



CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES CHILENAS

Mauricio Apablaza
Mauricio Bravo
Hugo Contreras

El Centro de Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo en conjunto con la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), durante 2017 realizaron un estudio que tuvo por finalidad analizar la Calidad de Vida Laboral (CVL) en los Municipios de Chile. Con este propósito se construyó un indicador de cumplimiento para cada una de las municipalidades de país que consideró las siguientes dimensiones: Política de Recursos Humanos, Selección de Recursos Humanos, Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos, Condiciones Laborales, Canales de Información y Participación, Formación Continua y Liderazgo Directivo.

1. Antecedentes

Las organizaciones son sistemas dinámicos semejantes a los seres vivos, que están orientados al resultado, y por tanto, vivencian momentos de ajuste, compromiso y reparación (García, Rubio, Andrea & Bravo, 2007). Cuando esto no ocurre, pueden surgir problemas, y el “todo” comienza a verse afectado.

En este contexto, en las sociedades modernas, hay una mayor consideración y responsabilidad, de parte de las organizaciones, por velar por la calidad de vida y seguridad y, por consiguiente, la salud e higiene de sus trabajadores, asegurando así el mínimo de riesgos en las labores que estos desempeñan (Gómez, Hernández & Méndez, 2013). A este respecto, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido la salud como el estado de bienestar tanto físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es por esto que la salud laboral pretende fomentar y mantener el nivel más alto de bienestar físico, social y mental de sus trabajadores (Boada & Ficopal-Cusí, 2012). Dentro de esta visión, en un contexto dinámico de cambios tanto económicos como sociales, las organizaciones necesitan tener trabajadores motivados y sanos, tanto física como psicológicamente. Para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben ser consecuentes con dichos objetivos (Gómez et al, 2013).

Históricamente, el desarrollo de distintos procesos tecnológico-industriales (la máquina a vapor, las funciones del hierro, la minería del carbón, etc.), transformaron las condiciones de trabajo de la población en la Europa del siglo XIX. La misma transformación se trasladó luego a América, y junto con las migraciones de trabajadores desde el campo a las ciudades, generaron de manera paulatina la preocupación por la calidad de vida y salud de los trabajadores por parte de las autoridades, precisamente por las condiciones de precariedad en que dichos trabajadores se encontraban en sus puestos de trabajo. Esto se expresó en cambios a la legislación sobre la salud y seguridad en la mayor parte del mundo (Taylor, Easter & Hegney, 2006).

Junto a esto y a otros diversos factores, tales como los procesos de democratización, la expansión del mercado de servicios, la globalización, flexibilidad laboral, remuneraciones, inestabilidad laboral, seguridad social y tasas de desempleo etc., se ha incrementado e intensificado la incidencia de los riesgos de distinta índole en los trabajadores, teniendo efectos en su salud (Moreno, 2011). De allí, se entiende que la interacción entre el trabajador y las condiciones en la organización, podrían presentar problemas de salud laboral.

Por otra parte, la incidencia de estos riesgos no solo tiene un efecto a nivel personal. Los cambios en la economía y en los marcos normativos en nuestro país, junto con diversas causas, como las mencionadas anteriormente, han transformado el mundo del trabajo y esto ha incidido en las oportunidades para ocupar empleos de calidad. La propia actividad laboral ha cambiado su esfera desde ser una carente de reflexión, monótona y centrada en la productividad, hasta una en que la realización y la humanización son centrales.

Esto también se puede apreciar en nuestro país, ya que en las últimas décadas las formas de empleo han cambiado notoriamente. Ahora, las mejoras en calidad y productividad tienen un enfoque integral que involucra el bienestar de los trabajadores.

El concepto moderno de Calidad de Vida Laboral (CVL en adelante) incluye a todos los procesos de la empresa, y conduce a incrementos en la productividad, competitividad, mejoramiento continuo, motivación, compromiso de los trabajadores y responsabilidad con la comunidad. El mejoramiento de la CVL es un objetivo clave en las empresas debido los positivos efectos recién mencionados.

