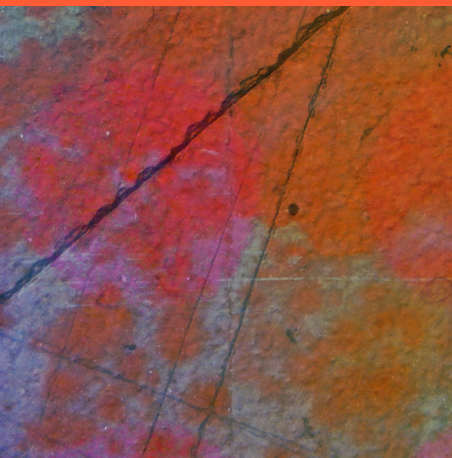


CUADERNO  
DE  
INVESTIGACION

57



# Experiencias de buenas prácticas laborales

En empresas de la Región Metropolitana

# Experiencias de buenas prácticas laborales

En empresas de la Región Metropolitana

**Celina Carrasco Oñate**

Psicóloga social

Santiago, junio 2015

**Experiencias de buenas prácticas laborales  
en empresas de la Región Metropolitana**

es una publicación del Departamento de  
Estudios de la Dirección del Trabajo

Registro de Propiedad Intelectual: 258.252  
ISBN: 978-956-9661-18-1

Dirección del Trabajo  
Agustinas 1253  
Teléfono: (562) 2674 9300  
www.direcciondeltrabajo.cl

**IMPRESIÓN**

Andros Impresores

Santiago de Chile, junio 2015  
Printed in Chile / Impreso en Chile

## Índice

■	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
■	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
	<i>El Pacto Mundial de las Naciones Unidas</i>	
	<i>Norma Chilena Oficial NCH-ISO 26.000</i>	
■	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>19</b>
■	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>23</b>
	<i>Protección de la salud en el trabajo</i>	
	<i>La legislación en Chile</i>	
	<i>Gestión de la empresa</i>	
	<i>Factores psicosociales relacionados con el trabajo</i>	
	<i>Análisis Encuesta Enets 2009-2010 sobre factores psicosociales</i>	
	<i>¿Cómo es una buena empresa para trabajar?</i>	
■	<b>SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE CASOS</b>	<b>47</b>
	<i>Percepción de BPL desde la mirada de los representantes de las empresas y los trabajadores</i>	
	<i>Motivación de las empresas para incorporar BPL</i>	
	<i>Condiciones de seguridad laboral</i>	
	<i>Negociaciones, convenios colectivos y beneficios</i>	
	<i>Promoción de la salud y bienestar en el trabajo</i>	
	<i>Accionar de los dirigentes sindicales</i>	
	<i>Horizontalidad y transparencia</i>	
	<i>Las buenas empresas para trabajar en Chile</i>	
	<i>La percepción de los entrevistados sobre el accionar de la DT</i>	
■	<b>TERCERA PARTE: LA ACCIÓN DEL ESTADO</b>	<b>77</b>
	<i>Programa de BPL de la Dirección del Trabajo (DT)</i>	
	<i>El Minsal y la salud en las empresas</i>	
	<i>BPL y equidad de género: preocupación del Sernam</i>	
	<i>Otras medidas de promoción</i>	
	<i>Las BPL en la gestión de RRHH del Estado</i>	
■	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
■	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>

## Introducción

La globalización de los mercados ha conllevado numerosos cambios en el ámbito socioeconómico, laboral y ambiental, impactando la calidad de vida de la población y de sus comunidades. Por ello, entidades nacionales e internacionales han estimulado la aplicación de prácticas responsables en el ejercicio de la labor empresarial. En este sentido, han surgido varias orientaciones e iniciativas propuestas por entidades de reconocimiento mundial como la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros organismos.

Entre ellas, la que más ha adquirido importancia en el mundo es aquella que recomienda a las empresas realizar acciones de responsabilidad social, concepto entendido como la preocupación e interés de las organizaciones empresariales por abordar, de manera responsable, los impactos de sus acciones en relación con el medioambiente, crecimiento económico y desarrollo social. Buscan con ello responder de forma positiva a las nuevas demandas de la sociedad civil, mucho más empoderada en cuanto a sus derechos sociales, con mayor conciencia y con aspiraciones de un desarrollo más armónico con el planeta.

La responsabilidad social busca así implementar nuevas y mejores prácticas, orientadas a mejorar el funcionamiento de las empresas tanto en su relación externa con la sociedad –disminución del impacto ambiental que genera la producción,

recuperación de espacios de interés público, colaboración en las políticas de desarrollo cultural, entre otras iniciativas– como en su dimensión interna, generando mejores relaciones laborales e implementando programas de participación activa de los trabajadores.

Aspecto importante de la Responsabilidad Social Empresarial son las Buenas Prácticas Laborales (BPL). Debido a la significación que tiene el trabajo en la vida de las personas, las relaciones laborales e interpersonales que confluyen en el espacio de la empresa intervienen fuertemente en el equilibrio de la salud física y psicosocial de quienes laboran. Existen ciertos factores de dichas condiciones, como tipo de labor, jornada, remuneración, tipo de contrato, entre otros, que determinan aspectos claves en la vida de los seres humanos, impactando –a su vez– las relaciones sociales, el estilo y la calidad de vida.

El presente estudio, inscrito en las líneas de trabajo prioritarias establecidas por la Dirección del Trabajo, busca indagar en la presencia u omisión de prácticas que fomenten condiciones de trabajo con estándares adecuados, promoviendo aquellas que fortalecen el diálogo social, de acuerdo con la misión del servicio, cuyo objetivo es avanzar hacia el logro de relaciones laborales más integrales y modernas, acordes a las nuevas demandas sociales.

Desde un enfoque preventivo, las condiciones de trabajo constituyen un conjunto de variables que incluye aspectos como la realización de una tarea concreta, el ámbito en que esta se realiza, y la presencia de numerosos factores que pueden afectar, de manera positiva o negativa, la salud de las personas. En este sentido, cobran importancia las formas de organización del trabajo, como elemento importante para alcanzar mejores resultados en las empresas y un mayor bienestar para las personas. La implementación de buenas prácticas constituye, entonces, una oportunidad de cambios en las relaciones laborales al interior de la empresa, y se espera que sean compartidas por los trabajadores para que se sientan partícipes de las mismas y que estas, finalmente, contribuyan a fortalecer el ejercicio de los derechos laborales. Lo anterior supone que la implementación voluntaria de buenas prácticas en este ámbito reflejaría una mejor gestión de los recursos humanos, la presencia de un clima laboral positivo y la disposición para una mayor participación de los trabajadores en la empresa.

Las prácticas positivas para mejorar las condiciones de trabajo son un paso posterior al cumplimiento de las normas laborales obligatorias; y las empresas pueden avanzar en numerosas de ellas, muchas veces incluso sin mayores costos. Esto abre un abanico de posibilidades para la instauración de relaciones laborales más horizontales y de mayor calidad.

Desde el punto de vista interno, las políticas de BPL se orientan al mejoramiento del clima laboral, la promoción de la igualdad de género, la inversión en políticas de capacitación, el desarrollo del personal, las políticas de promoción de la salud en el trabajo y de participación de los trabajadores. En las empresas que las aplican existe la convicción de que estas acciones tienen numerosos beneficios para la buena marcha del negocio y, a la vez, colaboran a conseguir una mayor satisfacción de las demandas y necesidades de los trabajadores.

Un aspecto interesante de destacar es el número creciente de iniciativas voluntarias de este tipo que se realizan en Chile, tanto desde el ámbito público como privado, para avanzar hacia el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Esas prácticas –destacables y valorables– son aplicadas por empresas de distinto tamaño que buscan otorgar un mayor bienestar a las personas en el trabajo.

El Estado valora esta implementación otorgando sellos, premios y acreditaciones que reconocen las diferencias entre las empresas que cumplen con las normas laborales y aquellas que aportan un incentivo al implementar estas buenas prácticas. Sin embargo, estas fórmulas de reconocimiento deben incorporar nuevas alternativas y ser adaptadas a las micro y pequeñas empresas, que presentan diferentes realidades en cuanto a recursos humanos y materiales.

El estudio presente aborda experiencias de BPL puestas en marcha en empresas de diferente tamaño y sectores productivos, ubicadas en la Región Metropolitana, las que accedieron voluntariamente a participar y colaborar en la entrega de información, rescatando aquellas prácticas positivas en aspectos de participación, bienestar y beneficios sociales, seguridad laboral, entre otros. El interés de la investigación es reflexionar acerca de la importancia de estas prácticas, su aporte al mejoramiento de las condiciones de trabajo, los cambios que involucra en la gestión de las personas

al interior de estas empresas, y analizar si estas prácticas colaboran efectivamente en la mejora de las relaciones laborales y en la promoción de un mayor bienestar en el trabajo.

Está centrado en la dimensión interna de las buenas prácticas de responsabilidad social, tomando como eje la presencia de buenos estándares laborales y de condiciones laborales de trabajo, aspectos que se corresponden –además– con la valoración de las personas como recurso importante para la organización, unido a la presencia de condiciones más seguras y saludables.

