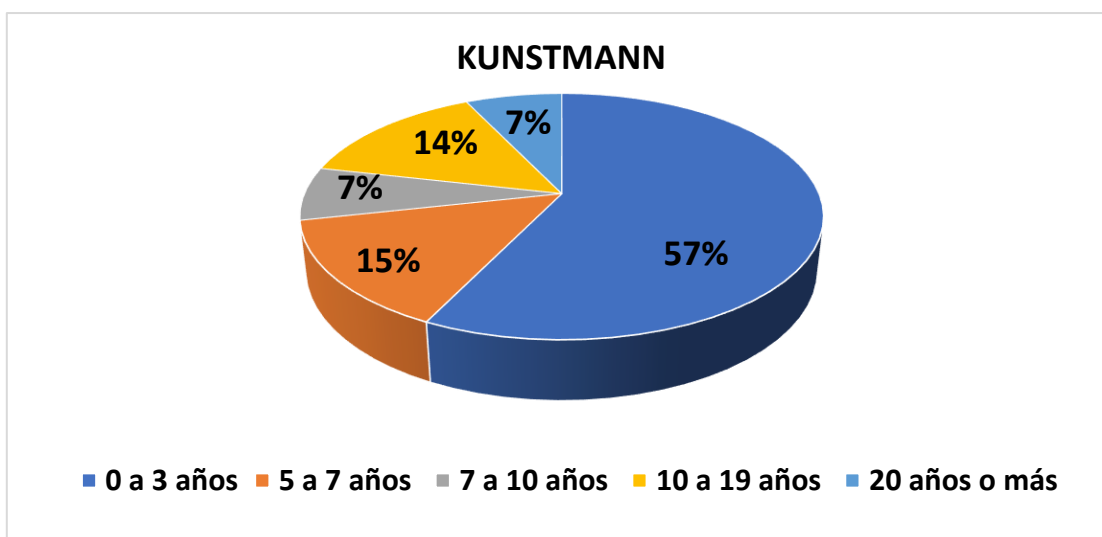
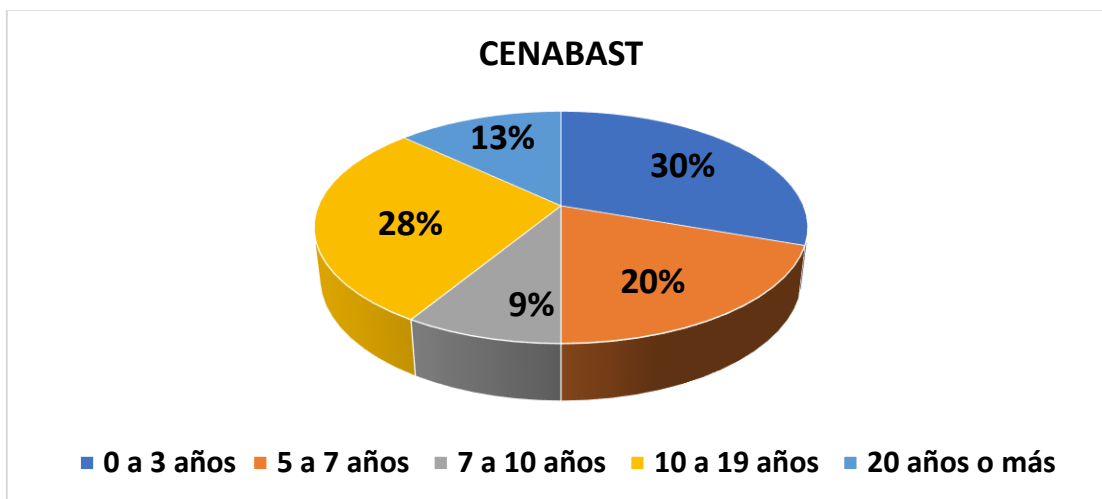
La encuesta determinó las iniciativas aplicadas en la Empresa/Institución, tanto las evidentes como las que son invisibilizadas por la cotidianeidad. También se buscó cotejar datos acerca de los reglamentos internos o beneficios que los trabajadores obtienen por contrato y que no dependen de su desempeño laboral. Los datos recopilados se presentarán en forma de gráfico. También será posible realizar un análisis respectivo para evidenciar los esfuerzos de cada institución por el bienestar laboral de sus empleados. En último lugar, la encuesta nos permitirá reconocer si las iniciativas implementadas por cada organización, constituyen una ventaja o una desventaja competitiva con respecto a su homólogo, desde una perspectiva global.

Al inicio de la encuesta se entregó la definición del concepto necesario para obtener resultados más fidedignos. Con el fin de detectar sus conocimientos y disposición a la incorporación de acciones de esta índole. El concepto entregado fue el siguiente:

Bienestar Laboral: El término hace referencia a un estado de satisfacción personal, de comodidad o de seguridad que se entrega al individuo, la estabilidad económica, social, laboral, psicológica, biológica, entre otras.

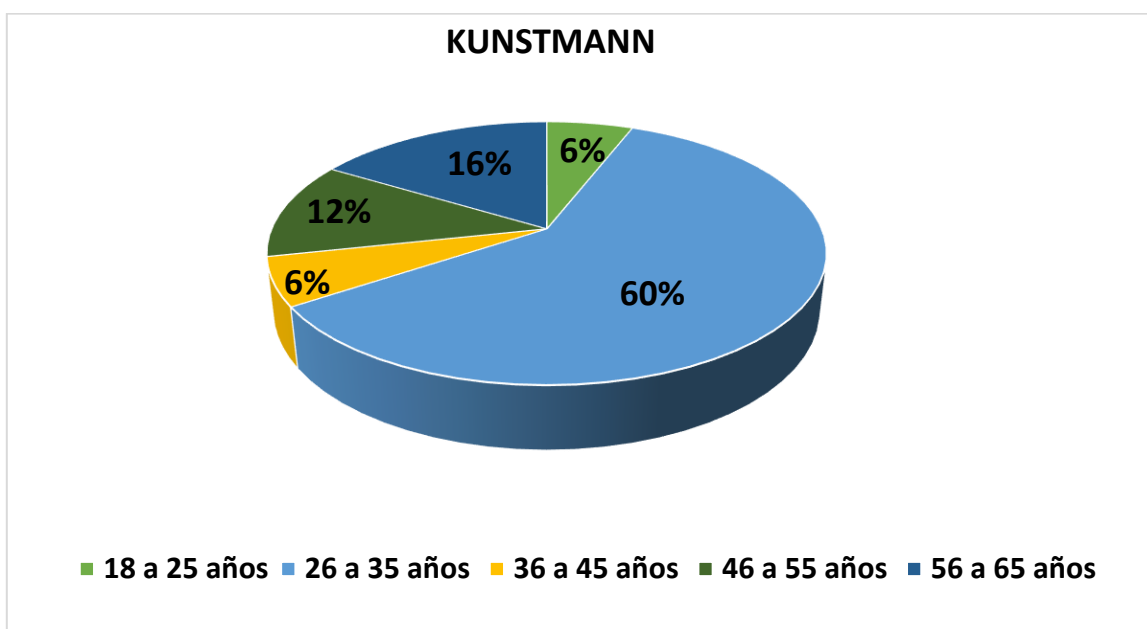
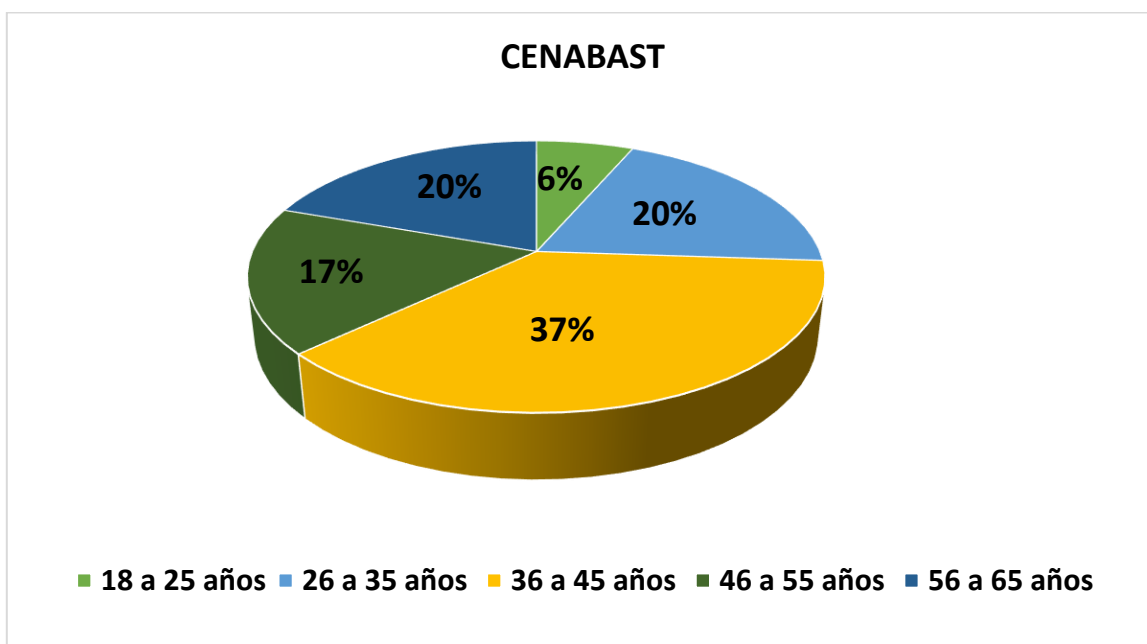
ANALISIS DE GRÁFICOS DE ENCUESTA APLICADA

1) ¿Cuál es su antigüedad en su institución/Empresa?



Estos gráficos representan la antigüedad promedio de quienes trabajan en las instituciones. En Cenabast, la mayor cantidad de encuestados lleva entre 0 y 3 años representada por un 30% y en Kunstmann es de un 57%. El segundo grupo con mayor cantidad es de 28% para personas entre 10 a 19 años en Cenabast y en Kunstmann es de 15% para personas entre 5 a 7 años de antigüedad.