Como país tenemos grandes desafíos, de manera de lograr que la excesiva carga laboral disminuya y aumente la productividad, compromiso y motivación. Necesitamos que nuestros trabajadores se desempeñen en un ambiente laboral satisfactorio y seguro, para así incrementar el desempeño económico y garantizar los derechos y deberes de los trabajadores de nuestro país. (Gobierno de Chile, Dirección del trabajo, 2002)

1.1 Sinopsis Histórica de la Calidad de Vida Laboral

La búsqueda de calidad de vida en el trabajo, desde los años 70 en Estados Unidos, fue adquiriendo cada vez mayor fuerza. Se intentaba, poco a poco, reivindicar el entorno de trabajo, con especial atención al desarrollo humano y mejora de la calidad de vida de los trabajadores (González, Peiró & Bravo, 1996). Los estudios de la CVL se han venido abordando principalmente bajo dos grandes dimensiones:

- 1- Calidad de vida laboral psicológica
- 2- Calidad de vida del entorno de trabajo

En el caso de lo psicológico, se analizan aspectos tales como sentimientos, motivación, satisfacción, etc. Y en lo que se denomina entorno laboral, el énfasis se pone en los aspectos físicos, condiciones económicas y organizacionales (estructura organizacional, condiciones sociales, diseño de puestos, etc.)(González et al, 1996).

A pesar de que existen una variedad de conceptos y definiciones de Calidad de Vida Laboral, debido a su naturaleza multidimensional y la dificultad en definirla, Fernández Ríos (1999) ayuda a clarificar el concepto. El autor señala que CVL corresponde al “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo” (Segurado & Agullo, 2002)

Junto con esta definición de CVL, existen ciertas variables implícitas y explícitas al momento de hablar de ésta, tales como: la motivación hacia el trabajo, la vinculación y necesidad de mantener el equilibrio laboral y personal, la satisfacción laboral, la eficacia y productividad, el bienestar físico y psicológico, las relaciones interpersonales, la participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas, la autonomía y toma de decisiones, el desarrollo integral del trabajador, las estrategias de cambio, los métodos de gerencia de los recursos humanos, las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como muchas otras más (Segurado et al, 2002).

Para entender de mejor manera todo lo que abarca la CVL, González et al (1996) han agrupado en distintas dimensiones, tales como:

- Seguridad,
- Prevención de riesgos laborales,
- Canales de comunicación y retroalimentación,
- Participación de los trabajadores en beneficios de la empresa,
- Desarrollo de carreras profesionales,
- Programas de formación continua,
- Trabajo en equipo,
- Cultura

El objetivo primordial de la CVL es lograr abarcar estas dimensiones y variables, llevándolas a la práctica. En este contexto, para evaluar CLV Segurado y Agullo (2002) crearon una serie de categorías de indicadores:

Tabla 1: Indicadores de Calidad de Vida Laboral

Indicadores Individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Expectativas, motivación • Actitud hacia el trabajo • Implicación, compromiso con el trabajo • CVL percibida
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Diseño Ergonómico • Seguridad e higiene • Nuevas tecnologías • Análisis de puestos • Características y contenido del trabajo
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Organigrama, estructura • Cultura y cambio organizacional • Participación y toma de decisiones • Factores psicosociales • Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Entorno Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores • Condiciones de vida, estilo de vida • Variables Sociodemográficas • Factores socio-económicos • Prevención de riesgos laborales

Fuente: Segurado y Agullo (2002)

Cabe destacar que no existen métodos únicos para evaluar CVL, pero existe acuerdo en la necesidad de abarcar todas las dimensiones posibles en su medición. Por otra parte, hay que considerar que cuando hablamos de CVL, existen condiciones objetivas relacionadas con el entorno, donde se realizan las actividades laborales y subjetivas, que tienen relación con las experiencias psicológicas de los individuos (Granados. I, 2011).

Tabla 2: Indicadores

Indicadores Objetivos	Indicadores Subjetivos
Medioambiente físico	Esfera privada y mundo laboral
Medioambiente tecnológico	Individuo y actividad profesional
Medioambiente contractual	Individuo y grupo laboral
Medioambiente productivo	Individuo, grupo laboral e institución
Medioambiente profesional	Institución y función directiva

Fuente: Revista de Administración Sanitaria, 2002

En general, como lo señalan Dollan, Valle, Jackson & Schuler (2007) no es fácil satisfacer a todos los colaboradores de una compañía, ya que cada individuo tiene intereses distintos y trabaja de manera diferente. Alinear los comportamientos, creencias y conductas de los colaboradores con los valores y principios de la organización es un trabajo que resulta difícil de lograr.

Diversos estudios a través de diferentes canales, han clasificado distintos componentes para poder medir la calidad de vida en el trabajo. A continuación, y tomando en cuenta las dimensiones que los abarcan, se especificarán en mayor profundidad algunos de ellos.