Estas iniciativas, en general, son reconocidas y valoradas como experiencias que destacan ya sea por su aporte a una mejor calidad de las relaciones laborales como por sus componentes de democratización de ellas. En este sentido, cobra importancia la sistematización de estas experiencias como recuperación de aprendizajes y prácticas que pueden ser difundidas, dando cuenta de sus potencialidades para ser replicadas por otras empresas, y como aportes a los procesos de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Los casos descritos en el presente estudio dan cuenta de la variedad de iniciativas de BPL que están implementando las empresas. Cada una de ellas constituye un esfuerzo por resolver y aplicar mejoras en las condiciones de trabajo, en aspectos como la protección y promoción de la salud, prevención de la violencia, capacitación, entrega de beneficios sociales adicionales a lo que exige la legislación, destacando que en el relato de los trabajadores encuestados, estas prácticas e iniciativas son muy bien valoradas.

## Marco conceptual

El marco de referencia para el tema en estudio corresponde a los estándares y exigencias de los organismos tanto internacionales como nacionales, expresados en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el concepto de empresa sostenible que propone la OIT, la Norma Oficial NCH-ISO 26.000, y las líneas directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre promoción de la salud en el trabajo, mediante la implementación de ambientes laborales saludables.

El origen del concepto de buenas prácticas se atribuye a la ONU, en la Declaración de Dubái<sup>1</sup>. Inicialmente, estaba orientado al urbanismo y a incentivar políticas de desarrollo más sustentable en las ciudades. De allí surge un programa de buenas prácticas, que entrega un premio internacional en ese país<sup>2</sup> y que creó un banco de experiencias de prácticas calificadas como buenas, en la medida en que se destaquen de la norma y tengan un valor agregado.

- 
- 1 La Declaración de Dubái fue adoptada por la Conferencia de la UN sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), y por la Asociación Mundial de Ciudades y Autoridades Locales, que se celebraron en Estambul (Turquía) en junio de 1996.
  - 2 Otorgado por Naciones Unidas UN-Habitat el Premio Dubái tiene el objetivo de premiar Mejores Prácticas, aunque principalmente de detectar, reconocer, difundir y realizar el grado de conciencia acerca de los logros sostenibles de experiencias innovadoras que hayan mejorado las condiciones de vida de comunidades donde se insertan. Más información en línea en: <<http://mejorespracticas.ning.com/profiles/blogs/premio-internacional-de-dubai-para-mejores-practicas-2014>>

Por otra parte, la Responsabilidad Social es entendida como la preocupación e interés de las organizaciones empresariales por abordar, de manera congruente, los impactos de sus acciones en el medioambiente, crecimiento económico y desarrollo social, buscando responder de forma positiva a las nuevas exigencias de una ciudadanía cada vez más empoderada en cuanto a sus derechos sociales. Desde la perspectiva de la OIT “una buena práctica en materia de relaciones laborales es entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco de respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la constitución y la Declaración de la OIT, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones internas, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario, y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir, facilitando el trabajo decente” (2005)<sup>3</sup>.

La declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT también constituye una guía para la aplicación de Buenas Prácticas y Responsabilidad Social<sup>4</sup>. Su política general plantea que las empresas deben acatar las leyes nacionales y respetar las normas internacionales, contribuyendo así al cumplimiento de los principios y derechos laborales fundamentales, realizando

3 Rueda-Catry, Marleen y Ruiz, María Luz Vega. Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT, 2005.

4 Ver también las Líneas Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, para empresas multinacionales, que recoge varios de estos principios de la OIT. Son recomendaciones de los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en los países adherentes, o que tienen su sede en ellos. Contiene principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable en el contexto global, de acuerdo con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Constituyen el código de conducta empresarial responsable, acordado multilateralmente y en las que los gobiernos se comprometen a promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social. Su contenido abarca varios ámbitos: trabajo infantil y forzado, relaciones sociales, protección del medio ambiente, protección de los consumidores, transparencia y la publicación de información reservada, lucha contra la corrupción, transferencias de tecnología, competencia y fiscalización. Disponible en línea en: <[www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf](http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf)>

consultas con los gobiernos y organizaciones de trabajadores y tomando en cuenta las prioridades nacionales de desarrollo<sup>5</sup>.

La Responsabilidad Social Empresarial, ampliamente abordada en la Dirección del Trabajo en estudios de los sociólogos Baltera y Díaz, plantea *la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo ‘más’ en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores*<sup>6</sup>.

## El Pacto Mundial de las Naciones Unidas<sup>7</sup>

Este pacto es promotor del mejoramiento de las prácticas empresariales en áreas fundamentales como derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, mediante la aplicación de los siguientes diez principios universales.

5 Ver OIT. Programa de empresas multinacionales. 2006. Disponible en línea en: <[www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_151548.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_151548.pdf)>.

6 Baltera, Pablo y Díaz, Estrella. *Responsabilidad social empresarial: alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuaderno de Investigación N° 25. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 2005. Ver también Baltera, Pablo y Tapia, Andrés (ayudante). *Responsabilidad social empresarial en pequeñas empresas: resignificando el trabajo*. Cuaderno de Investigación N° 31. División de Estudios. Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2007. Solo disponibles en versión digital en <[www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-property-value-22774.html](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-property-value-22774.html)>

7 El Pacto Mundial (*Global Compact*) es un instrumento de la ONU anunciado en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos). Surge como iniciativa para incorporar la dimensión social de la globalización y “*dar una cara humana al mercado global*”. Funciona como una red donde participan empresas, gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, ONG, redes de instituciones académicas y otras organizaciones que promueven la Responsabilidad Social Empresarial. Es una iniciativa voluntaria de las empresas cuyo compromiso debe ser consecuente con la realización de sus actividades económicas; se apoya en la rendición pública de cuentas y de transparencia e incorpora la participación de todos los interlocutores sociales.

## PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

### Derechos Humanos

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

### Estándares Laborales

- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o trabajo realizado bajo coacción.
- Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

### Medioambiente

- Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

### Anticorrupción

- Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

## La empresa sostenible

El concepto de empresa sostenible se vincula con el desarrollo sostenible, entendido como la promoción de un modelo de progreso que satisfaga las necesidades humanas actuales, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Lo anterior requiere la integración de tres aspectos claves de desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y el componente medioambiental.

En su dimensión social tiene como compromiso el “promover la integración social fomentando sociedades estables, seguras y justas, y que estén basadas en la promoción y protección de todos los derechos humanos, así como en la no discriminación, la tolerancia, el respeto de la diversidad, la igualdad de oportunidades, la seguridad y la participación de todas las personas, incluidos los grupos y las personas desfavorecidos y vulnerables”<sup>8</sup>.

En este sentido, la empresa sustentable innova usando tecnología que no daña el medioambiente; mejora la productividad mediante el desarrollo de competencias y formación de sus recursos humanos; y aplica prácticas de respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, acordes a las normas laborales nacionales y a las internacionales que promueve la OIT.

De acuerdo con la OIT<sup>9</sup> las empresas sustentables aplican los siguientes principios:

- 1) Diálogo social y buenas relaciones laborales: incorporando la negociación colectiva y la información, consulta y participación de los trabajadores.
- 2) Desarrollo de recursos humanos: fomentando la inversión en capacitación y formación de los trabajadores, cuya calificación es considerada un recurso clave para la productividad, innovación y ventaja competitiva de la empresa.
- 3) Condiciones de trabajo: con presencia de condiciones y medioambiente laborales seguros y saludables, con una organización flexible, espacios de trabajo libres de discriminación, acoso e intimidación; se fomenta la igualdad de oportunidades y de género, y se aplican buenas prácticas orientadas a balancear la actividad laboral con la vida familiar y personal.
- 4) Productividad, salarios y beneficios compartidos: los trabajadores deben poder participar en el éxito de las empresas y obtener una parte justa de los beneficios derivados de las actividades económicas y del aumento de la productividad.

8 Compromiso n° 4. *Consenso de Copenhague*, resumen de los principales compromisos de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, Copenhague, 1995.

9 En Informe VI, La promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo, 96° reunión, 2007. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.



- 5) Responsabilidad social: las empresas sostenibles pueden recurrir a la RSE para complementar su búsqueda de estrategias y resultados sostenibles.
- 6) Gobernanza empresarial y prácticas empresariales: están basadas en valores como la rendición de cuentas, la equidad, la transparencia y el respeto del Estado de derecho y de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Las empresas sostenibles adoptan prácticas y normas empresariales responsables, que tienen en cuenta los objetivos económicos, sociales y medioambientales, y aseguran incentivos, sistemas y responsabilidades de gestión apropiada, así como la consulta en el lugar de trabajo. Los principios que las rigen deberían ser promovidos a lo largo de las cadenas de suministro.

### Norma Chilena Oficial NCH-ISO 26.000<sup>10</sup>

Las normas ISO<sup>11</sup> contienen criterios de estándares de calidad, no solo para el producto, sino también en orden de mantener y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El cumplimiento de estas normas –voluntario, ya que las normas en Chile no son vinculantes como una ley o compromiso internacional– mejora la calidad del trabajo y hace más competitivas, en el concierto mundial, a las empresas que las cumplen. Muchas dicen relación con diversos mecanismos directamente relacionados con buenas prácticas, como por ejemplo: jornadas de trabajo,

10 Esta norma es equivalente a la versión en español de la *Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*. Su estudio fue coordinado por la División de Normas del Instituto Nacional de Normalización (INN) por medio del Comité Espejo Responsabilidad Social constituido por representantes de empresas, gobierno, organizaciones no gubernamentales, academia, sindicatos, entre otros. Más información en línea en <www.inn.cl>

11 ISO por sus siglas en inglés, de aplicación voluntaria y sin un objetivo de certificación, regulatorio o contractual. Esta norma internacional provee ciertos principios básicos que incluyen las buenas prácticas de responsabilidad social, el reconocimiento y el necesario involucramiento de todas las partes interesadas, entre otras materias y su contenido es coherente con las normas internacionales sobre Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y el Pacto Global de la Naciones Unidas, entre otros.

relaciones interpersonales, productividad y calidad de los productos y servicios, entre otros aspectos.