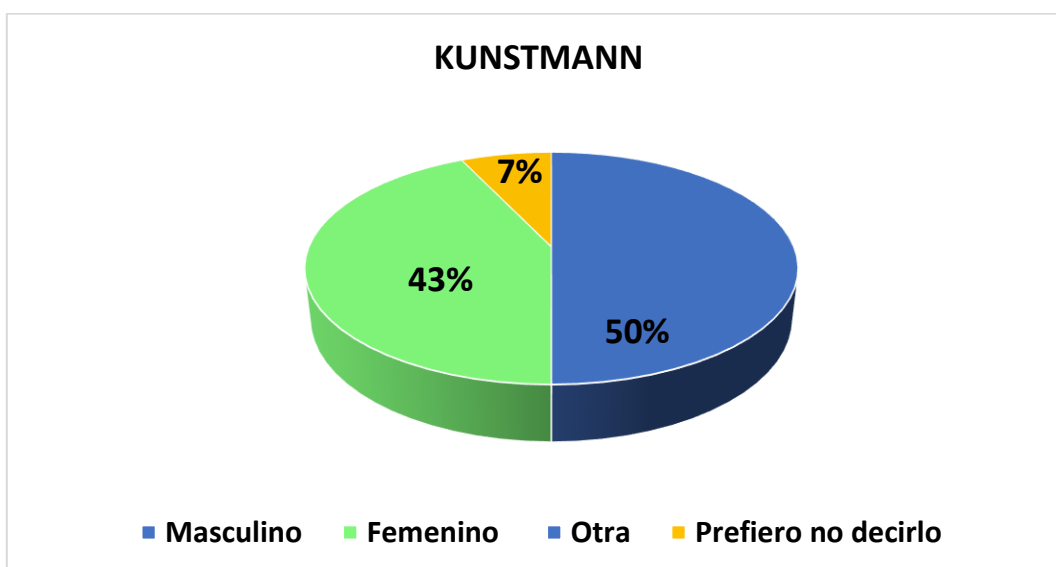
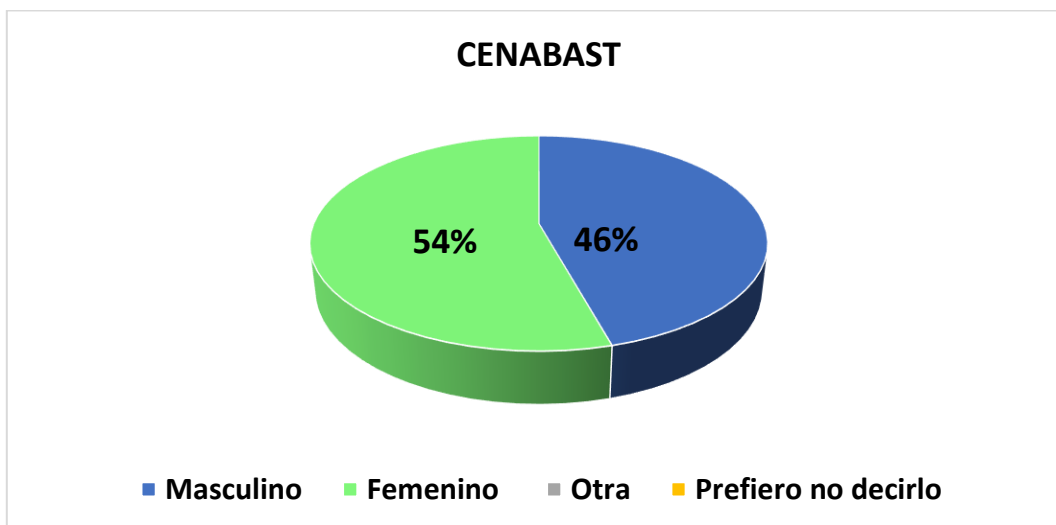
2) ¿Cuál es su edad?



En relación a la edad, Cenabast cuenta con un 37% de personas entre 36 y 45 años, y el menor porcentaje es de 6% para trabajadores de 18 a 25 años.

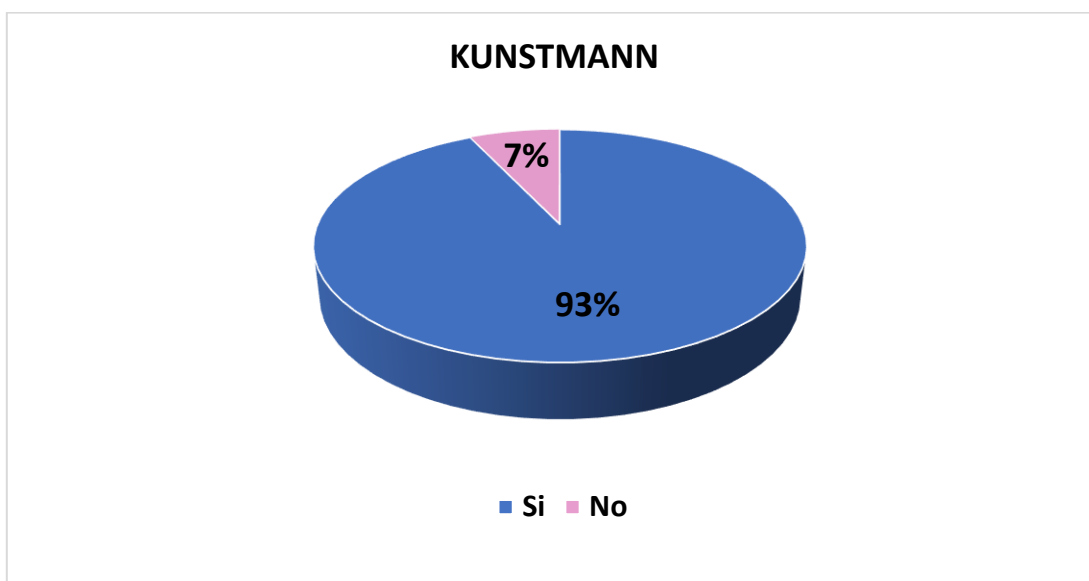
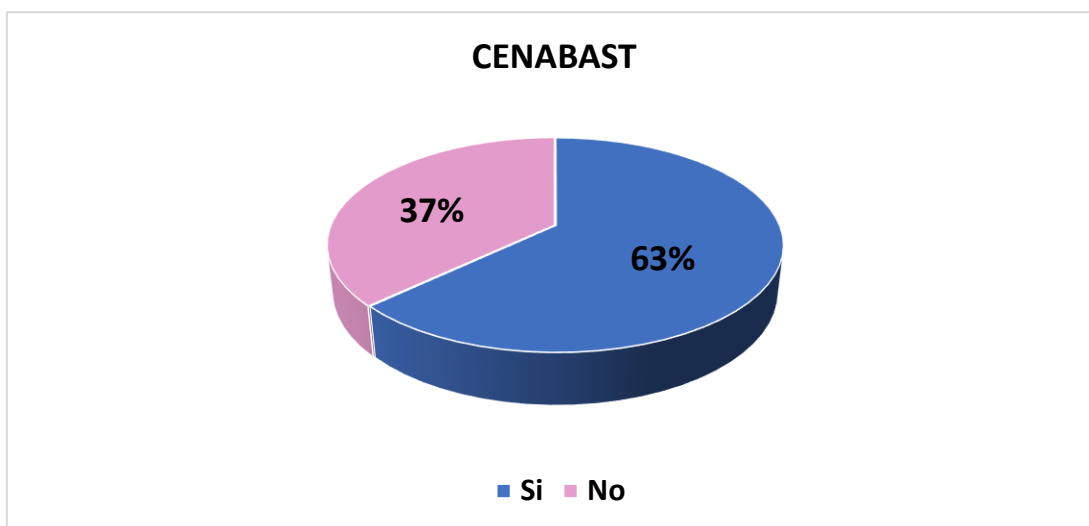
Kunstmann tiene su mayor porcentaje en personas entre 26 y 35 años con un 60% y con un 6% para quienes tiene entre 18 a 25 años y entre 36 y 45 años.

3) ¿Cuál es su sexo?



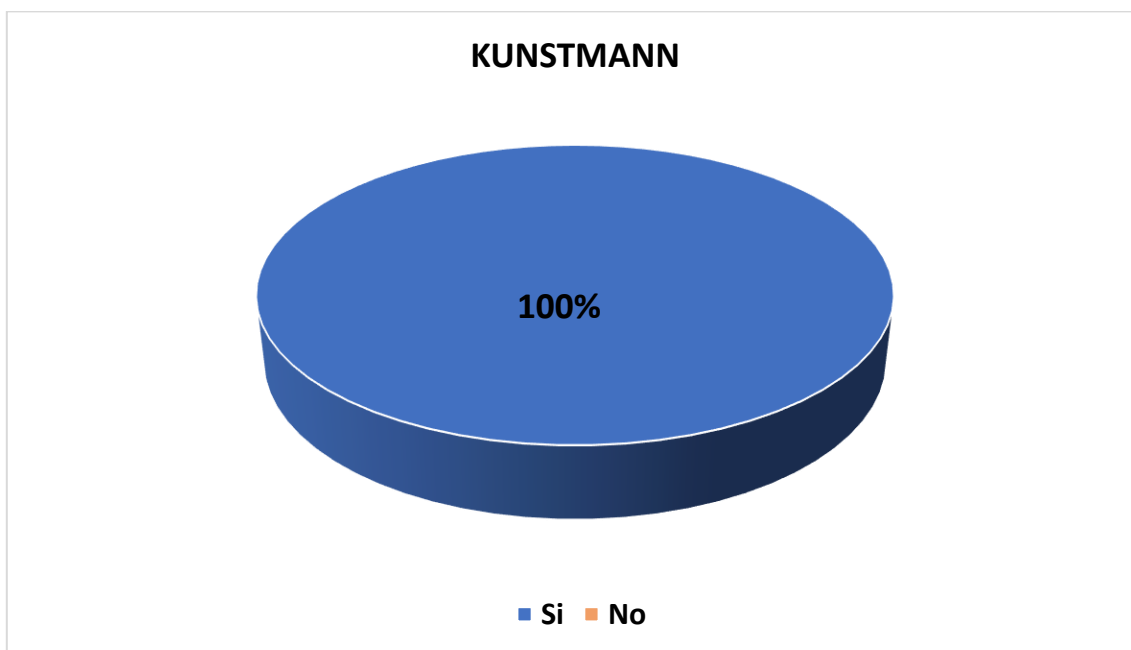
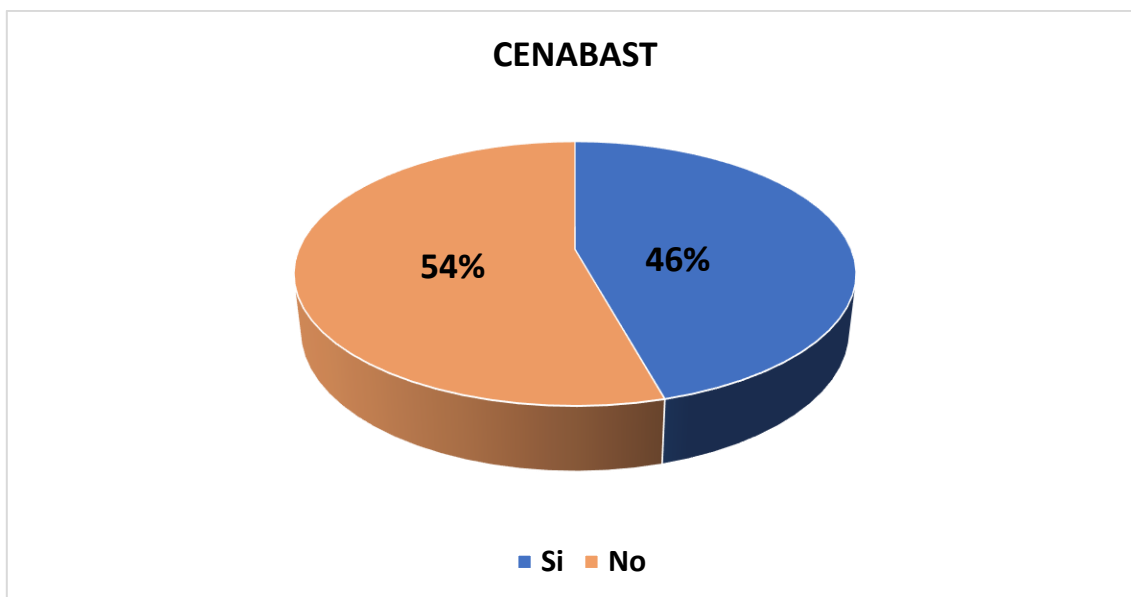
Respecto al sexo declarado en Cenabast, el 54% es femenino y el 46% es masculino, en Kunstmann el porcentaje se invierte y la mayoría con un 50% es masculino y un 43% es femenino, donde un 7% prefiere no decirlo.

4) ¿Usted conocía el concepto de Bienestar Organizacional?



En Cenabast el 63% declara conocer el concepto de Bienestar Organizacional y el 37% no conocerlo, mientras que el porcentaje de Kunstmann es de un 93% que dice conocerlo y tan solo un 7% dice que no.

5) ¿Usted sabe si en su Empresa/Institución se realizan actividades relacionadas con el Bienestar Laboral?