1.2 Dimensión Organización

Esta primera dimensión refiere a los aspectos organizacionales, los que son clave al momento de medir clima organizacional. Incluye factores como políticas de personal en la empresa, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, existencia de compensaciones equitativas y consideración de las condiciones ambientales, sociales y humanas en la organización (González Et al, 1996).

Dentro de ellos, podemos destacar la importancia, por ejemplo, de tener Políticas de Recursos Humanos (RRHH). Estas políticas son guías orientadoras para poder ejecutar acciones administrativas enfocadas en los funcionarios y el desarrollo institucional, y deben estar en concordancia con las estrategias generales de la organización. Las Políticas de Recursos Humanos pueden incluir, a modo de ejemplo, políticas de ingreso, de capacitación y remuneraciones, evaluación de desempeño, calidad de vida laboral, etc., que son factores clave al momento de medir calidad de vida laboral.

Otro aspecto que podemos destacar es la comunicación, ya que ésta es una dimensión social fundamental, que permite a los integrantes de una organización interactuar tanto entre sí como con actores externos, y así poder mantener buenas y fluidas relaciones interpersonales entre éstos, manteniendo a los trabajadores informados, integrados y motivados. De esto se sigue que los canales de comunicación son una vía necesaria para integrar a los trabajadores a la organización y facilitar los procesos productivos (bienes y servicios) (Andrade. H, 2005).

1.3 Dimensión Motivación

Antes de hablar de ésta dimensión, vale la pena destacar un tema que es muy importante al momento de hablar de calidad de vida laboral, y que dentro de sus principales acciones en las organizaciones gestiona: el reclutamiento, la selección, la contratación, la retribución, la evaluación y la formación. Quien se encarga de llevar a cabo estos procesos es el departamento de RRHH, en base a las políticas definidas en cada empresa. Tradicionalmente, dicho departamento/unidad estaba principalmente centrado en todo lo que es contratación, pago de nóminas, tramitación de documentos, aplicación de la legislación laboral, etc. Pero hoy en día abarca muchos más procesos, además de los recién mencionados. Además de los anterior, es labor del departamento de RRHH el de motivar a las personas en la empresa para que su desempeño sea coherente, coordinado, y motivado para el logro de los objetivos de la propia empresa.

Los departamentos de RRHH crean políticas para velar por una correcta gestión de las personas y así poder potenciar sus conocimientos, habilidades y actitudes, fomentando un buen clima, seguridad, comunicación, experiencias, etc. Dentro de las políticas de RRHH se encuentra la identificación y contratación de personas altamente calificadas y la búsqueda de una mejora continua en la motivación

de los trabajadores, potenciándolos y ajustando los objetivos empresariales y de recursos humanos. De lo anterior se sigue que el reclutamiento y selección de personal es clave.

Por otra parte, la selección de personal es crucial para que el colaborador sea competente y responda eficientemente a las exigencias del cargo. Así, las estrategias de selección juegan un rol muy importante al momento de configurar las características de la fuerza laboral. Cómo lo observa Yankelovich, Ornati y Nash (1975) “Un trabajador disfruta de alta CVL cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales”.

De este modo, los aspectos que configuran el sistema de trabajo son el conjunto de personas y las habilidades, cualidades, destrezas etc., que éstas aportan. Por lo tanto, todos estos aspectos y cualidades de la persona son cosas que se recolectan al momento de reclutar y seleccionar a una persona para una vacante, por lo que estas calificaciones contribuyen a configurar un determinado clima laboral y son aspectos clave en la calidad de vida laboral. Las estrategias de selección juegan un papel muy significativo a la hora de configurar las características de la fuerza laboral de un determinado sistema de trabajo.

Finalmente, en esta dimensión nos encontramos con factores como: características intrínsecas del propio trabajo, satisfacción por el trabajo, reconocimiento de los demás y prestigio personal, etc., aspectos muy importantes al momento de evaluar calidad de vida laboral según Herzberg, 1957.

1.4 Dimensión Medio Ambiente de Trabajo

Esta dimensión abarca una amplia variedad de indicadores que se utilizan para medir calidad de vida laboral, tales como los factores higiénicos, el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo y otras que aunque no estén relacionadas con el individuo mismo, sí lo están con la organización y tienen efecto concreto en los trabajadores.

También aparecen las condiciones de seguridad en el trabajo, como por ejemplo, el hecho de contar con una matriz preventiva de riesgos, o como lo señala Walton (1993), para que las condiciones de trabajo sean seguras y saludables. Estos y otros factores son aspectos muy relevantes para determinar la calidad de vida, ya que de otra manera, pueden conducir a experiencias de tensión, insatisfacción y otros resultados negativos para los trabajadores de la organización (Segurado & Agullo, 2002).