La Norma ISO 26.000 es una guía elaborada por expertos a partir de un amplio consenso internacional y con representantes de distintos sectores, lo que incluyó visiones de más de 90 países, así como de organizaciones internacionales y regionales. Su objetivo es estimular la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad social en el mundo y está orientada a todo tipo de organizaciones, tanto privadas como públicas, de diferentes tamaños y sectores económicos.

Define la Responsabilidad Social como aquella “*de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones*”. Además, establece las siguientes líneas directrices para las organizaciones que la asuman:

- Deben rendir cuentas por los impactos que su actividad tiene en distinto aspectos de la sociedad, la economía y el medioambiente.
- Deben ser transparentes en la toma de decisiones que afecten a la sociedad y al medioambiente.
- Su comportamiento debe basarse en valores de honestidad, equidad e integridad.
- Deben promover activamente el comportamiento ético.
- Deben respetar, considerar y responder a sus partes interesadas, dueños, colaboradores o socios.
- Deben actuar de acuerdo con la legislación vigente, actualizando periódicamente su cumplimiento.
- Deben respetar las normas internacionales de comportamiento, especialmente cuando no exista regulación legal para la materia en cuestión, o cuando las leyes locales entren en conflicto con dicha normativa internacional.

- Deben respetar los derechos humanos, reconociendo su importancia y universalidad.

Las materias fundamentales que promueve la Responsabilidad Social de la Norma ISO 26.000 se refieren a la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. A continuación se presenta un breve resumen de estas materias.

Desde el punto de vista laboral, la Norma ISO 26.000 contiene cinco subtemas: empleo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad y desarrollo humano. Estas materias, surgidas del consenso de las organizaciones sindicales y empresariales, incorporan los derechos humanos laborales expresados en las convenciones internacionales de la OIT, como la libertad de asociación y de negociación colectiva, la condena al trabajo forzado, la no discriminación y el rechazo al trabajo infantil.

El conjunto de modelos, directrices y normas propuestas por los organismos internacionales y nacionales –y cuya función es orientar la aplicación de buenas prácticas– tienen en común la búsqueda de la modernización de la gestión empresarial sobre la base del aumento de los estándares laborales, sociales y ambientales, a fin de alcanzar un mejor rendimiento y de responder a la necesidad de satisfacer la demanda creciente de las personas por alcanzar un mayor bienestar y calidad de vida.

### MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA NORMA ISO 26.000

- **Gobernanza de la organización:** plantea la forma en que la organización se hace responsable de sus decisiones y actividades e integra la RS. Incluye estrategias, objetivos y metas de la empresa y considera aspectos como registro de acciones, rendición de cuentas, promoción de oportunidades para los grupos minoritarios, fomento de la participación de empleados en la RS y nivelación de las necesidades de la organización y las partes interesadas.
- **Derechos humanos:** promueve su difusión entre sus operaciones, empleados y en las esferas de influencia donde su actividad tiene un impacto potencial. Manifiesta la necesidad de incorporar una política de derechos humanos, con medios de evaluación y registro, aplicando el principio de la debida diligencia.
- **Prácticas laborales:** incluye las políticas y prácticas de la organización en materia de trabajo, como reclutamiento, tipo de contrato, promoción, reclamaciones, traslado de trabajadores, formación, salud, seguridad e higiene industrial, jornada de trabajo, remuneración, relaciones laborales, negociación colectiva, diálogo social y consultas tripartitas. Las organizaciones socialmente responsables deben tener prácticas laborales que respondan al concepto de empleo decente.
- **Medioambiente:** incluye el respeto y promoción de los principios ambientales fundamentales para la sustentabilidad de la sociedad: responsabilidad ambiental, enfoque precautorio, gestión de riesgos ambientales y política de quien contamina paga.
- **Prácticas justas de operación:** están relacionadas con una conducta ética de la organización en su vínculo con proveedores, socios, contratistas, clientes, competidores, etc. Incluye prácticas y adhesión a normas éticas en todos los ámbitos de su acción.
- **Asuntos de consumidores:** basado en las Directrices de ONU para la Protección del Consumidor, incorpora aquellos aspectos sobre la responsabilidad social relacionadas con prácticas justas de marketing, protección a la salud y la seguridad, consumo sostenible, protección de la privacidad de los consumidores, acceso a servicios esenciales, entre otros temas.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** establece la necesidad de participar e instituir relaciones de colaboración y apoyo con las distintas organizaciones locales que formen parte de la comunidad donde se inserta la organización. Implica colaborar en la promoción de la cultura, el empleo, la educación, la conservación del patrimonio, el acceso a la tecnología, entre otras materias.

## Metodología

El objetivo del estudio consistió en la identificación de políticas o programas de BPL que aplican las empresas seleccionadas, a fin de analizar cómo inciden en aquellas áreas definidas prioritarias para la investigación, a saber: promoción de la participación de los trabajadores, entrega de beneficios sociales, prevención de los riesgos en materias de salud y seguridad laboral, y mejoramiento de las relaciones laborales.

Interesa rescatar aquellas prácticas que forman parte de la política interna de la empresa que van en el sentido de un incremento de la calidad y bienestar de los trabajadores y que se expresan en acciones de formación y desarrollo del personal, políticas de bienestar, respeto por el cumplimiento de las normas laborales, fomento de la participación de trabajadores, flexibilidad para la conciliación entre la vida familiar y laboral, promoción de lugares de trabajo saludables, entre otras iniciativas. Todas ellas están orientadas a elevar los estándares de funcionamiento de la organización y a la construcción de mejores condiciones de trabajo.

La investigación está basada en el supuesto de que la aplicación de BPL reflejaría una mejor gestión de los recursos humanos, de un clima laboral positivo y de una mayor participación de los trabajadores en la organización, lo que redundaría en mejores resultados para el bienestar psicosocial de las personas con su trabajo.

Cabe destacar que el estudio solamente consideró en el análisis aquellas acciones o prácticas implementadas al interior de las empresas, y no las otras actuaciones externas en materia de responsabilidad social como gobernanza, derechos humanos, aspectos de índole social y o medioambiental.

Los objetivos específicos fueron:

1. Describir experiencias de BPL implementadas en empresas de distintos tamaños y rubros de la Región Metropolitana.
2. Rescatar la percepción de representantes de empleadores y trabajadores en relación con las BPL y sus efectos en el bienestar psicosocial en el trabajo.
3. Describir aspectos de las condiciones de trabajo que, desde la perspectiva de trabajadores y trabajadoras, contribuyen a mejorar las condiciones de trabajo y cómo lo anterior se expresa en las prácticas que implementa la empresa.

A continuación la Tabla 1 presenta los indicadores considerados para la selección de las BPL aplicadas en las empresas estudiadas.

**CUADRO 1**  
**Indicadores de Buenas Prácticas Laborales**

Temas	Acciones en BPL
Derechos laborales	Cumplimiento de normas laborales
Seguridad en el trabajo	Acciones orientadas a la prevención de riesgos laborales
Salud laboral	Prevención en salud, promoción de bienestar y de lugares de trabajo saludables
Conciliación trabajo-familia	Flexibilidad de horarios; facilidades para permisos; búsqueda de equilibrio entre trabajo y vida personal
Beneficios	Entrega de bonos y beneficios adicionales al salario
Participación de los trabajadores en la gestión de la empresa	Prácticas que fomenten la participación en la organización

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los criterios considerados para clasificar las BPL, estos corresponden a:

- **Pertinencia:** las acciones responden a las necesidades e intereses de los beneficiarios.
- **Experiencia transferible:** la práctica o experiencia implementada puede ser imitada y constituye un ejemplo útil para otras organizaciones, en otros contextos.
- **Sostenibilidad:** la práctica tiene posibilidad de continuación a largo plazo, tiene un sustento financiero.
- **Participación:** cuenta con la participación de los trabajadores.
- **Cobertura:** se aplica al conjunto de los trabajadores de la empresa.

A fin de cumplir con los objetivos descritos anteriormente se aborda el tema como una investigación de tipo exploratorio y de carácter cualitativo, en el interés de indagar cómo estas nuevas prácticas están siendo incorporadas por las empresas y cómo son percibidas por los trabajadores. En ella fueron empleadas fuentes primarias y secundarias.

Para la captura de información con las fuentes primarias fue utilizada la técnica de entrevistas semiestructuradas, apoyadas en una pauta con los siguientes contenidos:

- Descripción general de la empresa: rubro al que pertenece, número de trabajadores, presencia de sindicato, tamaño, fecha de inicio del programa de BPL, tipo de programa que implementa, certificaciones, premios o acreditaciones que ha recibido por dichas prácticas.
- Motivación de la empresa para la incorporación de políticas de BLP.
- Política de la empresa en relación a las BLP.
- Ejemplos de experiencias de prácticas innovadoras aplicadas en el ámbito laboral interno.
- Percepción de los trabajadores sobre la implementación de BPL.
- Nivel de participación y formas de consulta a los trabajadores en la implementación de las BLP.
- Rol del estado en el tema de BLP.
- Características de una buena empresa para trabajar en ella.