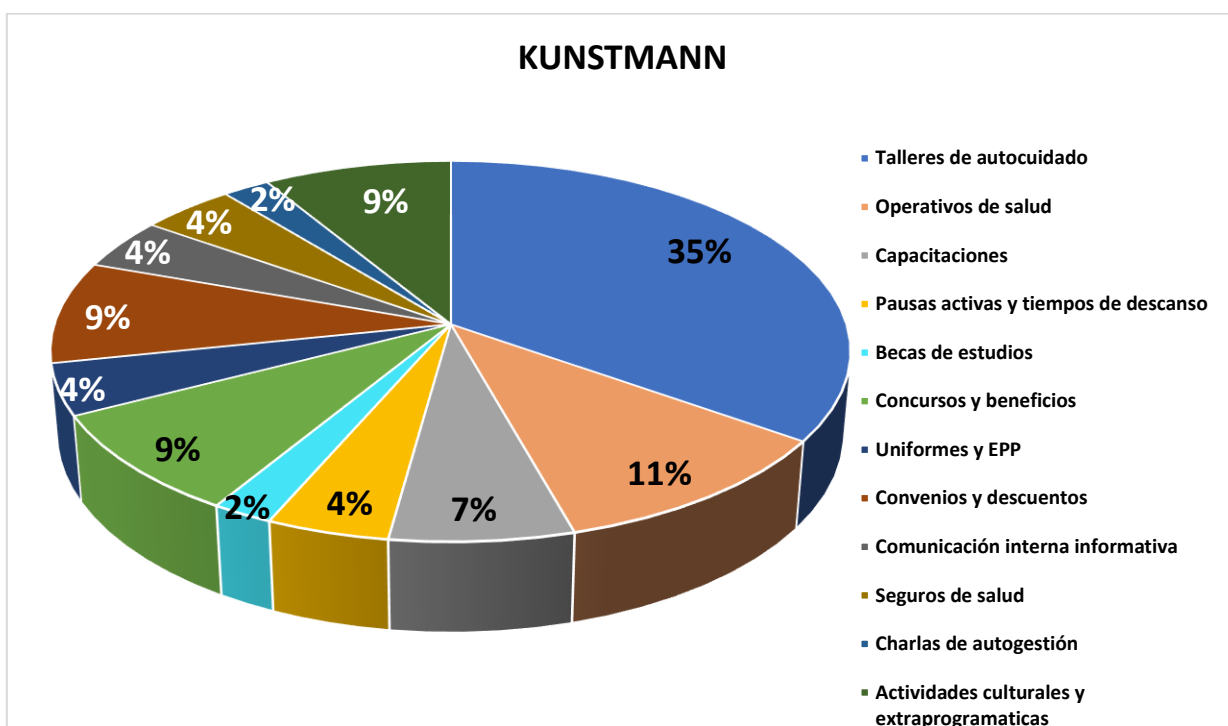
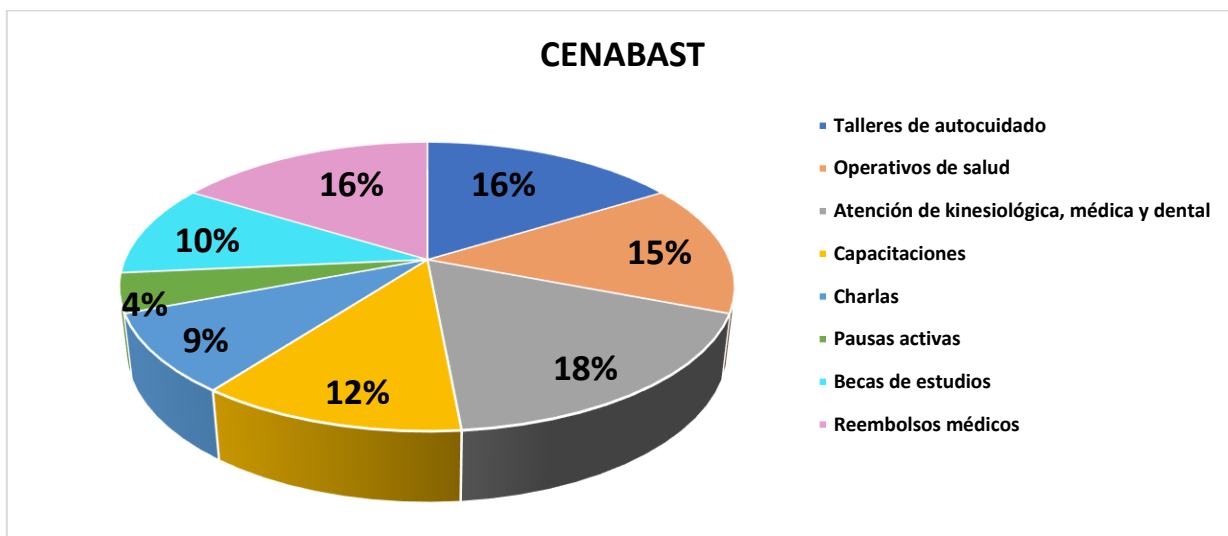


En Cenabast, un 46% reconoce que se realizan actividades de Bienestar Organizacional en su institución, contra un 54% que declara no reconocerlo, por su parte en Kunstmann el total de los encuestados reconoce que se realizan actividades dentro de su empresa.

6) ¿Cuáles de los siguientes beneficios sabe usted que son implementados por su Empresa/Institución en favor del bienestar de los trabajadores? Indique todas las opciones que corresponda:



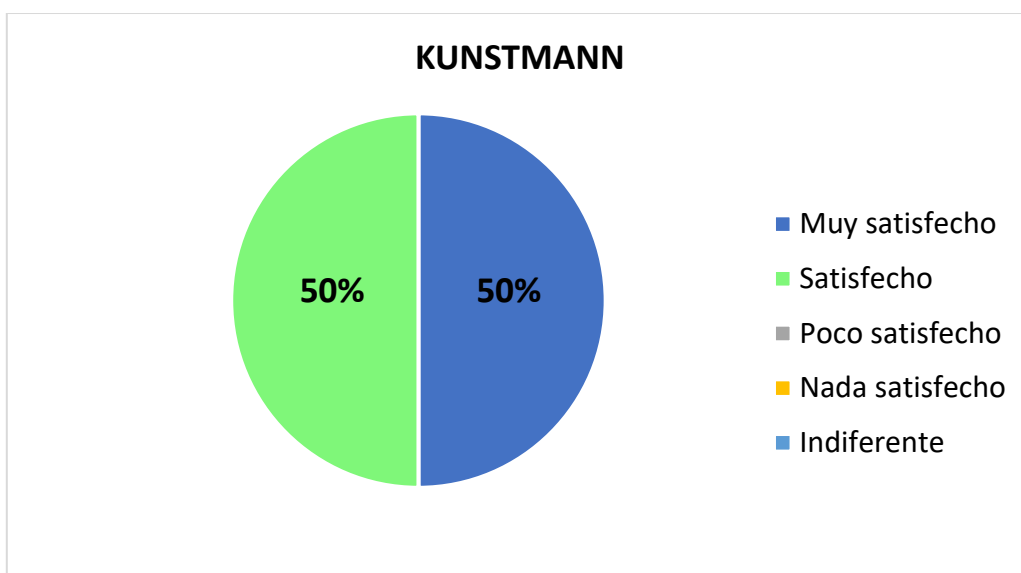
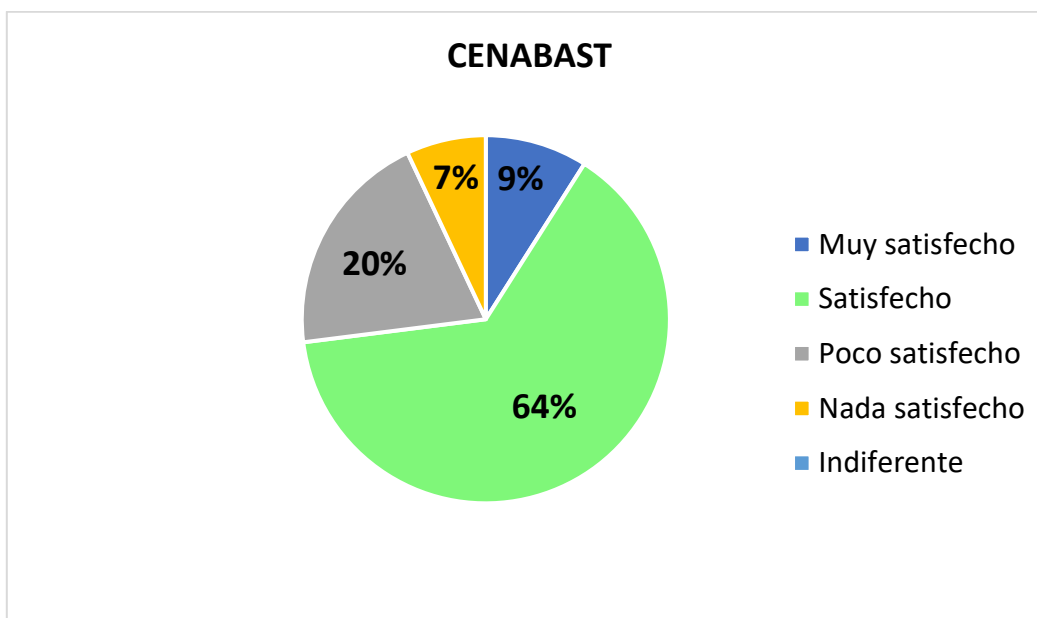
6.1) Si su respuesta es 'Sí', ¿Cuáles?



Las actividades reconocidas son variadas en ambas entidades, dentro de las más destacadas están: las pausas activas con el 18%, el 16% de talleres de autocuidado y reembolsos médicos seguido por un 15% de operativos de salud y un 12% de capacitaciones. En Kunstmann el mayor reconocimiento lo tienen los talleres de autocuidado con un 35%, seguido por un 11% para operativos de

salud y comparten un 9% los concursos, beneficios, actividades culturales y extra programáticas.

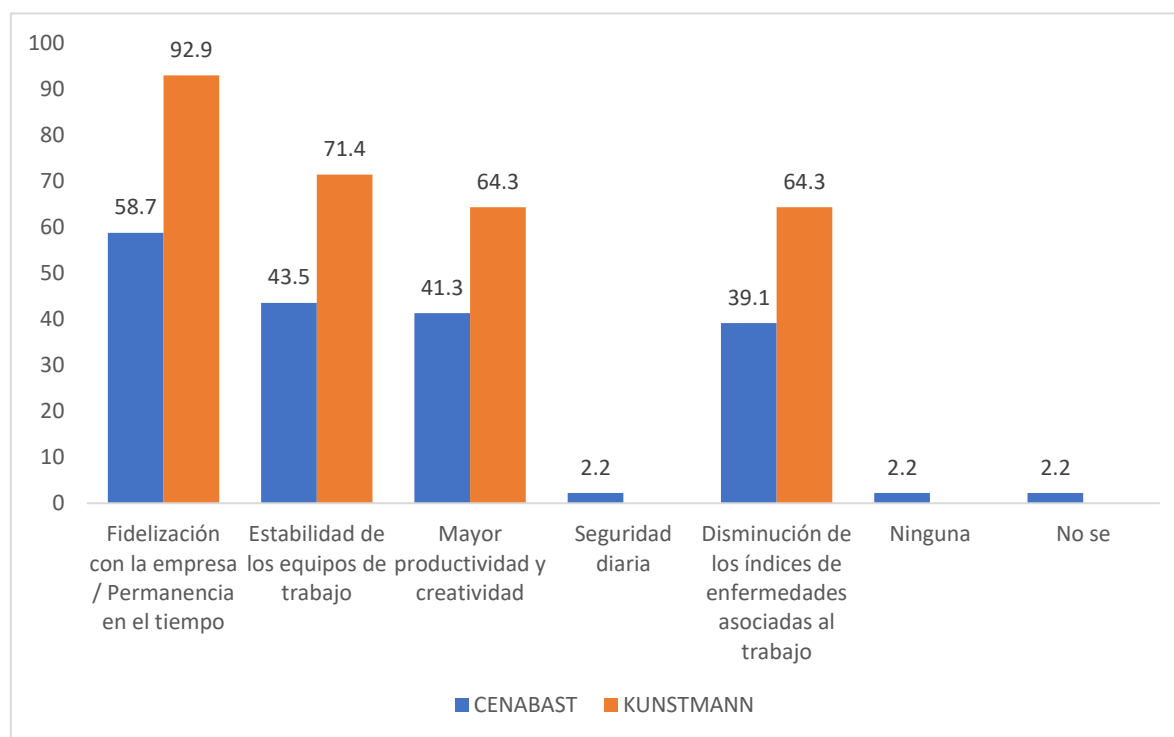
7) De los beneficios de la lista anterior que eligió y según la siguiente escala, ¿Qué tan satisfecho/a está usted con respecto a los beneficios entregados?