1.5 Dimensión Crecimiento y Desarrollo

Esta dimensión, definida por Taylor (1978), incluye las oportunidades para el desarrollo laboral, para aprender y crecer, las oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades, entre otras. Para avanzar en esta dimensión, es muy necesario que la organización sea capaz de detectar estas necesidades, capacitar a las personas que lo requieran y finalmente poder evaluar estos aprendizajes de manera oportuna. El concepto de capital humano es de gran relevancia en este punto, ya que contribuye a determinar el clima laboral (González et al, 1996).

1.6. Dimensión Sistema de Trabajo

Adicionalmente a las dimensiones mencionadas, el sistema de trabajo aparece como central a la hora de valorar la calidad de vida laboral. Este término hace referencia a la serie de tareas, tecnología, estilo de dirección, políticas y procedimientos relativos al personal. Es un determinante fundamental de la manera en que el trabajo es organizado y dirigido. Producto de un contexto particular y de acuerdo a planes y pautas, es posible de conciliar, y ser determinante al momento de hablar de calidad de vida laboral. El término abarca diferentes componentes: los contenidos del puesto del trabajo, la tecnología, el personal, la supervisión y los estilos, políticas y prácticas de dirección.

Un hecho que hasta ahora no se ha abordado es la Supervisión y Estilos de Dirección. Por un lado, con la supervisión, se cumplen diferentes funciones como asignar objetivos, distribuir tareas, tomar decisiones, etc., y por otro, tenemos la dirección de personas, cumpliendo la directiva con funciones de motivación, comunicación, reconocimientos y la entrega de recompensas. Además, existen diferentes tipos de dirección, por ejemplo, estilo democrático, participativo y delegativo, donde cada uno se puede ver diferenciado por disponibilidad, definición de funciones, promoción de iniciativas y políticas de desarrollo. Por lo tanto, las funciones de la dirección y el estilo de la supervisión son aspectos también decisivos para la calidad de vida laboral de los trabajadores.

1.7 Calidad de vida laboral y sus aportes

Algunas de las contribuciones más grandes de los estudios de calidad de vida, están relacionadas con el diseño de mejores puestos de trabajo, mejora continua de los procesos de formación, y desarrollo de la valoración del desempeño.

Por ejemplo, desde una perspectiva de CVL, la formación y desarrollo de los trabajadores enfatiza la dignidad y valía de las personas, donde todos necesitan recibir información y conocimientos para desempeñarse eficazmente en sus tareas, en conjunto con formación en toma de decisiones trabajo grupal y diferentes habilidades interpersonales.

También, la valoración del desempeño es algo que nos aportan los estudios de CVL, donde el trabajador es un participante activo en su evaluación del desempeño, a diferencia del modelo tradicional, donde no lo es.

Siguiendo con esta línea, en Chile se han llevado a cabo distintos estudios tanto a nivel privado como público, para medir CVL. Estos han abarcado diferentes dimensiones e indicadores de calidad de vida laboral. A modo de ejemplo encontramos el estudio de Pérez & Zurita (2014) sobre la calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública en Chile, donde emplearon una escala creada por Da Silva (2011) para medir CVL. Dicha escala contiene 11 dimensiones que son:

- (a) Sistema de Gestión,
- (b) Relación con Compañeros,
- (c) Relación con Jefes,
- (d) Motivación, identificación y compromiso,
- (e) Condiciones del entorno laboral,
- (f) Estrés y burnout,
- (g) Equilibrio trabajo-vida privada,
- (h) Satisfacción con el Rol y Potencial Motivador del Puesto,
- (i) Bienestar subjetivo derivado del trabajo,
- (j) Equidad Remunerativa y
- (k) Características de Personalidad.

Además, los autores antes mencionados utilizaron el cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá et al. (1990) que contiene 6 dimensiones:

- (a) Satisfacción con la supervisión y participación en la organización,
- (b) Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones,
- (c) Satisfacción Intrínseca,
- (d) Satisfacción con el Ambiente Físico,
- (e) Satisfacción con la Cantidad de Producción y
- (f) Satisfacción con la calidad de producción.