Las fuentes de información primarias corresponden a trabajadores, dirigentes sindicales y encargados de recursos humanos de las empresas seleccionadas para el estudio, además de informantes calificados en el tema de BPL: psicólogos laborales, académicos de psicología ocupacional y organizacional y profesionales de diferentes instituciones públicas que llevan adelante programas vinculados a estas prácticas: Dirección del Trabajo (DT), Servicio Nacional de la Mujer (Sernam) y Ministerio de Salud (Minsal).

El acopio de la información secundaria corresponde a la revisión bibliográfica de estudios realizados por terceros, políticas y orientaciones de BPL de organismos nacionales e internacionales; material escrito de las empresas analizadas en relación con sus políticas sobre la materia; y otras experiencias de este tipo realizadas en el país.

La selección de empresas estableció una muestra no probabilística de unidades productivas de distintos tamaños, pertenecientes a diversos sectores económicos, ubicadas en la Región Metropolitana, y que manifestaron voluntad y factibilidad para participar del estudio.

El estudio es una contribución al conocimiento de los alcances que ha logrado la aplicación de BLP, inscritas en las líneas de trabajo de Diálogo Social impulsado por la OIT y, en Chile, por el Ministerio del Trabajo y la Dirección del Trabajo.

El conocimiento de nuevas estrategias voluntarias en materia de relaciones laborales constituye una manera de valorar las experiencias positivas, aunque aún en Chile su aplicación sea a pequeña escala. Al difundirlas, es posible que sean recuperadas como ejemplo de iniciativas innovadoras para avanzar hacia mejoras sustanciales en las condiciones de trabajo y, de este modo, ser replicadas por otras empresas. Igualmente, su conocimiento puede contribuir a la labor de dirigentes sindicales y trabajadores en general.

En términos institucionales, los resultados del estudio son de interés y beneficio principalmente para los departamentos de Relaciones Laborales y Fiscalización, que implementan un programa de acreditación en buenas prácticas laborales.

## Antecedentes

Con el objetivo de contar con un breve marco que sirva de contexto para el análisis de los datos encontrados en las empresas del estudio, a continuación se presentan algunos datos generales de las condiciones de trabajo en Chile, considerando aspectos de participación, salud y seguridad, y algunos factores psicosociales. El análisis fue realizado a partir de la legislación existente y con información de la Subsecretaría de Seguridad Social (Suseso) y de dos importantes encuestas nacionales, Encla (Encuesta Laboral de la DT 2008 y 2011)<sup>12</sup> y Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de Trabajadores y Trabajadoras en Chile (Enets 2009-2010)<sup>13</sup>.

Las relaciones laborales existentes al interior de una empresa son parte de los elementos que distinguen a una empresa de otra en cuanto a las condiciones de trabajo, siendo la participación de los trabajadores –sobre todo en lo relativo a la existencia de sindicatos libres y procesos de negociación colectiva– un factor clave para lograr un necesario y justo equilibrio en las organizaciones.

12 Encuestas Laborales 2008 y 2011 del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.  
13 Encuesta elaborada por Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo e Instituto de Seguridad Laboral (ex-INP). La encuesta contó con una muestra nacional de 9.503 personas de 15 regiones del país, lo que representa a 7.392.170 trabajadores y trabajadoras a nivel nacional.

Sin embargo, en relación con esto último, los resultados de encuestas nacionales aplicadas en Chile muestran un panorama poco ventajoso para los trabajadores.

Las conclusiones de las distintas versiones de la Encla 2008 y 2011 de la DT arrojaron poca variación en los niveles de sindicalización de los trabajadores en Chile, manteniéndose una débil representación sindical en las empresas. Las organizaciones sindicales tienen, en todo caso, cierta mayor presencia en las grandes empresas: casi la mitad de ellas cuenta con una (48%). En cambio, en empresas de menor tamaño la presencia de sindicato es minoritaria, ya que solo existen en 4,5% de las pequeñas y 1,6% de las microempresas.

En relación con la negociación colectiva, la situación no es mejor. Los resultados de la Encla 2011 constatan que se desarrolla en una escasa proporción de empresas: la mayoría (85,5%) no ha negociado colectivamente en los últimos cinco años.

Reafirmando lo anterior, en la Enets 2009-2010, solo el 12,5% de la población encuestada declaró pertenecer a alguna organización relacionada con el trabajo. De los trabajadores y trabajadoras entrevistadas un 8,1% pertenecía a un sindicato de empresas y un 3,1% a una asociación de funcionarios o colegio profesional.

Respecto de la negociación colectiva, la Enets reveló que las organizaciones que representan a los trabajadores han negociado condiciones laborales relacionadas con salarios y otros beneficios en dinero en un 8,7%; con aspectos de seguridad y salud en un 8,0%; con jornada laboral en un 7,0% y con otros beneficios en un 2,0%.

En cuanto a la toma de decisiones en las empresas, la Enets constató que, en la mayoría de los casos y de forma usual, son los jefes o directivos quienes determinan y toman las decisiones en relación con salarios, horarios y número de horas de trabajo, vacaciones y descanso de fin de semana, salas cuna, indemnizaciones, condiciones de seguridad y salud y posibilidades de capacitación que conciernen a los trabajadores, lo que indica el bajo nivel de participación de estos últimos en las empresas.

De acuerdo con los datos anteriores no es suficiente el cumplimiento de la norma laboral para avanzar hacia un mejoramiento de las condiciones de trabajo: se

requiere, además, ejecutar otras acciones que colaboren en esta compleja tarea y, en este sentido, la aplicación de buenas prácticas en el ámbito de las relaciones laborales puede ser un instrumento de gran potencial a explorar por empresas y sindicatos.

Por otra parte, las empresas modernas están incorporando cada vez más prácticas innovadoras orientadas a lograr mejores rendimientos y a la creación de condiciones de trabajo con mayores estándares laborales, considerando aspectos como calidad, mejoramiento de climas internos, mayor flexibilidad en horarios de trabajo y mayor autonomía. Esto, porque existe interés en conservar a los mejores trabajadores y porque los estudios sobre clima laboral<sup>14</sup> señalan la importancia de este factor en el bienestar de las personas.

Lo anterior ha demostrado la importancia de contar con políticas de beneficios sociales, horarios flexibles, facilidades para compatibilizar responsabilidades laborales y familiares, y todos aquellos aspectos que contribuyen a lograr una mayor seguridad y bienestar en el trabajo, ya que permiten contar con trabajadores más satisfechos y conformes en su labor, lo que afecta positivamente su motivación, rendimiento y adhesión a la empresa.

De acuerdo con datos del INE (2013)<sup>15</sup> en Chile existe una población de 17.556.815 personas, de las cuales 13.980.980 corresponde a la población en edad de trabajar, de 15 y más años. Aquella en edad de trabajar está compuesta de la población económicamente activa, que corresponde a 8.378.870, donde el 94,3% son ocupados y el 5,7%, desocupado.

14 De acuerdo con una encuesta de la consultora Mercer Chile, nueve de cada diez empresas nacionales, multilatinas y multinacionales con presencia en el país aplican, al menos, una vez al año una encuesta de clima laboral y realizan acciones en el área de los recursos humanos y del equipo directivo a partir de los resultados de dichas mediciones. Ver información en línea en: <[www.emol.com/noticias/economia/2013/12/26/636700/estudio-el-89-de-las-empresas-multinacionales-en-chile-hacen-encuestas-de-clima-laboral.html](http://www.emol.com/noticias/economia/2013/12/26/636700/estudio-el-89-de-las-empresas-multinacionales-en-chile-hacen-encuestas-de-clima-laboral.html)>. Diciembre 2013.

15 Corresponde al trimestre Oct.-Dic. De la NENE, INE.

Los ocupados se concentran en tres grandes regiones: Metropolitana (41,7%), Valparaíso y Biobío (10% cada uno). A nivel nacional, y de acuerdo con las ramas de actividad económica, los ocupados se ubican en: Comercio (20,5%), Industria Manufacturera (11,3%), Construcción (8,6%) y Agricultura (8,5%).

La tasa de participación laboral femenina nacional se mantiene baja en relación con otros países de América Latina, llegando al 48,3% (2013).

## Protección de la salud en el trabajo

La seguridad y salud laboral abarca todas aquellas acciones preventivas orientadas a reducir los riesgos originados en el trabajo y que pueden impactar negativamente la salud y la integridad física o psíquica del trabajador. Esto incluye también la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y, en un sentido más amplio, el mejoramiento de las condiciones y medioambiente de trabajo. Incorpora, asimismo, la jornada de trabajo, los descansos, la remuneración y la organización del trabajo, entre otros aspectos.

Una buena gestión en estas materias requiere la combinación de numerosos aspectos, tales como el control y reducción de los factores de riesgo presentes y un incremento sistemático del bienestar material y psicosocial, lo que conlleva la promoción de la salud y seguridad de trabajadores y trabajadoras mediante la creación de lugares de trabajo que sean seguros y saludables. Para lograr lo anterior se requiere conjugar el compromiso de la organización con la participación activa de quienes laboran en ella.