Según los beneficios reconocidos que se entregan en Cenabast, el 65% se muestra satisfecho y tan solo un 9% dice estar muy satisfecho, el 20% expresa estar poco

satisfecho y un 7% nada satisfecho. Otro escenario presenta Kunstmann donde el 50% dice estar muy satisfecho y el otro 50% satisfecho.

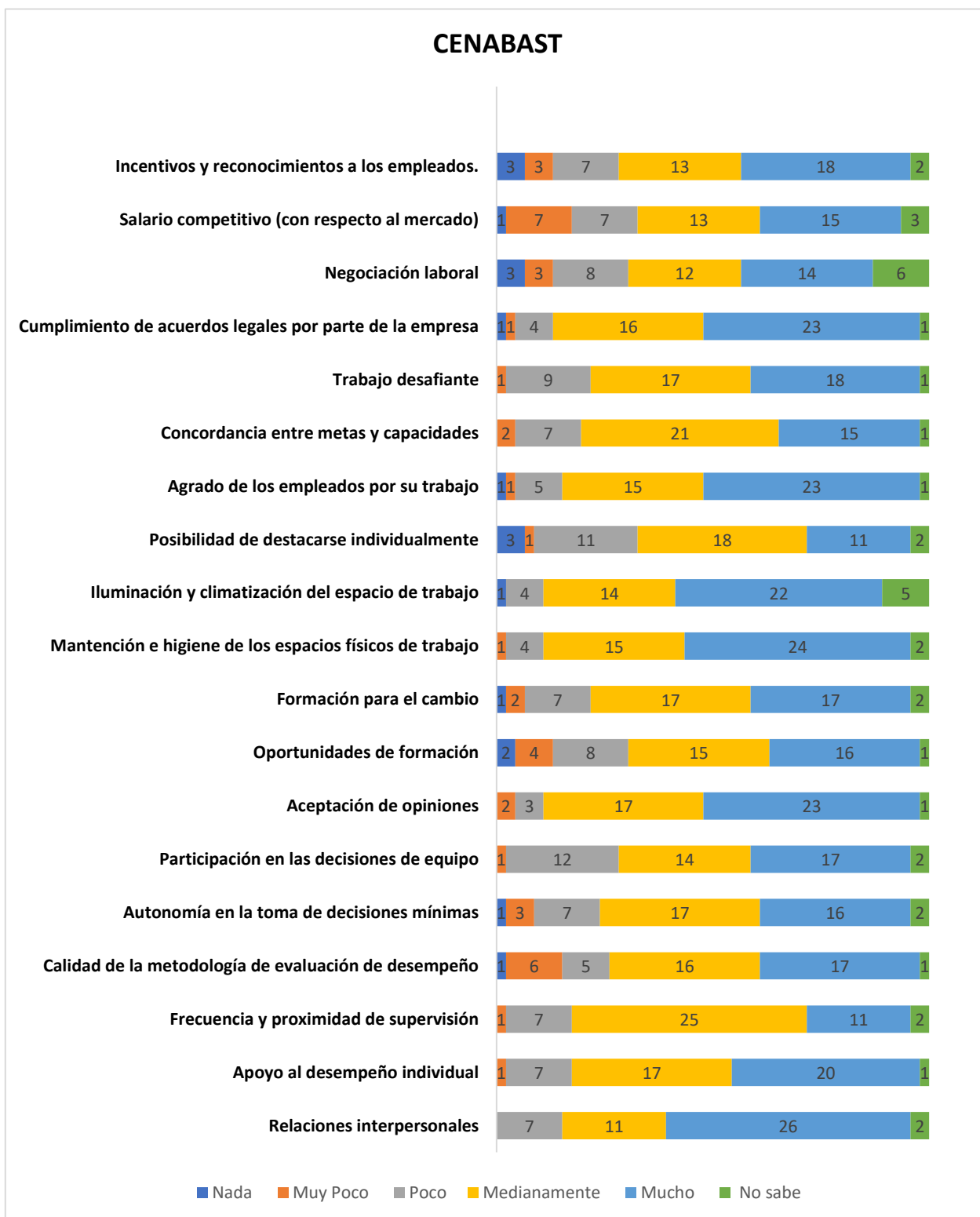
8) En relación a las gestiones antes mencionadas ¿Cuáles cree usted que son las retribuciones que recibe su Empresa/Institución? Marque todas las que correspondan.



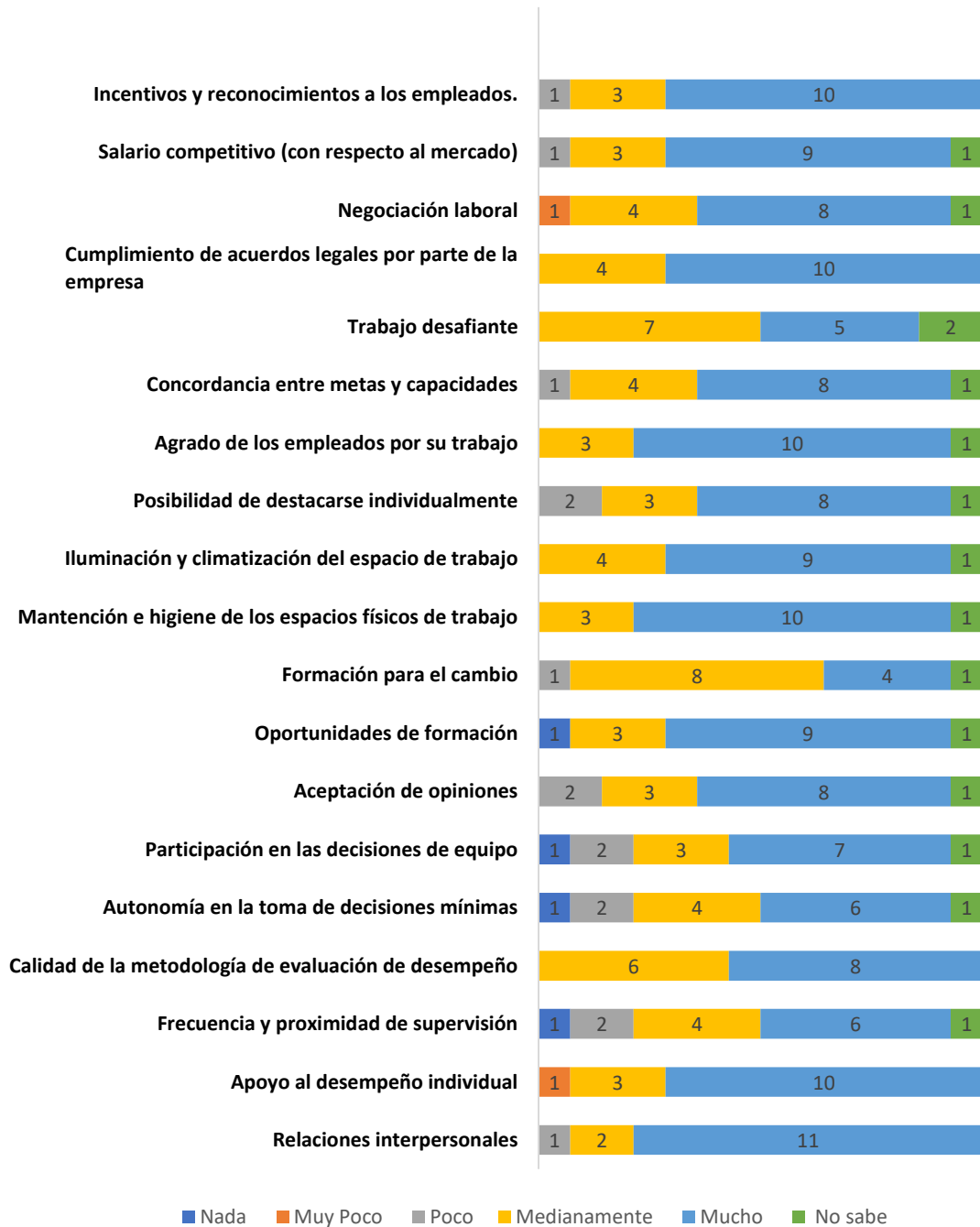
Para Cenabast, las principales retribuciones que recibe como institución, son la fidelización con la empresa y la permanencia en el tiempo con un 58,7%, seguido por la estabilidad de los equipos de trabajo con un 43,5%, un 42,3% para la mayor productividad y creatividad, y un 39,1% para la disminución de enfermedades asociadas al trabajo. En los encuestados de Kunstmann, se reconocen las mismas gestiones con un 92,9 para fidelización con la empresa y permanencia en el tiempo, un 71,4% para estabilidad de los equipos de trabajo y en tercer lugar con un 64,3% están la mayor productividad, creatividad y la disminución de índices de enfermedades asociadas al trabajo.

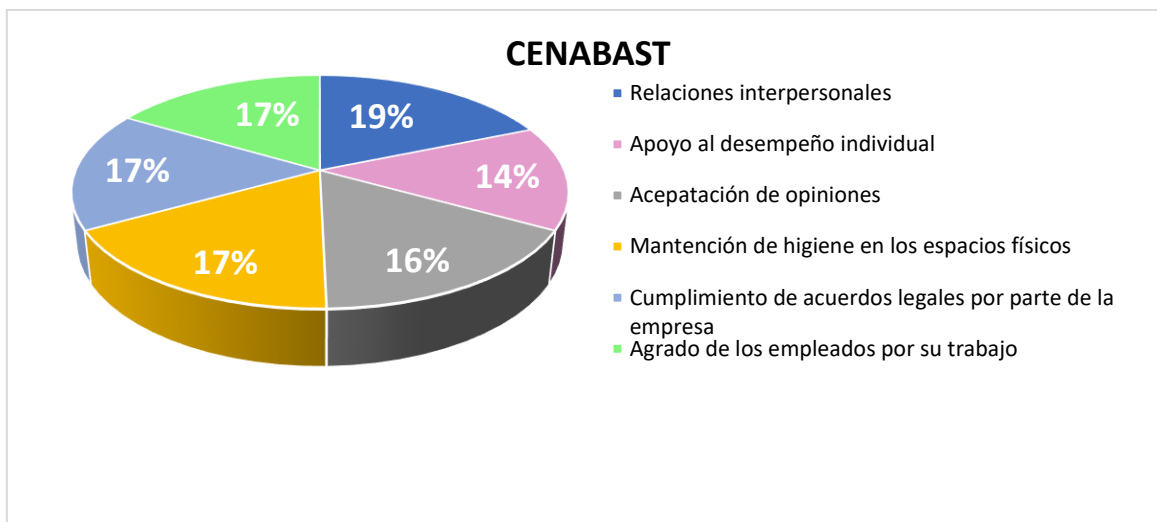
10) ¿Cuánto cree usted que su Empresa/Institución se beneficia con la aplicación de los

siguientes aspectos de bienestar laboral?