Los autores concluyen que la calidad de vida laboral se asocia significativamente con la satisfacción laboral y ausencia del síndrome de *burn-out* definido por Gil-Monte et al (2008) como la “respuesta al estrés laboral crónico que aparece cuando fallan las estrategias de afrontamiento que habitualmente emplea el individuo para manejar los estresores laborales”

Por otra parte, en un estudio realizado por la Chiang y Krausse (2009) se elaboró un instrumento para medir la calidad de vida laboral. Éste se constituía de 4 indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicadores globales. Dentro de las conclusiones que se pudieron obtener, está que dicho instrumento se puede utilizar para medir CVL tanto en empresas privadas como públicas, y con ello mejorar las estrategias que utilizan cada una.

Cada uno de los indicadores mencionados están compuestos por diferentes ítems, con los cuales se logró crear el instrumento, cuyas dimensiones finales eran:

- Individuales: Satisfacción en diferentes ámbitos con el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneraciones, reconocimiento de las autoridades, ambiente físico, etc.
- Condiciones y medio ambiente del trabajo: ambiente físico en el lugar de trabajo y salud, seguridad y condiciones del trabajo.
- Organización: beneficios, compensaciones, participación de los trabajadores, capacitaciones y desarrollo personal.
- Globales: Diversidad, respeto, etc.

Con el estudio aplicado a un muestra de 128 trabajadores del sector público y privado, se logró elaborar el instrumento, donde una vez más, se pueden apreciar diferentes elementos que se comparten con otras investigaciones sobre calidad de vida laboral, como son la satisfacción en el trabajo, la necesidad de sentirse seguro, la búsqueda de crecimiento, capacitaciones y desarrollo de los trabajadores, etc. (Chiang & Krausse, 2009).

Por otra parte, en el estudio realizado por Pérez, Peralta & Fernández (2013) aplicado a funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile, con una muestra de 142 personas de ambos sexos, se buscó establecer si existía una relación entre clima, satisfacción y engagement laboral con calidad de vida laboral. Entre las conclusiones del estudio se indica que la valoración subjetiva de CVL está asociada a la percepción de los trabajadores respecto a los estilos directivos, en especial con aquellos que fomentan participación, autonomía y retroalimentación.

Respecto a clima organizacional, la infraestructura, equidad, compromiso intrínseco, compañerismo se asocian a una mayor percepción de CVL. En relación a la satisfacción laboral, pudieron dar cuenta que factores remunerativos, interacción con pares y supervisión de las actividades realizadas se asocian a una mayor valoración de calidad de vida laboral. Finalmente, la presencia de una mayor dedicación en

el trabajo, se asocia a una mayor percepción de calidad de vida laboral en los trabajadores (Perez, Peralta & Fernández, 2013).

Lo anterior deja en evidencia la importancia de la medición de la CVL en nuestro país, ya que como indican estas investigaciones, y muchas otras que avalan su relevancia, hay que ser conscientes del impacto que puede generar no sólo en la satisfacción en el trabajo, sino también en el compromiso, desarrollo personal, dedicación al trabajo, prevención de riesgos, etc., indicadores que junto a otros, permiten conocer la situación de la calidad de vida de los trabajadores en las diferentes organizaciones.

Finalmente, según Granado, la implementación de programas para mejorar la calidad de vida, genera muchos beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones (públicas y privadas), como por ejemplo, beneficios en la mejora del funcionamiento financiero, aumentando la productividad, eficiencia, ventas y beneficios; incrementa la productividad; reduce los costos operativos; mejora la capacidad de retener a los empleados; fortalece la confianza y lealtad de los empleados; reduce ausentismos y fortalece la reputación (Granados. I, 2011).

2. Metodología

Para la identificación de dimensiones, así como la construcción de los indicadores a partir de los cuales se evaluó la Calidad de Vida Laboral en los Municipios del país, se utilizaron tres fuentes de información. Estas fueron:

1. Diagnóstico Municipal, elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) en el año 2015.
2. La Encuesta de Calidad de Vida Laboral, levantada por la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en el año 2017.
3. Estadísticas Municipales, publicadas por el Sistema Nacional de Información Municipal, en el año 2016.

Con esta información se construyó un indicador de cumplimiento para cada una de las municipalidades que constó de dos etapas. La primera correspondió a la suma de indicadores de cumplimiento de cada una de las dimensiones identificadas y evaluadas, generando un puntaje parcial de cumplimiento, por municipio, para cada una de éstas. Y segundo, a la suma ponderada de dichos puntajes, realizada a partir de los ponderadores generados para valorar cada una de las dimensiones.