De acuerdo con la OIT (1996)<sup>16</sup>, la salud y la seguridad laboral deben propender al fomento y mantención del más alto bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos de los riesgos y consecuencias negativas para su salud,

16 OIT, Guía: La Salud y la Seguridad en el Trabajo. Introducción a la salud y la seguridad laboral. 1996. Ginebra Suiza. <[http://training.itcilo.it/actrav\\_cdrom2/es/osh/intro/inmain.htm](http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/intro/inmain.htm)>

creando condiciones de trabajo adaptadas a sus necesidades físicas y mentales y ajustando la actividad laboral a las personas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), a su vez, promueve la salud en el trabajo mediante la propuesta del concepto de entorno de trabajo saludable, definido como *"aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en el proceso de mejora continua para promover y proteger la salud y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a indicadores"*<sup>17</sup>.

Sobre el tema, el Comité Mixto de la OIT y de la OMS señala que la: *"finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; y en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad"*<sup>18</sup> (2003).

Y, en conjunto, la OMS y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) consideran que un entorno laboral saludable es fundamental para la promoción y mantención de la salud de los trabajadores ya que, considerando que las personas pasan una parte importante de su vida en el trabajo, el espacio laboral es un entorno prioritario para las políticas de promoción de la salud en el siglo XXI<sup>19</sup>.

Para estos organismos internacionales la promoción de la salud en el trabajo debe incorporar programas y acciones tendientes a favorecer la presencia de ambientes de trabajo salutarios, en donde se controlen los factores de riesgo para las personas, tanto aquellos físicos como los psicosociales, considerando componentes como la

17 Organización Mundial de la Salud. Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. 2010. Mayor información en: <[www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)>

18 Rantanen, Jorma y A. Fedotov, Igor, Normas, Principios y Enfoques de los Servicios de Salud en el Trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. OIT. Tomo 2.

19 OMS/OPS. Estrategia de Promoción de la Salud en los Lugares de Trabajo de América Latina y el Caribe. Documento de Trabajo. Ginebra, Suiza. Organización Mundial de la Salud, 2000.

satisfacción en el trabajo, la motivación, el reconocimiento por la labor realizada, aspectos que inciden en el bienestar de los trabajadores, en el rendimiento y productividad de la empresa.

### La legislación en Chile

La prevención de los riesgos laborales está regulada por la Ley N° 16.744<sup>20</sup>, y sus diferentes decretos, como el Decreto Supremo N° 40, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba el Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales y establece normas en relación con los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales.

Para el control de las condiciones sanitarias y ambientales de trabajo el Decreto Supremo N° 594 fija las normas básicas con relación a las condiciones sanitarias y ambientales de todo ambiente de trabajo, y establece los límites permisibles de exposición ambiental a agentes químicos y físicos, así como los límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional. Aborda, igualmente, las condiciones generales de construcción y sanitarias, la provisión de agua potable, disposición de residuos industriales líquidos y sólidos, existencia de servicios higiénicos y evacuación de aguas servidas, exigencia de guardarropias y comedores, condiciones generales de seguridad, elementos de protección personal requeridos para el trabajo, entre otros numerosos temas orientados a proteger la seguridad y salud de los trabajadores.

Dependiendo del tamaño de las empresas, la ley establece diversos instrumentos de prevención de riesgos<sup>21</sup> obligatorios para ellas. Estos instrumentos son fundamentales para gestionar la seguridad y salud laboral, y su aplicación permite el control y

20 Ley N° 16.744. Establece normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, 1968.

21 Derecho a Saber, Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, desde un trabajador; Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, desde 10 trabajadores; Comité Paritario de Higiene y Seguridad, más de 25 trabajadores y Departamento de Prevención de Riesgos, más de 100 trabajadores.

manejo de los accidentes y la prevención de las enfermedades profesionales. Esta ley también exige a las empresas tener un seguro social administrado por organismos públicos y privados<sup>22</sup> encargados de entregar prestaciones integrales al trabajador.

Sin embargo, y de acuerdo a la Encla 2011, la consulta a empleadores y trabajadores constató la presencia de un grado de incumplimiento en todos los segmentos de empresas en la implementación de los instrumentos básicos de prevención de riesgos, a excepción de las grandes empresas que, en un 100%, cumplen con poseer reglamentos internos de higiene y seguridad. El menor cumplimiento de las normas aparece en las pequeñas empresas, en que solo un 57% tiene creados comités paritarios de higiene y seguridad.

Un aspecto a destacar es que la presencia de sindicatos en las empresas, independiente de su tamaño, favorece el cumplimiento de la presencia de instrumentos de prevención de riesgos<sup>23</sup>. En cuanto a las decisiones en materia de prevención de riesgos laborales relacionados con la salud y seguridad, de acuerdo con el tamaño de las empresas, estas decisiones tienden a concentrarse en los niveles de la gerencia general de la empresa.

Sobre las principales acciones de prevención que realizan las empresas consultadas por la Encla 2011, la encuesta determinó que se refieren a la revisión y mantención de maquinarias y herramientas de trabajo, la instrucción en el uso de implementos de seguridad y la capacitación de los trabajadores en los temas de seguridad.

Pese a todo, el año 2013 las Mutuales de Seguridad registraron 246.530 accidentes del trabajo, de los cuales 80,6% correspondió a accidentes laborales y 19,4% a accidentes de trayecto. Considerando el período 2004-2013, existió una baja en las tasas de accidentabilidad laboral (no de trayecto) para todas las ramas de la economía, a excepción del sector Comercio, cuya tasa tiene una menor variación

22 Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Mutual de la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC), Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Instituto de Seguridad Laboral.

23 Ver datos específicos de la encuesta, en todos estos aspectos, en línea en: [www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html)



en relación con el resto de los sectores<sup>24</sup>. Respecto del tamaño de las empresas, las pequeñas presentan mayores tasas de accidentabilidad comparadas con las medianas y grandes.

La mortalidad por accidentes del trabajo registró, el año 2013, un total de 380 fallecidos, con una tendencia a la baja desde el año 2010. De acuerdo con la Subsecretaría de Seguridad Social (Suseso), el 97,5% de los fallecidos corresponden al sexo masculino, y el 53,7% de estos tenía menos de 45 años de edad. En dicho período, los sectores que tienen la tasa más alta de mortalidad por accidentes laborales son Minería y Transporte<sup>25</sup>.

Según la región, la mayor proporción de empresas con accidentes del trabajo y de trayecto está en la Región Metropolitana (37% y 20,3%, en cada caso), la que por cierto es la más poblada y la que concentra mayor diversidad de actividades económicas de todo el país. Con una alta proporción de empresas, considerando conjuntamente ambos tipos de accidentes, le siguen las regiones de Los Lagos (35,9%, 8%), Biobío (32,2% y 11,6%), O'Higgins (31,20% y 12,2%) y La Araucanía (28,1% y 13,1%) (Encla, 2011).

Por su parte, los datos obtenidos mediante la Enets 2009-2010 constatan que los jóvenes trabajadores de entre 15 y 24 años tienen más frecuentemente accidentes del trabajo y presentan condiciones mayores de riesgo laboral. Cifra muy próxima a las entregadas por la Suseso<sup>26</sup>, que constatan una mayor tasa de accidentes en trabajadores entre 20 y 24 años de edad.

24 Datos tomados de la presentación de la Superintendente de Seguridad Social, el 28 de abril de 2014. Superintendencia de Seguridad Social (Suseso). Disponible en línea en <[http://info.suseso.cl/awp/publicaciones/Estad%C3%ADsticas\\_de\\_Accidentabilidad\\_2013.pdf](http://info.suseso.cl/awp/publicaciones/Estad%C3%ADsticas_de_Accidentabilidad_2013.pdf)>

25 Datos preliminares, no incluyen los accidentes de trayecto ni accidentes sin calificar a la fecha. Suseso, 28 de abril 2014. Fuente: Registro de Accidentes Laborales Fatales (RALF) y Boletines Estadísticos, Suseso.

26 Sistema Nacional de Información de Seguridad y Salud en el Trabajo- Sisesat, Suseso. Gobierno de Chile. Disponible en línea en: <[http://163.247.55.110/PortalWEB/SST/estadisticas/2014\\_04\\_28\\_Estad%C3%ADsticas%20de%20Accidentabilidad%202013.pdf](http://163.247.55.110/PortalWEB/SST/estadisticas/2014_04_28_Estad%C3%ADsticas%20de%20Accidentabilidad%202013.pdf)>

En lo que respecta a las enfermedades profesionales, los problemas de salud más relevantes descritos por trabajadores y empleadores (Encla 2011) corresponden a la ocurrencia de heridas o lesiones por cortes, atrapamientos o caídas, seguidos de trastornos de tipo musculoesquelético, lesiones por sobreesfuerzo, malas posturas, trabajo de pie o movimientos repetitivos. El tercer lugar lo ocupan los problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores, como el estrés, la depresión o la angustia.

De acuerdo con la información de la ACHS, el 48% de las licencias médicas visadas a noviembre de 2014 corresponden a problemas de salud mental de los trabajadores. Pablo Garrido, coordinador nacional de Salud Mental de dicha asociación, explicó que *lo que hemos visto en los últimos diez años es que las enfermedades de origen mental han aumentado en un 82 por ciento de 2001 a 2011. Eso nos ha significado un gran número de consultas relacionadas a patologías mentales. La demanda de atención por estas patologías ha crecido un 87%*<sup>27</sup>. Los rubros que presentan el mayor número de licencias médicas corresponden al sector gubernamental, Comercio, Retail, Educación e Industrial.