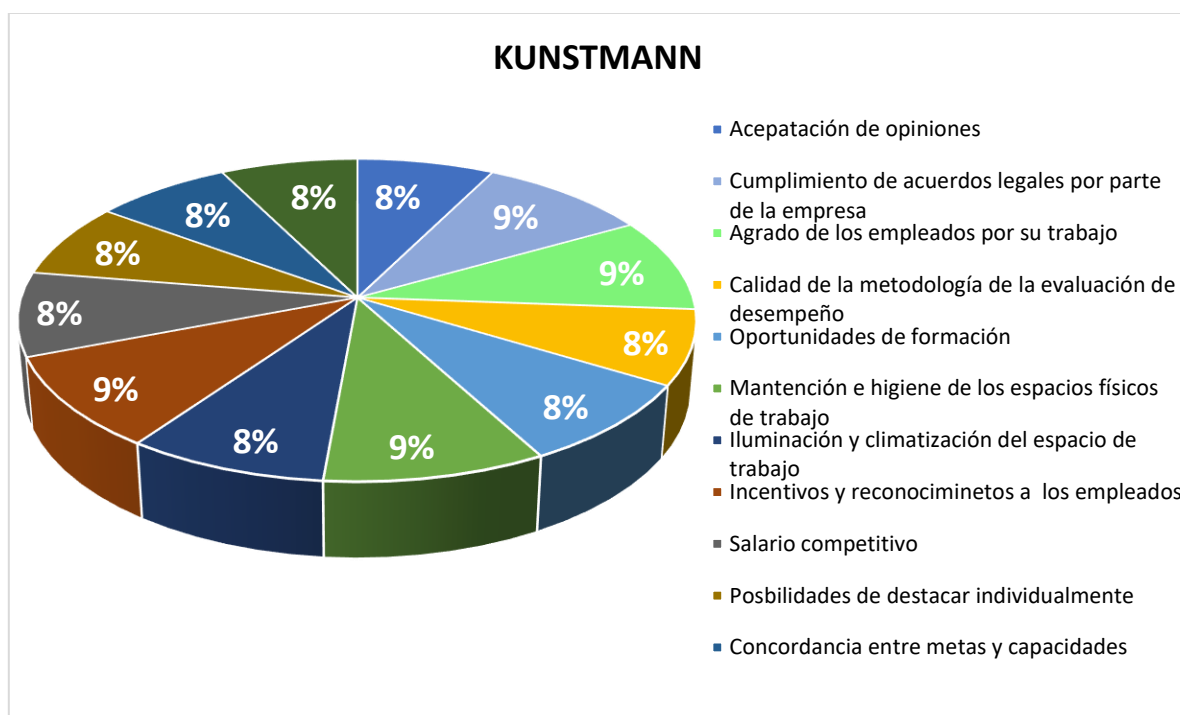


KUNSTMANN

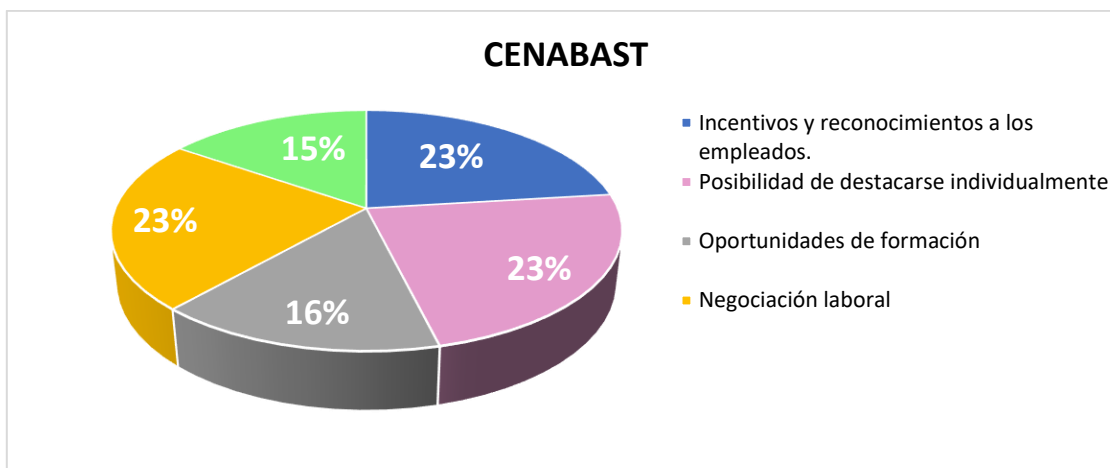




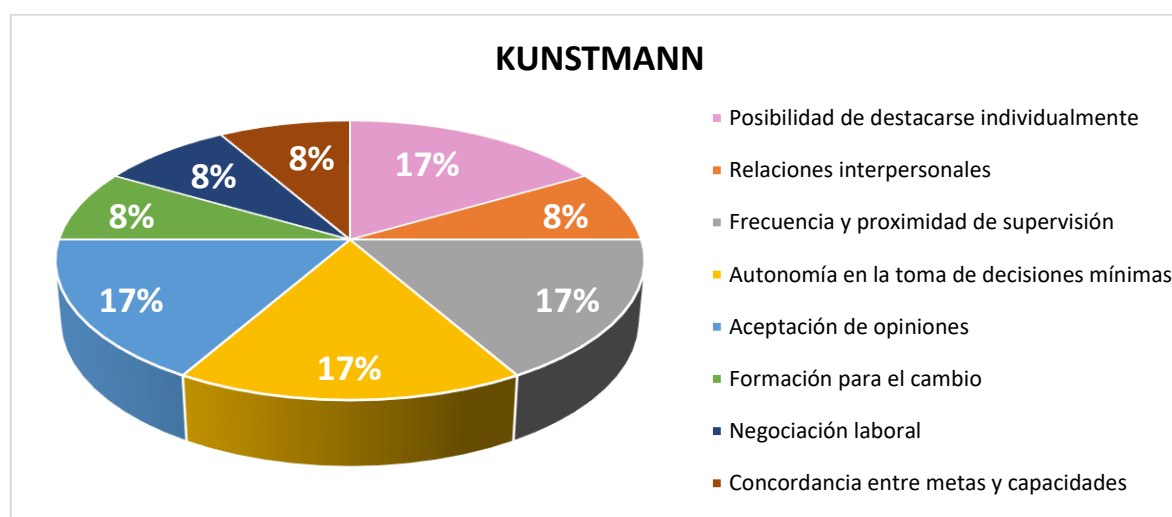
Los encuestados de Cenabast, reconocen varios factores en los cuales detectan un mayor beneficio con la aplicación de aspectos de bienestar laboral que recibe su institución, entre las más altas están las relaciones interpersonales, la mantención e higiene de los espacios físicos de trabajo, el agrado de los empleados por su trabajo y la aceptación de opiniones, todas con porcentajes similares.



Los encuestados de Kunstmann, reconocen muchos factores en los cuales detectan un mayor beneficio con la aplicación de aspectos de bienestar laboral que recibe su empresa, entre las más altas están los incentivos y reconocimientos a los empleados, la mantención e higiene de los espacios físicos de trabajo, el agrado de los empleados por su trabajo y el cumplimiento de acuerdos legales por la parte de la empresa, todas con porcentajes similares entre un 8% y un 9%.



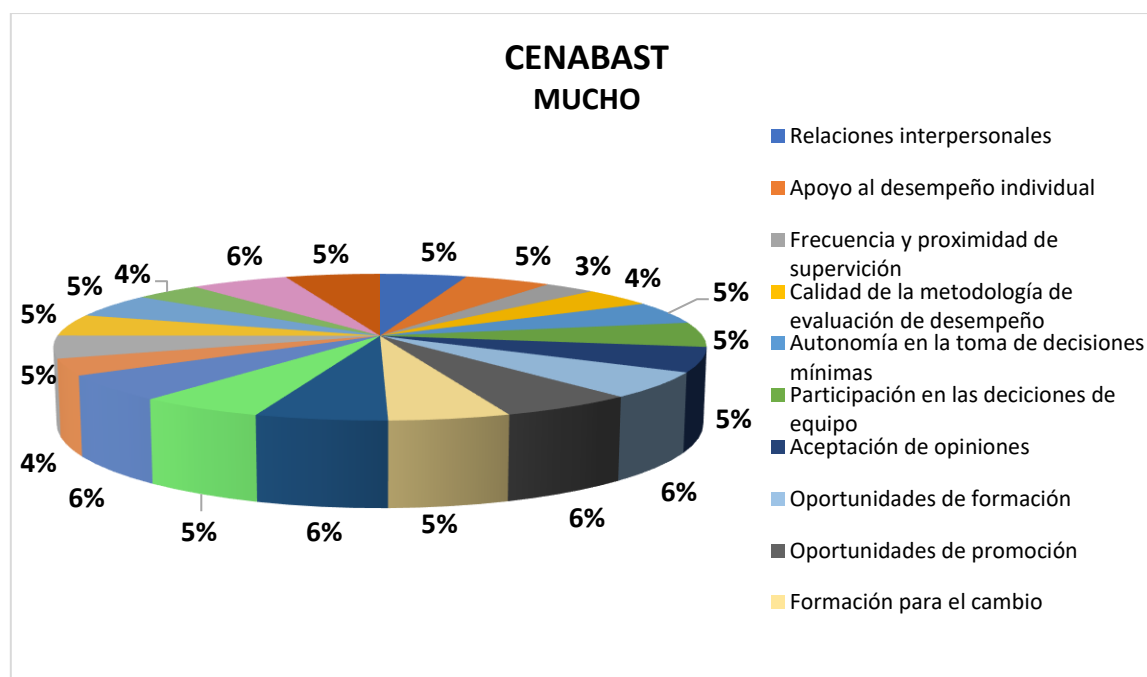
Para los encuestados de Cenabast, el menor beneficio lo reciben con la aplicación de aspectos de bienestar laboral como los incentivos, reconocimiento a los empleados, la posibilidad de destacarse individualmente y la negociación laboral.