Tabla 3. Dimensiones y Puntajes

Dimensión	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	9
Selección de Recursos Humanos	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	3
Condiciones Laborales	8
Canales de Información y Participación	11
Formación Continua	6
Liderazgo Directivo	12

Fuente: Subdere (2015), Sinim (2016), Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017)

Cabe señalar que la ponderación de cada una de las dimensiones evaluadas fue determinada por un panel de Jueces seleccionados por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH). Dichas ponderaciones corresponden a la importancia (nota) que los jueces le asignaron a cada una de las dimensiones. Estas notas son las siguientes:

Tabla 4. Ponderaciones panel de jueces AMUCH.

Orden definitivo	Dimensión	Importancia (Nota)	Orden	Evaluación (Aporte)
1	Política de Recursos Humanos	6,2	1	6,3
2	Liderazgo Directivo	5,0	2	6,2
3	Condiciones Laborales	5,0	2	6,3
4	Canales de Información y Participación	4,3	3	5,8
5	Selección de Recursos Humanos	3,8	4	6,0
6	Formación Continua	2,0	4	6,0
7	Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	1,8	5	5,5

Fuente: AMUCH (2017)

Una vez ponderados y sumados los puntajes de cumplimiento de las dimensiones de cada municipio, se clasificaron según la tipología de clasificación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

3. Datos

A continuación se analizarán los resultados obtenidos por los 179 municipios que respondieron La Encuesta de Calidad de Vida Laboral, levantada por la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en el año 2017.

En la tabla 5 se observa que los municipios chilenos cumplen en promedio con 2,91 indicadores del total de 9 que contempla la dimensión “Política de Recursos Humanos”, destacando que ninguno de ellos obtiene la máxima puntuación. Por tanto, se puede inferir que existen oportunidades de mejora relacionadas con la política de recursos humanos. Sería entonces recomendable que los municipios mejorasen la cobertura de su Política de RRHH, considerando en su diseño una mayor participación de los funcionarios. También es importante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y la entrega incentivos a partir de los resultados de los trabajadores.

Respecto de la “Selección de Recursos Humanos” todos los municipios encuestados declaran tener un Mecanismo de Selección de Personal. Sin embargo, ningún municipio alcanzó los 7 indicadores que componen esta dimensión, logrando un promedio de 3,6. Es importante destacar que el 96% (ver documento: “Barómetro de la Calidad de Vida Laboral Municipal en Chile) de los municipios encuestados no incluye en sus mecanismos de selección de personal la identificación de las competencias o habilidades que se requieren para un cargo.

Por su parte, en la dimensión “Gasto en Recursos Humanos”, de un máximo de 3 indicadores, los municipios encuestados alcanzan en promedio 1,5, lo que demostraría que este gasto es medianamente eficiente.

Tabla 5. Estadísticas descriptivas por dimensión, total municipios.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	179	2,91	9
Selección de Recursos Humanos	176	3,59	7
Gasto en Recursos Humanos	171	1,50	3
Condiciones Laborales	179	2,24	8
Canales de Información y Participación	179	1,34	11
Formación Continua	174	0,85	6
Liderazgo Directivo	179	7,19	12

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, las condiciones laborales de los municipios del país en promedio cumplen con 2,24 de un máximo de 8 indicadores, demostrando que los gobiernos locales no relevan este indicador como prioritario para su gestión, ya que en promedio no revisarían periódicamente las condiciones de trabajo para sus funcionarios o que no se preocuparían suficientemente de mantener y mejorar el lugar de trabajo, entre otros factores.

Respecto de los canales de información y participación, los municipios del país cumplen en promedio con 1,34 de un máximo de 10 indicadores, siendo una de las dimensiones más descendidas, evidenciando que existen oportunidades de mejora en los canales de comunicación y coordinación entre las distintas unidades de trabajo. Existe una muy baja participación de los funcionarios en instancias formales para proponer ideas. Junto con lo anterior, solo el 9,6% de los municipios encuestados mide el clima laboral(ver documento: “Barómetro de la Calidad de Vida Laboral Municipal en Chile”), entre otros.

En cuanto a la Formación Continua, los municipios obtienen en promedio 0,85 de un máximo de 6 indicadores, lo que significa que pocas autoridades comunales detectan las necesidades de capacitación, cuentan con un plan de formación, evalúan el aprendizaje esperado por parte de los funcionarios, o manejan estadísticas de capacitación.

Por último, en lo referente a la dimensión “Liderazgo Directivo” los municipios cumplen en promedio con 7,6 de un máximo de 12 indicadores, logrando un mejor cumplimiento. Al parecer el alcalde y sus directivos promoverían (al menos parcialmente) la iniciativa personal de sus funcionarios, estarían disponibles para recibir a sus colaboradores, etc. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora relativa a que el alcalde defina la política de desarrollo profesional.