Finalmente, cabe destacar que en los accidentes del trabajo es más evidente constatar el impacto y el daño a la salud de las personas; sin embargo en lo que respecta a las enfermedades profesionales, es más complejo establecer la relación con el trabajo, razón por la que muchas de las enfermedades de origen laboral son subdiagnosticadas y no se registran como corresponde, lo que no permite tener una dimensión objetiva del problema.

## Gestión de la empresa

Las organizaciones empresariales tienen como objetivo la búsqueda de crecimiento y rentabilidad, para lo cual requieren generar ganancias y mantener una cierta

27 En línea en: <[www.emol.com/noticias/nacional/2014/11/17/690271/informe-de-la-achs-senala-que-el-48-de-licencias-medicas-de-2014-corresponden-a-salud-mental.html](http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/11/17/690271/informe-de-la-achs-senala-que-el-48-de-licencias-medicas-de-2014-corresponden-a-salud-mental.html)>

sostenibilidad económica. Actualmente se encuentran en un entorno cambiante y poco predecible a corto plazo, marcado por la incertidumbre y una competencia cada vez más agresiva. En él, y de acuerdo con las teorías de gestión de las empresas modernas, las organizaciones han optado por fortalecerse mediante la valoración del capital humano, considerando a las personas como parte importante de su capital y como generador de recursos y conocimientos, así como el elemento que marca la diferencia con otras empresas.

Por lo tanto, el área de recursos humanos ha debido también adaptarse; sus ajustes y mutación se han enfocado hacia tendencias de gestión que privilegian la reducción de los niveles jerárquicos, descentralizando las decisiones e incorporando programas centrados en calidad, participación y compromiso de sus integrantes. Todo ello pensando en una organización más flexible, innovadora y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y vaivenes del mercado.

Para Jacques Regnier<sup>28</sup> las condiciones de las organizaciones modernas necesitan una gestión mucho más democrática porque (Regnier, 1987)<sup>29</sup>:

- 1) En su mayoría las alternativas económicas, de acuerdo con la dirección de la empresa, asignan al personal un rol importante, valorado como un capitalpreciado, ya que la rentabilidad, competencia y permanencia de la organización depende en parte esencial, y cada vez en forma más creciente, del rendimiento, capacidad de adaptación e innovación de las personas que la conforman.
- 2) Los cambios de valores implican una transformación de la actitud de las personas en relación con el trabajo. Existe una tendencia a la búsqueda de trabajos interesantes, valorados y lo menos opresivos posible, porque los trabajadores desean y reivindican, cada vez más, aspectos como la autonomía, la formación, la consulta e información y los acuerdos.

28 Jacques Regnier es profesor de psicología del trabajo de la Universidad René Descartes-París V. Francia.

29 Lévy-Leboyer, C y. Sperandio, J.C., *Traité de Psychologie du Travail*. Ediciones Presses Universitaires de France. París, 1987. Capítulo XXII.

- 3) Las personas aspiran a otro tipo de relación laboral, donde predominen la confianza, el respeto y consideración por el otro, sin diferencias de estatus y jerarquías en la organización.

En este sentido, las organizaciones están implementando alternativas para desarrollar una mayor democratización de los espacios laborales, buscando formas de integración y participación de los trabajadores, y aplicando fórmulas como, entre otras, la consulta mediante encuestas y estudios de opinión interna y diagnósticos de clima laboral interno.

En este tipo de organización, los gerentes requieren adquirir nuevas habilidades y liderazgos, ya que su preocupación debe orientarse hacia cómo canalizar el aporte del personal a los objetivos de la organización, buscando una mayor eficacia y calidad en la producción, mediante la explotación de habilidades, conocimientos y talento de las personas, y donde aspectos como la comunicación, formación y compromiso con la empresa son esenciales.

Lo anterior requiere, sin embargo, del compromiso individual de cada uno de los empleados con las metas de la empresa; así como de la incorporación de importantes cambios en la cultura organizacional: instalación del diálogo y de consulta directa a los trabajadores, con oportunidades de comunicación transparente y llana; mayor autonomía en tareas y métodos de trabajo, posibilidades de optar por horarios de trabajo flexibles y permisos; disponibilidad de información sobre resultados económicos de la empresa; desarrollo de programas de calidad de vida laboral que incluyan evaluación de climas laborales, satisfacción y bienestar en el trabajo, oportunidades de desarrollo de carrera y realización personal; mecanismos de motivación y retribución mediante recursos de remuneración variable y sistemas de evaluación del desempeño individual y de reconocimiento, entre otros.

Se pretende con todo ello acrecentar el compromiso de las personas con la organización, aumentando el bienestar laboral, mediante el mejoramiento de la organización interna y la valoración del personal como recurso vital para asegurar el aumento del rendimiento, mejorar la competitividad de la empresa y obtener mayores ganancias.

Las investigadoras mexicanas Eréndira Fierro y Patricia Mercados plantean que la innovación organizativa tiene, entre otras tareas, aumentar el bienestar y satisfacción en el trabajo, optimizando los recursos administrativos y generando una mayor eficiencia en la organización:

*Los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, de aquí que las capacidades internas sean las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellos es posible implementar estrategias de creación de valor en las organizaciones mediante el desarrollo de un conjunto coordinado de tareas con la finalidad de integrar, construir y reconfigurar retos y estrategias para enfrentar los entornos cambiantes, así como para generar crecimiento de las organizaciones<sup>30</sup>.*

Enfrentada con la teoría y las nuevas corrientes, la realidad laboral chilena presenta pocos avances al respecto. Así lo explicaban Malva Espinoza y Pablo Morris en su estudio para la Dirección del Trabajo en el año 2002 y la realidad no ha cambiado mucho desde esa constatación:

*Hay una incidencia minoritaria en la existencia de canales de participación; falencias en los sistemas de comunicación y una baja prioridad empresarial con relación a las inversiones en recursos humanos. Se ha privilegiado la incorporación de tecnología, y el desarrollo de los mercados antes que la inversión en gestión de los recursos humanos y capacitación. También son escasas las experiencias innovadoras en materia de organizar el trabajo de manera tal que el trabajador (o equipos de trabajadores) tengan grados de autonomía para que su iniciativa y creatividad se reflejen*

30 Fierro M., Eréndira y Mercado S., Patricia. La innovación organizativa y sus predictores desde la teoría de recursos y capacidades. S/f. Disponible en línea en: <[http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-615-8852vmn.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-615-8852vmn.pdf)>

*en el modo de trabajar y en los resultados. Predominan en cambio, los modelos altamente estandarizados en los que la supervisión y control de parte de las jefaturas, se transforman en verdaderos sistemas de vigilancia más que en una supervisión racional de las tareas<sup>31</sup>.*

La práctica de BPL podría contribuir a modificar esta situación y aunque en su instalación en las empresas la presencia de sindicato juega un importante rol a la hora de aumentar la participación de los trabajadores en la gestión de recursos humanos, en la realidad nacional esto no ha ocurrido: de acuerdo con datos de la Encla 2011, en el 49,2% de las empresas encuestadas, considerando los doce meses previos a la aplicación de la encuesta, no existieron reuniones entre el encargado de recursos humanos y los trabajadores.

En lo que respecta a la consulta que realiza la empresa a los trabajadores y dirigentes sindicales sobre distintas materias relacionadas con su trabajo, los temas más consultados corresponden a salud y seguridad, calidad de los productos, metas relacionadas con el rendimiento en el trabajo, relaciones humanas y clima laboral.

La Encla 2011 también constató que, en lo que respecta a la información o consulta a los sindicatos acerca de contratación, despidos, situación económica de la empresa, cambio en la propiedad de la misma, capacitación y remuneraciones, entre otras, la mayoría de las empresas no informaron ni consultaron al sindicato en el período que la medición cubre.

En algunas empresas chilenas existen avances en materia de consulta y participación de los trabajadores, en temas de capacitación, salud y seguridad, relaciones internas, calidad de los productos y metas de rendimiento, entre otros. Pero hay otras materias sobre las que, mayoritariamente, las empresas nacionales no consultan ni informan a sus trabajadores: inversiones, cambios en la propiedad de la empresa, contrataciones, despidos y organización del trabajo.

31 Espinoza, Malva y Morris, Pablo. Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Cuaderno de Investigación N°16. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2002.

Lo anterior confirma las pautas convencionales que se mantienen en la mayoría de las organizaciones chilenas, muy lejos de lo esperable de una empresa moderna, donde priman estilos de gestión organizacional participativos, considerando a las personas como recursos activos con opiniones y capacidades de aportar en las decisiones de la empresa y en un ambiente de reciprocidad lo que –como está demostrado en otras latitudes– lleva a una mayor competitividad de la organización, elevando los estándares laborales.

### Factores psicosociales relacionados con el trabajo

Los factores psicosociales corresponden a las condiciones presentes en una situación laboral relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del puesto, la realización de la tarea y con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y la salud de los trabajadores. Las expresiones organización del trabajo y factores organizativos se utilizan muchas veces de manera intercambiable con factores psicosociales para hacer referencia a las condiciones laborales que pueden conducir al estrés<sup>32</sup>.