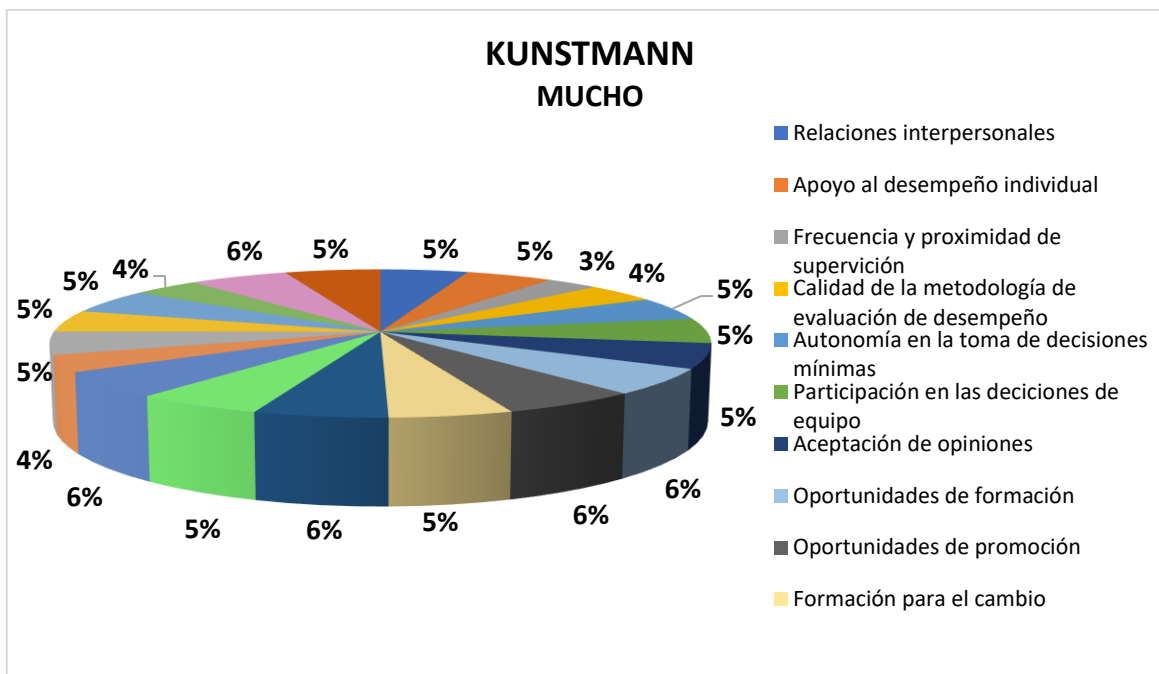
En el caso de Kunstmann, reconocen que el menor beneficio lo reciben con la aplicación de aspectos de bienestar laboral, como la posibilidad de destacarse individualmente, la frecuencia y proximidad de supervisión, la autonomía en la toma de decisiones mínimas y la aceptación de opiniones, todas con el mismo porcentaje correspondiente a un 17%.

10. Con respecto a la misma lista antes mencionada, indique cuanto le afectan las aplicaciones de las áreas en cuestión.

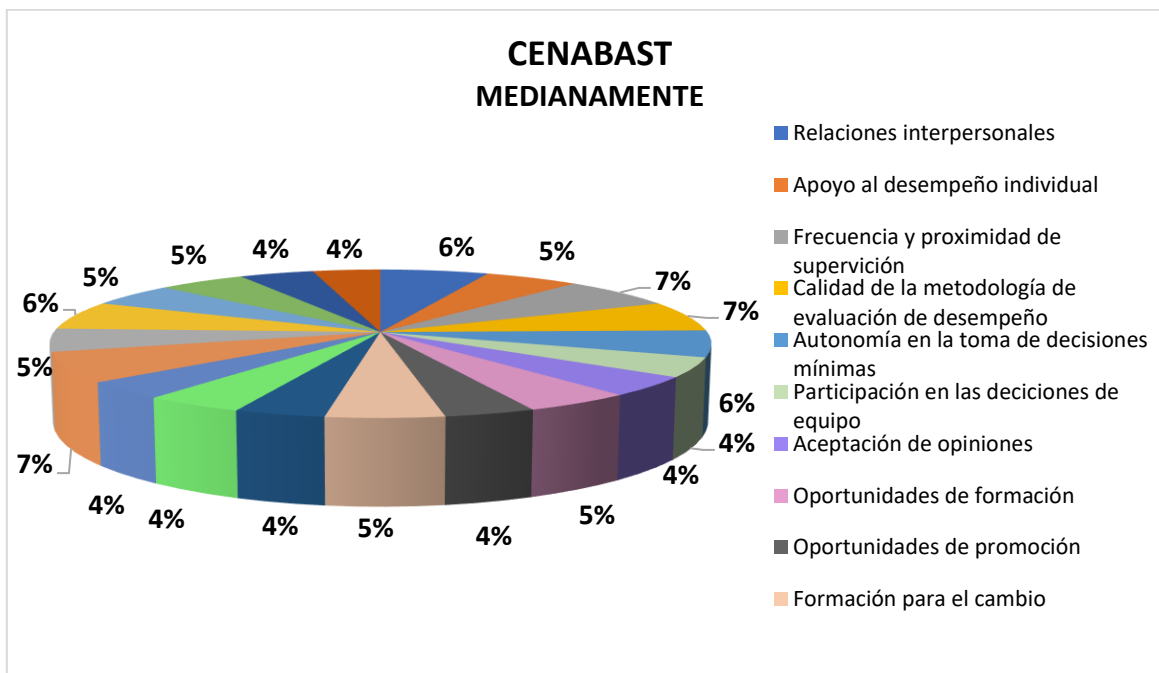
Tanto en Cenabast como en Kunstmann se reconocen muchos aspectos que los afectan en distintos grados con poca diferencia entre ellos.



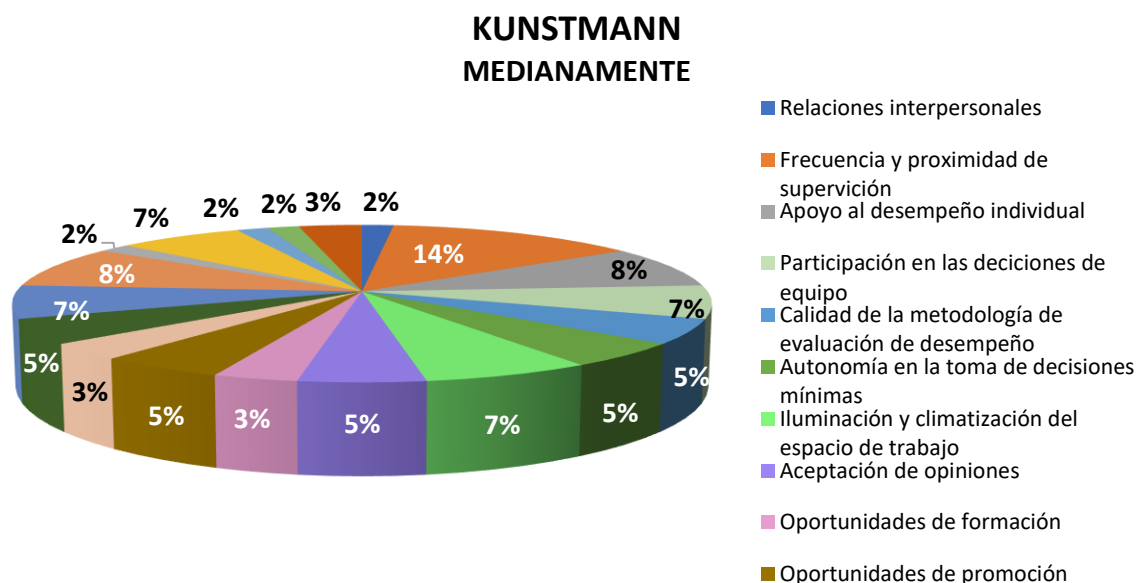
Los encuestados de Cenabast indican que les afecta “mucho”, principalmente el agrado de los empleados por su trabajo, la mantención de higiene de los espacios físicos de trabajo, las oportunidades de promoción y los salarios competitivos.



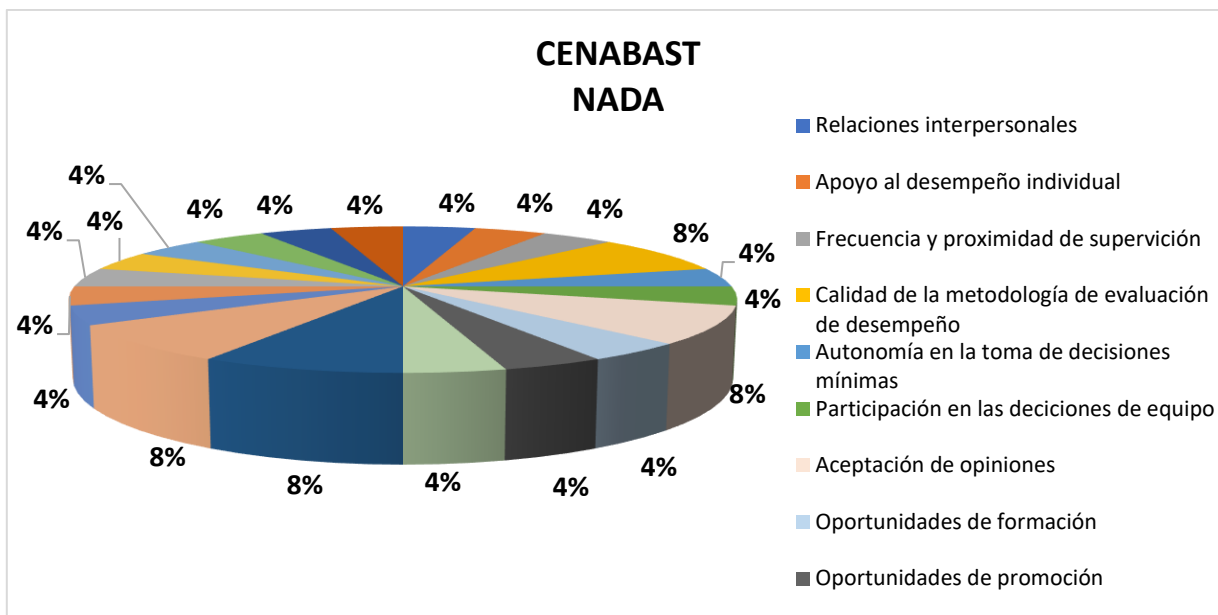
Los encuestados de Kunstmann indican que les afecta “mucho”, principalmente el agrado de los empleados por su trabajo, la mantención de higiene de los espacios físicos de trabajo, las oportunidades de promoción y los salarios competitivos.



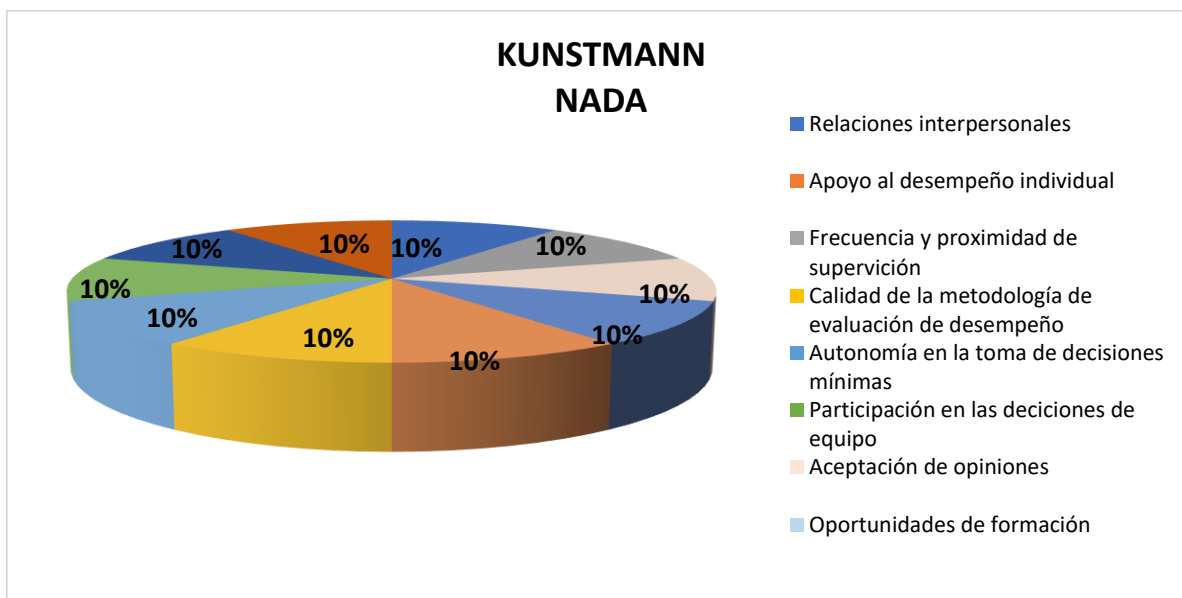
Los encuestados de Cenabast indican que les afecta “medianamente”, principalmente la posibilidad de destacarse individualmente, la calidad de la metodología de evaluación de desempeño y la proximidad de supervisión.