La Tabla 6 muestra los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 1 de la SUBDERE, es decir, municipios de grandes comunas metropolitanas con alto y/o mediano desarrollo. En este grupo, las dimensiones obtienen mejores puntuaciones que el promedio general, observándose oportunidades de mejor en la eficiencia del gasto en Recursos Humanos y Formación Continua.

Tabla 6. Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 1.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	18	4,22	9
Selección de Recursos Humanos	18	4,00	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	18	1,39	3
Condiciones Laborales	18	3,50	8
Canales de Información y Participación	18	2,72	11
Formación Continua	18	1,67	6
Liderazgo Directivo	18	7,61	12

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 7 se describen los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 2 de la SUBDERE, que son comunas mayores con mediano desarrollo. En este grupo las dimensiones obtienen puntuaciones similares al promedio general y menores que los municipios que conforman la categoría antes analizada. En este caso destaca el liderazgo del Alcalde (a) y directivos.

Tabla 7. Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 2.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	20	2,70	9
Selección de Recursos Humanos	20	2,85	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	18	1,28	3
Condiciones Laborales	20	2,50	8
Canales de Información y Participación	20	0,90	11
Formación Continua	18	1,28	6
Liderazgo Directivo	20	6,90	12

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, la Tabla 8 muestra los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 3 de la SUBDERE, conformado por comunas urbanas medianas de desarrollo medio. En este grupo las dimensiones obtienen similares puntuaciones que el promedio de la categoría 2 de SUBDERE, observándose oportunidades de mejora en la eficiencia del gasto en Recursos Humanos, Canales de Información y Participación y Formación Continua.

Tabla 8. Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 3.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	31	2,90	9
Selección de Recursos Humanos	31	3,29	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	30	1,17	3
Condiciones Laborales	31	2,39	8
Canales de Información y Participación	31	1,65	11
Formación Continua	30	0,73	6
Liderazgo Directivo	31	7,19	12

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 9 se muestran los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 4 de la SUBDERE, es decir, comunas semi-urbanas y rurales con desarrollo medio. Este grupo, junto con la categoría 1 de la SUBDERE, obtiene un resultado destacado en lo referente al Liderazgo del Alcalde(a) y sus directivos. Sin embargo, coinciden también con las oportunidades de mejora en Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos, Canales de Información y Participación y Formación Continua.

Tabla 9. Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 4.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	53	2,94	9
Selección de Recursos Humanos	52	3,69	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	51	1,76	3
Condiciones Laborales	53	2,17	8
Canales de Información y Participación	53	1,11	11
Formación Continua	52	0,54	6
Liderazgo Directivo	53	7,55	12

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, la Tabla 10 describe los resultados de la categoría 5 de SUBDERE, que está compuesta por comunas semi urbanas y rurales con desarrollo bajo. En este grupo se observa un mejor cumplimiento en la dimensión “Selección de Recursos Humanos” en comparación con el resto de las categorías analizadas, exceptuando la categoría N°1.

Tabla 10. Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 5.

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	56	2,48	9
Selección de Recursos Humanos	54	3,78	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	53	1,57	3
Condiciones Laborales	56	1,71	8
Canales de Información y Participación	56	1,07	11
Formación Continua	55	0,80	6
Liderazgo Directivo	56	6,75	12

Fuente: Elaboración Propia.

4. Conclusiones

Como fue mencionado al inicio de este documento, hoy en día, en las sociedades modernas, hay una mayor consideración y responsabilidad de parte de las organizaciones por velar por la calidad de vida y seguridad y, por consiguiente, de la salud e higiene de sus trabajadores, asegurando así el mínimo de riesgos en las labores que estos desempeñan (Gómez, Hernández & Méndez, 2013).

En este contexto, la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo, en conjunto con la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), realizaron entre marzo y noviembre de 2017 un estudio que tuvo por finalidad analizar la Calidad de Vida Laboral (CVL) en los Municipios de Chile. Con este propósito se construyó un indicador de cumplimiento para cada una de las municipalidades de país, a partir del cual se realizó el Primer Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal.

Los resultados de este primer estudio evidencian que existe un gran espacio para avanzar en la mejora de los niveles de la Calidad de Vida Laboral en los Municipios Chilenos. Los promedios obtenidos en cada dimensión muestran niveles medios o bajos en el cumplimiento de los indicadores. Por ejemplo, en la dimensión “Política de Recursos Humanos” los municipios chilenos cumplen en promedio con 2,91 de un total de 9 indicadores, destacando que ninguno de ellos obtiene la máxima puntuación. Por tanto, si bien todas las municipalidades encuestadas cuentan con una política de recursos humanos, que ésta tiene baja cobertura y su diseño fue elaborado con baja participación. Adicionalmente, no existe un sistema de evaluación del desempeño para la totalidad de sus funcionarios.