El ambiente psicosocial laboral es considerado como un factor relevante del trabajo, por su impacto en la salud física y mental de las personas, incidiendo en el bienestar y la vida cotidiana. En la actualidad, los riesgos psicosociales en el trabajo constituyen una importante causa de enfermedades y de accidentes laborales. Los principales factores de riesgo psicosocial corresponden a sobrecarga de trabajo, carencia de control y autonomía del trabajo, falta de seguridad en el trabajo, problemas en las relaciones laborales, y exposición a situaciones de acoso, maltrato y violencia.

Al respecto, la OIT (1986) plantea que:

*“El clima psicosocial de una empresa está vinculado a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad laboral, así como al*

*conjunto de factores demográficos, económicos y sociales. En este sentido el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de las condiciones de vida y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y sus familias”<sup>33</sup>.*

Desde el punto de vista organizacional, los factores psicosociales suelen jugar un rol protector de la salud y bienestar de las personas; pero también pueden afectar negativamente. En este caso, se consideran como factores de riesgo desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993)<sup>34</sup>.

Un informe publicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo en 2007 sobre riesgos psicosociales reveló que las modificaciones técnicas u organizativas en el mundo laboral, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno de la globalización, han originado riesgos psicosociales de carácter emergente con consecuencias sobre la salud de la población, debido a que pueden provocar un mayor estrés laboral y repercutir en la salud y la seguridad de los trabajadores. Estos riesgos han sido agrupados en cinco áreas:

- a) Nuevas formas de contratación laboral, caracterizadas por la aparición de contratos de trabajo más precarios, subcontratación e inseguridad en el trabajo.
- b) Envejecimiento de la población activa, que la hace más vulnerable a la carga mental y emocional.
- c) Intensificación laboral, caracterizada por la necesidad de manejar cantidades de información cada vez mayores y bajo una mayor presión.
- d) Fuertes exigencias emocionales en el trabajo, junto con un incremento del acoso psicológico y de la violencia.

32 Sauter SL, Hurrell Jr JJ, Murphy LR, Levi L. Factores psicosociales y de organización. En: OIT Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2001.

33 OIT. Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo. Núm. 56. Ginebra, Suiza, 1986.

34 Peiró, José M. Desencadenantes del estrés laboral. Madrid. 3ª edición. Eudema. 1993.

- e) Desequilibrio y conflicto entre la vida laboral y personal, debido a la falta de ajuste entre las condiciones de trabajo y la vida privada de las personas.

**CUADRO 2****Factores psicosociales de riesgo laboral**

Factores	Ejemplos
Desarrollo de carrera profesional	Falta de promoción y formación profesional.
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, trabajo monótono, bajo uso de habilidades.
Sobrecarga	Exceso de trabajo, alta presión, exigencias y plazos apremiantes.
Control	Poca participación en la organización del trabajo, bajo control del trabajo.
Condiciones y medio ambiente de trabajo	Exposición a condiciones de trabajo precarias, que no cumplen con normas básicas de higiene y seguridad; falta de mantenimiento de equipos y herramientas; exposición a ruidos.
Cultura organizacional y funciones	Cultura centralizada y poco participativa; estilos de comunicación interna; estilos de supervisión; falta de definición de objetivos y tareas.
Relaciones interpersonales	Clima laboral negativo; falta de apoyo social; presencia de conflictos y acoso.
Rol en la organización	Conflictos y poca claridad del rol.
Conciliación trabajo-familia	Demandas y exigencias incompatibles entre responsabilidades laborales y vida familiar; falta de apoyo para el cuidado infantil.
Condiciones relacionadas con el contrato de trabajo	Incumplimiento del contrato laboral; remuneraciones bajas; incertidumbre sobre continuidad del empleo.

Fuente: Adaptado de Cox y Griffiths, 1996<sup>35</sup>.

La prevención de los factores de riesgo psicosociales tiene una estrecha relación con el fomento de condiciones de trabajo protectoras de la salud y seguridad de las personas. Por esta razón existe, desde el Estado, la preocupación por el tema, la que se

35 Cox y Griffiths. Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Disponible en línea en <[www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf)>

manifiesta –entre otras medidas– en la validación de un instrumento de uso público, denominado Suseso-Istas 21<sup>36</sup>, que facilita el diagnóstico de factores psicosociales de riesgo en las empresas con el consenso de trabajadores y empresarios.

**CUADRO 3****Dimensiones y subdimensiones de riesgo psicosocial del cuestionario Suseso-Istas 21**

Dimensiones	Subdimensiones
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas
	Exigencias cognitivas
	Exigencias sensoriales
	Exigencias emocionales
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	Exigencias de esconder emociones
	Influencia
	Control sobre el tiempo de trabajo
	Posibilidades de desarrollo en el trabajo
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Sentido del trabajo
	Integración en la empresa
	Claridad de rol
	Conflicto de rol
Compensaciones	Calidad de liderazgo
	Calidad de la relación con superiores
	Calidad de la relación con compañeros de trabajo
Doble presencia	Estima
	Inseguridad respecto del contrato de trabajo
	Inseguridad respecto de las características del trabajo
Doble presencia	Carga de tareas domésticas
	Preocupación por tareas domésticas

Fuente: Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Superintendencia de Seguridad Social. Suseso Istas 21.

36 La Suseso validó a nivel nacional la versión en lengua castellana del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), que resultó de la adaptación del cuestionario original danés a la población española (Istas 21). Esta validación contó con la colaboración de la Dirección del Trabajo, el Instituto de Salud Pública de Chile y la Escuela de Salud Pública de la Universidad

Este instrumento de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo ayuda en el diagnóstico de los problemas de este tipo e incentiva a la aplicación de programas preventivos en las empresas, con el objetivo de prevenir y controlar dichos riesgos, mejorando las condiciones de trabajo y calidad de vida de los trabajadores.

En este mismo sentido, el Instituto de Salud Pública (ISP), junto a un panel de expertos, validó el Instrumento de Evaluación de Medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (2012)<sup>37</sup>, basado en una herramienta elaborada por el Instituto Nacional de Salud Pública de Québec, Canadá, denominado Matriz de Identificación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.

### Análisis Encuesta Enets 2009-2010 sobre factores psicosociales

Sobre la base de los datos que entregó la Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de Trabajadores y Trabajadoras en Chile (Enets 2009-2010), la Dirección del Trabajo elaboró un informe<sup>38</sup> donde analizó algunas variables psicosociales, como la forma de inserción de trabajadores y trabajadoras en la

---

de Chile y la asesoría de los autores de la versión española de ISTAS 21. Su versión completa contiene 21 ítems y 91 preguntas, y está diseñada para ser aplicada principalmente como herramienta de intervención; en su versión breve se compone de 20 preguntas y es recomendado para estudiantes tesis, investigaciones y equipos de Recursos Humanos, Desarrollo de las Personas o Comités Paritario de Higiene y Seguridad que quieran familiarizarse con él. Material disponible en línea en: <[www.suseso.cl/cuestionario-de-evaluacion-de-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-suseso-istas-21/](http://www.suseso.cl/cuestionario-de-evaluacion-de-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-suseso-istas-21/)>.

37 El instrumento estuvo dirigido a empresas de más de 25 trabajadores y contiene dimensiones como: estabilidad del empleo, ausentismo por enfermedad, políticas o actividades preventivas de salud y bienestar en el trabajo, políticas o actividades preventivas de salud y bienestar en el trabajo, políticas contra el acoso laboral, programas preventivos contra el acoso sexual, programas preventivos contra la violencia física, actividades o programas de retorno al trabajo, actividades o programas para la conciliación trabajo y vida familiar, carga de trabajo, entre otras materias. Instituto de Salud Pública de Chile, "Instrumento de Evaluación de Medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo", 2012, primera versión. Disponible en línea en: [www.mutual.cl/Portals/0/prevencion\\_riesgos/riesgos\\_sicosociales\\_pdf/Instrumento\\_Evaluacion\\_de\\_Medidas\\_para\\_Prevencion\\_Riesgos\\_Psicosociales\\_Trabajo.pdf](http://www.mutual.cl/Portals/0/prevencion_riesgos/riesgos_sicosociales_pdf/Instrumento_Evaluacion_de_Medidas_para_Prevencion_Riesgos_Psicosociales_Trabajo.pdf)

38 Carrasco, Celina y Vega Patricia. *Informe sobre condiciones laborales en trabajadores dependientes de la empresa privada*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2012. Disponible en línea en: [www.dt.gob.cl/m/1620/articles-100488\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-100488_recurso_1.pdf)

estructura de autoridad de la empresa, posibilidades de flexibilización del trabajo, autonomía, toma de decisiones, satisfacción en el trabajo, estabilidad laboral y trato. A continuación se presentan algunos de los hallazgos.

De acuerdo con el tamaño de las empresas, en las microempresas y en las grandes empresas existen mayores oportunidades de influir en la velocidad o rapidez para trabajar. La posibilidad de elegir, o cambiar, el método o forma de realizar el trabajo, es bastante baja para ambos sexos, con un promedio de 28,9% del total de trabajadores. Considerando el tamaño de las empresas, en la mediana y la gran empresa este porcentaje es menor.

Según el tamaño de las empresas, en la microempresa radica la mayor proporción de quienes declaran que "siempre" pueden decidir cuándo tomar pausas. En cambio, en las medianas y grandes empresas es donde aparece el promedio mayor de dificultades para que el trabajador pueda decidir sobre este aspecto.