Los encuestados de Kunstmann indican que les afecta “medianamente”, principalmente la concordancia entre metas y capacidades, la iluminación y climatización del espacio del trabajo, la participación en las decisiones de equipo, el apoyo al desempeño individual, destacándose con un porcentaje superior, correspondiente a un 14%, la frecuencia y proximidad de supervisión.



Los encuestados de Cenabast consideran que no les afecta en “nada”, principalmente la iluminación y climatización del espacio del trabajo, la mantención de higiene de los espacios físicos de trabajo, la aceptación de opiniones y la calidad de la metodología de evaluación de desempeño.



Los encuestados de Kunstmann consideran que no los afecta en “nada”, cualquiera de las variables, lo que se expresa a través de un porcentaje de 10% en todas las opciones.

7. ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA

Para obtener mayor claridad del tema se realizó una encuesta a nivel interno, y de acuerdo a los datos arrojados por el instrumento aplicado, se pudo detectar los factores que más se reconocen como aplicados dentro de sus organismos, y se llegó a la conclusión de que CENABAST posee implementación de gestión de Bienestar Laboral, sin embargo, no han tenido la iniciativa de gestionar estas políticas en profundidad dentro de la organización. Se consideró importante preguntar por la edad de los trabajadores/as y la antigüedad que llevan en la empresa, debido a que estos datos resultan muy interesantes al momento de conocer el grado de conocimiento del tema y la experiencia asociada a sus respectivos trabajos.

Los porcentajes arrojados en la pregunta sobre la edad de los trabajadores fueron que, en Cenabast el mayor porcentaje representa a trabajadores de entre 10 y 19 años de antigüedad y de entre 36 a 45 años. De los cuales, el 63% indica conocer el concepto, pero el 54% reconoce no saber si se realizan actividades en esta área y los factores que pueden reconocer son limitados, expresando que se sienten muy satisfechos con tan solo un 9% y el 64% está satisfecho con los beneficios recibidos en el área. Por su parte en Kunstmann, el mayor porcentaje de antigüedad en los trabajadores es de menos de tres años, dentro de un rango etario de entre 26 y 35 años, estos rangos identifican a personas más jóvenes, que probablemente estén recién insertándose al mundo laboral o con trabajos previos recientes en otras entidades, lo que da una nueva visión renovada y con ideas frescas desde el exterior. Esto se demuestra también en el alto porcentaje (93%) que expresa conocer el concepto de Bienestar Organizacional, también es contundente (100%) del reconocimiento de la aplicación de actividades en su empresa y el amplio rango de identificación de factores, esto se complementa con el dato del 50% de trabajadores “muy satisfecho” y el 50% de “satisfechos” por los beneficios recibidos, así como el alto reconocimiento de factores que benefician a la empresa y a sus trabajadores.

CONCLUSIONES

Entendiendo que, como punto de partida los conceptos de bienestar laboral apuntan a todo aquello que la organización les brinda a sus empleados/as y que está directamente relacionado a sus tareas dentro de esta, y de ventaja competitiva, comprendida como cualquier elemento diferenciador de una organización frente a la competencia y que este sea sostenible en el tiempo, es posible encontrar una relación entre el bienestar laboral dentro de la organización y la creación de una ventaja competitiva a partir de esta.

La meta al implementar acciones de Bienestar Organizacional, es lograr favorecer a los trabajadores/ras, y que las organizaciones también resulten beneficiadas por medio de la reducción de gastos organizacionales dentro de los procesos de gestión de personal, aumentando además, la eficiencia y eficacia de los trabajadores en sus cargos, esto por medio de la motivación, pertenencia y percepción que se tenga de bienestar, lo que se logra cuando tanto trabajadores como directivos conocen a cabalidad el significado del concepto y los beneficios que este genera, apuntando a la diferenciación en cuanto a la capacidad de la compañía de atraer y mantener el mejor capital humano disponible en el mercado.

El objetivo final de tener una ventaja competitiva es ubicar en una posición “favorable” a una organización frente a las organizaciones pares, de modo que esto permita ganar mercado, y en el caso de las instituciones públicas, reconocimiento por buena gestión. Utilizar el Bienestar Organizacional como factor diferenciador y de ventaja competitiva es, en definitiva una inversión de retorno a largo plazo, que apunta a reducir costos operativos y aumentar la productividad, es una forma efectiva de lograr dicha ventaja, lo que a la larga se ve reflejado en el producto o servicio brindando por la organización.

A partir de la información recopilada en esta tesis, con respecto a todos los aspectos que involucran el Bienestar Organizacional, y con los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los/as funcionarios/as de Cenabast y a los/as trabajadores/as de Kunstmann, es factible concluir que en ambas organizaciones

es posible encontrar gestiones de Bienestar Organizacional, y en ambos casos aplicadas en sus diferentes factores y con diversos grados de desarrollo de sus indicadores.

Si bien ambas organizaciones implementan diversos beneficios y presataciones que favorecen a sus trabajadores, en Cenabast, el desconocimiento y desinformación acerca de estas iniciáticas es potenciado por la falta de comunicación por parte de la dirección, ya que muchas veces se comunica de manera sectorizada y escasa, lo que llega a causar; alta rotación de puestos laborales, insatisfacción y aumento de enfermedades asociadas al trabajo. Por otra, parte en Kunstmann, se puede notar una situación diametralmente opuesta, los empleados reconocen ampliamente los esfuerzos hechos por la empresa para satisfacer sus necesidades y portenciar el bienestar, lo que aumenta los índices de estabilidad laboral, disminuye las enfermedades asociadas al trabajo y la satisfacción en general.

Lo expuesto anteriormente, permite determinar que los datos entregados por el instrumento, constatan la importancia que los empleados/as le dan al ámbito de promoción de salud mental y física, considerando fundamental contar con apoyo psicológico tanto para ellos como para sus familias, convenios con centros médicos y deportivos, brindadoles mayor seguridad y motivación al realizar sus tareas, considerando que todo trabajo contempla algún tipo de riesgo físico, mental u ergonómico, entre otros. Demostrar interés por el bienestar y seguridad por los trabajadores brindándoles capacitaciones de manejo y prevención de enfermedades, talleres de autocuidado y ergonomía o pausas activas, ampliando la comunicación entre las partes y evitando efectos negativos en su bienestar, demostrando el valor que cada uno tiene para la organización, proveyéndoles de espacios adecuados de trabajo, factor que también es recurrente en el reconocimiento de beneficios entregados.

Muchas de las acciones y beneficios entregados son reconocidos como aportes, pero en el contexto de un bienestar con incentivos, destaca la importancia que le

dan los empleados de ambas instituciones a los reembolsos y ayudas que permitan equilibrar sus salarios y que se reconoce como un apoyo de parte de las administraciones.

La tendencia actual en las organizaciones es tener una dotación laboral mejor preparada, contratando profesionales jóvenes que se adapten mejor a los actuales requerimientos del mundo laboral.

Cabe también destacar que, en Chile, tanto la Constitución vigente, como el sistema de mercado neoliberal en el cual nos encontramos inscritos, de cierta forma moldea el actuar de los empleadores, tanto públicos como privados. No se puede desconocer que la reducción de recursos del estado ha menoscabado al sector público, limitándolo a un estado subsidiario y no ejecutor. Es así como muchos de los beneficios y acciones que podrían llevarse a cabo en el sector público cuentan con limitaciones esenciales, en cambio, para la gestión de esas mismas acciones de bienestar laboral, la empresa privada cuenta con mayores libertades.

El nivel de satisfacción de los trabajadores/as en ambas organizaciones es alto, y el desarrollo de las gestiones se diferencia en cada institución según su índole, por lo que Cenabast al ser una institución pública tiene limitaciones marcadas por ley y disponibilidad presupuestaria y aún cuando también muchas de estas acciones están controladas por el Servicio Civil, no cuenta con fiscalización en su implementación ni seguimiento de sus procesos, excepto en los básicos que involucran lo respectivo a los procesos de postulación, selección, contratación y promociones de personal, además de factores adecuados para los espacios de trabajo.

En otro contexto se encuentran las empresas privadas como Kunstmann, donde pueden disponer de sus presupuestos para realizar acciones con mayor libertad, según sus necesidades y como lo estimen conveniente, pero tampoco hay una ley que estipule una obligación de generar estas iniciativas, como así mismo tampoco, seguimiento ni fiscalización, mientras cumplan con el estipulado por ley.

En un mundo laboral competitivo como el que hoy, es visto con buenos ojos toda intención de preocupación de las empresas y organizaciones por el bienestar de sus trabajadores/as, marca la diferencia y es reconocido públicamente, siendo un elemento diferenciador al momento de elegir una opción de trabajo.

En el caso de Cenabast, la instauración de cambios y mejoras en la implementación y comunicación de las iniciativas vinculadas al Bienestar Organizacional, sería favorable, no sólo para poder ser considerado como un buen empleador a escrutinio público, también ayudaría a mejorar las condiciones laborales de los funcionarios que actualmente son parte de la organización, trayendo beneficios como; mejoras en su salud, productividad, mejoras en relaciones interpersonales, retención de talentos y por tanto mayor especialización y fidelidad

Por ultimo, se reconoce, que si bien no es el caso de todas las empresas privadas en Chile, la Cervecería Kunstmann es un ejemplo en cuanto a la gestión e comunicación de Bienestar Organizacional. Se sugiere continuar con este tipo de iniciativas, implementando nuevos canales de comunicación y en un futuro contar con un asesor experto.