Junto con lo anterior, la dimensión “Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos”, de un máximo de 3 indicadores, obtiene un promedio general (incluyendo a todos los municipios) de 1,5. Esto demostraría que el gasto es medianamente eficiente, lo que respondería a una realidad económica que enfrentan el sistema municipal.

Asimismo, la información y participación de los funcionarios es relevante para generar compromiso y satisfacción laboral. Respecto a los canales de información y participación, los municipios del país cumplen en promedio con 1,34 de un máximo de 10 indicadores, siendo uno de las dimensiones más descendidas, evidenciando que la información no llegaría de forma expedita a todos los funcionarios y que las instancias de participación serían bastante reducidas. Esto afectaría la Calidad de Vida Laboral Municipal.

Todo lo anterior es relevante. El hecho de que existan factores como políticas de personal en la empresa, que los trabajadores participen en la toma de decisiones, consideraciones sobre la dirección de las personas, que existan compensaciones equitativas y se tomen en cuenta las condiciones ambientales, sociales y humanas en la organización son aspectos relevantes para mejorar la Calidad de Vida Laboral (González Et al, 1996).

Por otra parte, la calidad de vida laboral supone que el lugar de trabajo debe ser armonioso, grato, cómodo y motivante. En este contexto, en la dimensión “condiciones laborales”, los municipios del país en promedio solo cumplen con 2,24 de un máximo de 8 indicadores, demostrando que los gobiernos locales no relevan este indicador como prioritario para su gestión.

Por su parte, el desarrollo profesional se transforma en un mecanismo que estimula a los colaboradores y los compromete con su institución. No obstante, la dimensión “Formación Continua” de los municipios obtiene una baja puntuación, lo que significa que pocas autoridades comunales detectan las necesidades de capacitación, cuentan con un plan de formación, o evalúan el aprendizaje esperado por parte de los funcionarios.

En la dimensión de “Formación Continua” los municipios encuestados obtienen en promedio 0,85 de un máximo de 6 indicadores, que incluye ítems de oportunidades para el desarrollo laboral, aprendizaje y crecimiento, junto con las oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades, se hace fundamental que la organización sea capaz de detectar las necesidades, capacitar a las personas que lo necesiten y finalmente evaluar dichos aprendizajes de manera oportuna.

Por último, en lo referente a la dimensión “Liderazgo Directivo” los municipios obtienen 7,6 de un máximo de 12 indicadores, logrando un mejor cumplimiento en cuanto a que el alcalde y sus directivos promoverían adecuadamente la iniciativa personal de sus funcionarios y que estarían permanentemente disponibles para recibir a sus colaboradores.

5. Bibliografía

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina, técnica. España: Netbiblo.

Boada Grau, J., & Ficapal-Cusí, P. (2012). Salud y Trabajo, los nuevos y emergentes

Canós, L., Santandreu, C., Maheut, J., & Valero, M. (Sf). Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración sanitaria*, 143-159.

Chiang, M., & Karina, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 23-47.

Dolan, S., Valle C., Jackson S. & Schuler R. (2007). La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª Edición); Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

García Rubiano, Mónica, Rubio, Paola Andrea, & Bravo, Laura. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-315. Recuperado en Septiembre 29, 2016, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179499982007000200011&lng=en&tlng=.

Gil-Monte, P., & Marucco, M. (2008). Prevalencia del "síndrome de quemarse por el trabajo" (Burnout) en pediatras de hospitales generales. *Saúde Pública*, 450-456.

Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J., & Méndez Campos, M. (2013). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. Talca, Chile.

González, P. Bravo, M.J, y Peiró, JM. (1996) Calidad de Vida laboral, en J.M Peiró y F. Prieto (eds.) Tratado de psicología del trabajo. Vol, 2: Aspectos Psicosociales del trabajo (pp. 161-186) Madrid. Síntesis

Granados, I. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *IIPSI*, 271-276.

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Madrid, España.

Pérez-Zapata, D., & Zurita, R. (2014). Calidad de Vida Laboral en Trabajadores de Salud Pública en Chile. *Salud & Sociedad*, 172-180.

Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 828-836.

Taylor, G., Easter, K., & Hegney, R. (2006). Mejora de la salud y seguridad en el trabajo. Madrid, España