En un futuro, las gestiones de Bienestar Laboral debiesen ser consideradas por todo organismo como parte de sus políticas y de sus objetivos estratégicos, para cual será necesario se asesoren con expertos en el área y se hagan planificaciones realistas para ser aplicadas a corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Actis, E. (julio-diciembre de 2008). La operacionalización del concepto de bienestar social: Un análisis comparado en distintas dimensiones. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Recuperado de: <file:///C:/Users/Ihara%20M/Downloads/Dialnet-LaOperacionalizacionDelConceptoDeBienestarSocial-2742891.pdf>
- Agrupación Nacional de Empleados Fiscales. Legado de la ANEF. Recuperado de: <http://anef.cl/legado-anef/>
- Altman, D., Luna, J. P., Piñeiro, R., & Toro, S. (2009). Partidos y sistemas de partidos en América Latina: Aproximaciones desde la encuesta a expertos 2009. Revista de ciencia política (Santiago), 29(3), 775-798.
- Álvarez, A. & Racero, V. (2014). Contrato psicológico y bienestar laboral. Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, (95). 61-70
- Arfuch, L. (1995). La entrevista, una invención dialógica. paidós.
- Bencardino, C. M. (2000). Estadística y muestreo. Ecoe Ediciones.
- Bienestar laboral. Caurin, J. <https://www.emprendepyme.net/bienestar-laboral>.
- Bienestar y calidad de vida en el trabajo: dos componentes que inciden en la productividad laboral. Makalu Consultores. Recuperado de : <https://www.makaluconsultores.cl/bienestar-y-calidad-de-vida-en-el-trabajo-dos-componentes-que-inciden-en-la-productividad-laboral>.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Propiedades y estructura psicométrica. Revista Psicología del Trabajo, 26 (2), 157-170.
- Blanco Abarca, A. (1985). La calidad de vida, supuestos psicosociales. En J.F. Morales y cols. Psicología Social aplicada, DDB, 1985.
- Briceño, W. (2012). Argumentos sobre el estado de bienestar. Revista Negotium, 8(23), 26-66.
- Calderón Hernández, Gregorio, & Murillo Galvis, Sandra Milena, & Torres Narváez, Karen Yohana (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25),109-137

- Calidad de vida. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Recuperado de: <http://www.rae.buscon.es/drael> .
- CENABAST. Quienes somos. Recuperado de: <https://www.cenabast.cl/institucion/quienes-somos/>.
- Chávez, M., & Binnqüist, G. (27 de junio de 2016). Sobre el concepto de bienestar y su vínculo con lo ambiental. Obtenido de http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/5-682-9873xvu.pdf
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: MCD GRAW HILL Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, L. (2009). Gestión del Talento Humano. Distrito Federal, México: Mac Graw Hill.
- Comisión Del Trabajo y Seguridad Social. (2015). Informe de la comisión de trabajo y seguridad social, recaído en el proyecto de ley que moderniza el sistema de relaciones laborales, introduciendo modificaciones al código del trabajo. Cámara de Diputados, Valparaíso. Recuperado de: <http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php>
- Cuesta, M., & Herrero, F. J. (2010). Introducción al muestreo. Depto. de Psicología, Universidad de Oviedo.[Consultado el 19 de marzo del 2017] Extraído desde: http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor,
- Dankhe, G. (1986). Metodología de la investigación. Definición del tipo de.
- Dávila, M. Hablemos de Bienestar Organizacional. Recuperado de: <http://ean.udec.cl/?p=5388>.
- Definición.de. Bienestar. Recuperado de: <https://definicion.de/bienestar/>.
- El pensante (2016). La investigación exploratoria. Bogotá: E-Cultura Group. Recuperado de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>
- Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional, cómo construir felicidad en el trabajo. En I. Fernández, Felicidad Organizacional, cómo construir

felicidad en el trabajo (junio 2015 ed., pág. 109). Santiago, Chile: Grupo zeta.

- Fernández. J, Fernández. M, Alarcos. C, (2010). Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272010000200005.
- Fernandez, R. (2011). La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo. España: Club Universitario.
- Fuentes, E (Julio, 2019). Rescatado de : <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Garay, R. R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Invenio, 67-92.
- Gómez. P. Hernández. J, Méndez. M. (Abril 2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería
Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000100003.
- Guerras, M. & Navas, L (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. España: Aranzandi, S.A.
- Gurdíán, A. El paradigma Cualitativo en la investigación Socio-Educativa (2007).
Extraído desde <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Harris, M. (1996). El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de la teoría de las culturas. Madrid: Siglo XXI Editores
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003). Metodología de la Investigación. Chile. Ed. Mc Graw Hill
- Herzberg (1996) Work and Nature of Man, The World Publishing Co, Cleveland, Ohio.
- Kast, F.; Rosenzweig, J., 1988. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias, México, McGraw Hill.
- Labarca, n. (2007) Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Maracaibo, Venezuela.

- La importancia de los programas de Bienestar Social en la Administración Pública. Recuperado de : https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/7EbdP9ClenBf/content/la-importancia-de-los-programas-de-bienestar-social-en-la-administracion-publica/28585938.
- Mapfre, Fundación, 1998. Manual de seguridad en el trabajo, s. l.
- Martínez, C (2012). Estadística y muestreo. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Marx, K. (1990). Los fundamentos de la Crítica de la Economía Política (2o ed.). Madrid: Comunicación.
- Maxwell, John (2007). Liderazgo. Principios de Oro. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de: <https://www.gob.cl/ministerios/ministerio-del-trabajo-y-prevision-social/>
- Monckeberg, I. (2004). Gestión de Bienestar en organizaciones y empresas; operatoria de las unidades de bienestar en la administración de servicios y beneficios. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile
- Mujica, M. (2000). Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica. Revista UNESR. Gerencia – Sociedad. 1 (1): 61-76.
- Muñoz, A. (1990) Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense. (p.293) Madrid.
- OCDE. (2018). Índice para una Vida Mejor. Recuperado de: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>
- Oficina internacional de trabajo. (2012). SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Ginebra: International Labour Office
- OIT. (2019). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Oleson M. Subjective perceived quality of life. Image. 1990; 22: 187-90.
- ONU. (2019). Organización de Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.un.org/es/globalissues/work/>

- Organización Internacional del Trabajo. (2015). OIT. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del trabajo (2016). Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). OCDE CHILE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Paradigmas Cuantitativo y Cualitativo y Metodología de la Investigación. Extraído desde: <http://peru.tamu.edu/Portals/18/Modules/Paradigmas.pdf>
- PETERS, T. and R. WATERMAN Jr. (1982): "In Search of Excellence". Harper and Row Publishers. Inc. New York.
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. España, Barcelona: Plaza & Janez.
- Porter, M. (1988) Ventaja Competitiva. México, D.F.: CECSA.
- Quijano, S. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria.
- ¿Qué se entiende por personal administrativo para los efectos de la aplicación de la jornada semanal de 60 horas? Dirección del trabajo. Recuperado de: <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60102.html>.
- RAE. Bienestar. Recuperado de: <https://dle.rae.es/bienestar?m=form>.
- Ramírez, J. F., Velásquez, E. G., Quirama, L. E. & González, J. D. (2005). Los conceptos de bienestar y satisfacción, una revisión del tema. Revista Científica Guillermo de Ockham, 3(1). 27-59.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). Comportamiento Organizacional (13o ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, C. et al (1999) Metodología de la investigación cualitativa. Malaga. Ediciones Aljibe
- Rodriguez, D. (2000). Diagnostico organizacional. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Ciudad de México: Pearson.
- Servan Schreiber, J. J. (1980). O desafio mundial. (3a edição). Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A.
- Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas
- Servicio de bienestar de la CENABAST : nivel de satisfacción de servicios y beneficios sociales. Lincopy, E. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/1893>.
- Scharager, J., & Armijo, I. (2001). Metodología de la investigación para las ciencias sociales. *CD-ROM]: Versión, 1*.
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología. Extraído desde: http://cursos.uc.cl/unimit_psi_003-1/almacen/1222368251_jscharag_sec4_pos0.pdf
- Sullivan MD, Kempen GI, Van Sonderen E, Ormel J. Models of health-related quality of life in a population of community-dwelling Dutch elderly. *Qual Life Res.* 2000; 9(7):801-10.
- Tema 1: La investigación Social. El paradigma cuantitativo y cualitativo. Departamento de Sociología. Univerisdad de Alicante. Extraído desde <https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo.html>
- Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. Budapest: Network Seminar.
- Urday, V, (2019). Efectos del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Sedapar S.A. Arequipa - 2018.
- Vásquez, L. (2018) El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia. Medellín
- Vera, F. (02 de Julio de 1992). Recuperado de: <https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>

- World Economic Forum (2013) The Workplace Wellness Alliance Making the Right Investment Employee Health and the Power of Metrics. Geneva: World Economic Forum (Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_HE_WorkplaceWellnessAlliance_Report_2013.pdf , Recuperado en Julio de 2020).

ANEXOS: Anexo 1

ENCUESTA DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Les invito a participar de una breve encuesta, con respecto a las ventajas y desventajas de una organización pública con respecto a una empresa privada en Chile, a partir del punto de vista de la gestión de Bienestar Organizacional. Sus respuestas me ayudarán a conocer las distintas miradas con respecto al tema, estas serán manejadas de manera confidencial y servirán de uso exclusivo en la elaboración de mi tesis de grado para la obtención del título de Administradora Pública.

Le tomará aproximadamente 10 minutos, y debe estar basada en su experiencia de los últimos meses de trabajo.

El término bienestar hace referencia a un estado de satisfacción personal, de comodidad o de seguridad que se entrega al individuo, la estabilidad económica, social, laboral, psicológica, biológica, entre otras.

¿Cuál es su antigüedad en su Institución/Empresa? *

- ☐ 0 a 3 años
- ☐ 5 a 7 años
- ☐ 7 a 10 años
- ☐ 10 a 19 años
- ☐ 20 años o más

¿Cuál es su edad? *

- ☐ 18 a 25 años
- ☐ 26 a 35 años
- ☐ 36 a 45 años
- ☐ 46 a 55 años
- ☐ 56 a 65 años o más

¿Cuál es su sexo? *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otra
- ☐ Prefiero no decirlo

¿Usted conocía el concepto de Bienestar Organizacional? *

☐ Sí

☐ No

¿Usted sabe si en su Empresa/Institución se realizan actividades relacionadas con el Bienestar Laboral? *

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es 'Sí', ¿Cuáles?

Texto de respuesta larga

¿Cuáles de los siguientes beneficios sabe usted que son implementados por su Empresa/Institución en favor del bienestar de los trabajadores? Indique todas las opciones que corresponda: *

☐ Operativos de Salud / Atención Médica

☐ Seguro complementario de Salud

☐ Convenios de salud con empresas externas (ej. Oftalmología, radiología, etc.)

☐ Convenios con instituciones de recreación (parques, gimnasios, cines, etc.)

☐ Financiamiento de estudios (becas, pago de arancel, etc.)

☐ Celebración en diferentes fechas del año

☐ Venta prioritaria del producto o servicio manejado por la empresa

☐ Beneficios en transporte

☐ Beneficios en telecomunicaciones

☐ Entrega de uniforme o ropa corporativa

☐ Asociación a Caja de Compensación y Organismo administrador del seguro de accidentes laborales

☐ Entrega de elementos de autocuidado (Silla ergonómica, casco, zapatos de seguridad, apoya brazos, etc.)

☐ Charlas o capacitaciones acerca de salud ocupacional (pausas activas, alimentación saludable, uso adecu...

- ☐ Promociones y movilidad interna de puestos de trabajo
- ☐ Bonos o incentivos monetarios
- ☐ Otra...

De los beneficios de la lista anterior que eligió y según la siguiente escala, ¿Qué tan satisfecho/a *
está usted con respecto a los beneficios entregados?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada satisfecho
- ☐ Indiferente

...

En relación a las gestiones antes mencionadas ¿Cuáles cree usted que son las retribuciones que *
recibe su Empresa/Institución? Marque todas las que correspondan.

- ☐ Fidelización con la empresa / Permanencia en el tiempo
- ☐ Estabilidad de los equipos de trabajo
- ☐ Mayor productividad y creatividad
- ☐ Especialización y mejora en sus habilidades
- ☐ Disminución de los índices de enfermedades asociadas al trabajo
- ☐ Otra...

¿Cuánto cree usted que su Empresa/Institución se beneficia con la aplicación de los siguientes *
aspectos de bienestar laboral?

	Nada	Muy Poco	Poco	Medianamen...	Mucho	No sabe
Relaciones i...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Apoyo al des...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Frecuencia y ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de la...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Participació...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aceptación d...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidad...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidad...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formación p...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mantención ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminación ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posibilidad d...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Agrado de lo...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Concordanci...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo desa...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimient...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Negociación ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salario comp...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Incentivos y ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Con respecto a la misma lista antes mencionada, indique cuanto le afectan las aplicaciones de las áreas en cuestión. *

	Nada	Muy Poco	Poco	Medianamen...	Mucho	No sabe
Relaciones i...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Apoyo al des...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Frecuencia y ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de la...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomía e...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Participació...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aceptación d...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidad...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidad...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formación p...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mantención ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminación ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posibilidad d...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Agrado de lo...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Concordanci...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo desa...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimient...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Negociación ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salario comp...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Incentivos y ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