En relación con las oportunidades de aprender cosas nuevas y desarrollar capacidades, los trabajadores respondieron que la gran empresa es la que ofrece más perspectivas al respecto, con algunas diferencias de percepción considerando el sexo de los entrevistados.

La consulta sobre aspectos relacionados con la motivación y el compromiso que experimentan los trabajadores con su labor, un 58,8% de los entrevistados de ambos sexos respondió positivamente. Considerando el tamaño de las empresas, existe una mayor motivación y compromiso con el trabajo en quienes pertenecen a la pequeña y gran empresa, con un 55% y 64,5%, respectivamente.

En la estructura de la empresa existen distintos niveles jerárquicos, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad. Los niveles y el número de mandos o jerarquías dependen del tamaño de la empresa y de su número de trabajadores.

En esta dimensión, la encuesta indagó en las relaciones de subordinación existentes al interior de la empresa, diferenciando los distintos estratos que existen, según

grado de autoridad. La información fue analizada de acuerdo con el nivel de salario, sexo y calificación del trabajador, y considerando el tamaño de la empresa.

Acerca de la supervisión del trabajo de otras personas, así como la incidencia del trabajador en la toma de decisiones de la empresa en temas relacionados con contratos y despidos de personal, realización de cambios en los bienes o servicios que produce la empresa, proponer modificaciones en su presupuesto y en la organización del trabajo, la mayoría de los trabajadores no ejerce cargos de autoridad en la empresa. Sin embargo, a medida en que aumenta el tramo de ingresos, se eleva también el porcentaje de trabajadores que ejerce autoridad sobre el trabajo de otros, destacándose grandes diferencias en los porcentajes de supervisión entre sexos: las mujeres desempeñan los cargos de autoridad en mayor medida en los tramos de ingresos más bajos y los hombres lo hacen en los tramos más altos.

En relación con la supervisión del trabajo de otros según nivel educacional y sexo de los entrevistados, a mayor nivel de estudios existe un mayor porcentaje de hombres que realiza esta labor. Los niveles educacionales que marcan la mayor diferencia entre sexos corresponden a la educación técnica, industrial, comercial o normalista del sistema de educación antiguo, instituto profesional incompleto y terminado, educación universitaria completa y universitaria de nivel posgrado, donde los hombres tienen mayor porcentaje de supervisión a otros.

La encuesta analizada constató que existe una baja injerencia y alternativas de participación de los trabajadores, de ambos sexos, en las decisiones de la empresa, así como de las probabilidades de ser informados acerca de ellas, en aspectos claves como el presupuesto, contratar o despedir trabajadores, decidir sobre cambios en bienes y servicios y en la forma de organizar el trabajo.

La organización del trabajo conlleva la compleja tarea de compatibilizar los intereses y objetivos de las empresas con las expectativas y demandas de los trabajadores, quienes aspiran, naturalmente, a lograr una mejor calidad de vida laboral. Los datos analizados en el informe realizado a partir de la Primera Encuesta Enets, dejan ver insuficiencias en cuanto a factores de riesgo

psicosocial que tienen importantes efectos en la calidad de vida laboral. Los principales problemas se concentran en las facultades para organizar el trabajo y el ejercicio del poder y autoridad en las empresas, cuya competencia es exclusiva de los empresarios, quienes delegan este poder en sus jefaturas o personal de confianza. Los trabajadores declaran bajas cifras de autonomía, particularmente en las posibilidades de participar y ser consultados sobre las decisiones de la empresa y en la organización del trabajo. Asimismo reciben poca información sobre el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con los resultados de esta encuesta, casi un tercio de los trabajadores entrevistados no puede decidir cuándo descansar o hacer una pausa en su trabajo, incidir en la cantidad de trabajo que debe hacer en su jornada, como tampoco cambiar el orden de sus tareas, aspectos que revelan una baja autonomía y control de las labores por parte del trabajador.

La supervisión en las empresas es realizada generalmente por los hombres, quienes presentan mejores niveles de educación. Las mujeres predominan, en cambio, supervisando a otros trabajadores en empleos con bajos salarios.

Las posibilidades de tener cierta flexibilidad en el trabajo para acceder a derechos y permisos por motivos personales se ven más restringidas para las trabajadoras. En relación con la percepción de estabilidad laboral, reflejada en el temor al despido, en alrededor de un tercio del total de trabajadores de ambos sexos, existe el temor vinculado a la dificultad de encontrar otro trabajo en caso de despido. En ambas situaciones, las mujeres presentan una mayor inseguridad.

### ¿Cómo es una buena empresa para trabajar?

El análisis de la bibliografía sobre las características de una buena empresa para trabajar arroja ciertas condiciones básicas de funcionamiento. Algunos autores resaltan la importancia de la protección de la salud de los trabajadores, el factor del liderazgo, la comunicación, la necesaria conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares, entre otros elementos de interés.



Investigadores como Salanova, Martínez y Llorens (2009) proponen el concepto de *organizaciones saludables*, que destaca la importancia de la salud de los empleados para un buen desempeño laboral y organizacional. Definen estas organizaciones como *aquellas que tienen empleados saludables, cuyos resultados son también saludables y esto lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (ej. diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (ej. canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización (ej. selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada)*<sup>39</sup>.

El concepto de organización saludable se apoya en la teoría de la psicología positiva<sup>40</sup>, cuya meta es el bienestar y salud del trabajador en la organización. En este sentido, las organizaciones saludables serían aquellas que tienen buenos beneficios económicos y sociales; se distinguen por la presencia de una buena salud de sus empleados, lo que se expresaría en disminución de gastos por ausentismo del personal, incremento de la productividad de la empresa y la presencia de capacidad de resiliencia<sup>41</sup> de sus trabajadores.

De acuerdo con el modelo de Demandas-Recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001)<sup>42</sup> entre los recursos laborales significativos y preponderantes

39 Salanova, M. Martínez, I.M., Llorens S. Psicología de la Organización. F. Palací (Coord.), (349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall; Salanova, M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 58, pág. 18, marzo 2009.

40 Psicología Positiva es una rama de la psicología, centrada en las cualidades y características positivas humanas. Sus principales representantes son Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi.

41 En psicología se usa este concepto como la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. La neurociencia considera que las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos y mayor capacidad para afrontar retos (Instituto Español de Resiliencia).

42 Citado por Salanova, M. Martínez, I.M., Llorens S. En *Psicología de la Organización*. F. Palací (Coord.), (349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall, 2001.

para crear organizaciones positivas está la autonomía en el puesto de trabajo, la oportunidad para el desarrollo y uso de habilidades, variedad de la tarea, demandas laborales realistas, claridad de las tareas y del rol laboral, las oportunidades para el contacto social, información y *feed-back* sobre el trabajo, un salario percibido como justo, la seguridad física en el trabajo, que el trabajo realizado sea valorado socialmente, y contar con el apoyo del supervisor.

Para este estudio fueron entrevistados psicólogos organizacionales, expertos en administración de empresas y recursos humanos, para quienes una buena empresa para trabajar debe tener ciertas condiciones básicas de funcionamiento, entre las que destacan:

- La presencia de un buen clima laboral asociado a un liderazgo más democrático.
- Aseguramiento de los derechos laborales de los trabajadores.
- Remuneraciones justas.
- Condiciones que resguarden la salud y la seguridad y promuevan prácticas laborales saludables.
- Políticas organizacionales de gestión de personas, que se inician desde la selección del personal, oportunidades de promoción y desarrollo, evaluación de desempeño y desvinculación laboral.

*Las empresas requieren ir fortaleciendo sus departamentos de gestión de personas, no solo gestionar la operación productiva o de servicios que entrega a la comunidad, sino visualizar que es imprescindible cuidar a sus trabajadores, ofrecer condiciones de trabajo justas y dignas, saludables y seguras, apoyar el desarrollo de lo que hoy se llama capital humano, por sobre el concepto de recurso humano.*

*Lamentablemente en Chile, sobre todo en las Pymes, aún estas áreas no se aprecian en su real magnitud y funcionan solo como departamento de contratación y remuneraciones. Existe déficit de una estructura mínima para que se haga una gestión efectiva de los procesos que implica. Por otro lado, esto ha ido cambiando en*



*los últimos diez a 15 años en las empresas grandes y medianas; en ellas existen cada vez más puestos de tipo profesional que se ofrecen para incorporarse al área de personas o de recursos humanos. En la medida que existe formación especializada de gestión de personas en la región, se enriquece la oferta de profesionales bien formados que aporten al desarrollo de unidades de gestión de personas y desarrollo organizacional, vinculando de manera adecuada la estrategia de negocios con la gestión del capital humano.* (Psicóloga, académica de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Área Social Organizacional. Facultad de Psicología Universidad de Talca).

*Mejorar las prácticas laborales requiere de posibilidad de mayor participación en las organizaciones, con liderazgos centrados en las personas, generando confianzas con los actores laborales. Para ello se requiere incorporar prácticas que contribuyan al bienestar colectivo, y con esto quiero decir que se requiere también trabajar sobre la confianza en el otro, aunque esto suene un poco romántico, ya que como país existen altos niveles de desconfianza y esto también influye en la percepción que se tiene del otro. En este sentido, necesitamos construir confianzas, construir equipos de trabajo y construir relaciones humanas que puedan colaborar en el mejoramiento de los entornos laborales.* (Psicólogo, miembro de la Comisión de Condiciones Laborales, Colegio de Psicólogos de Chile).

Considerando todos los aspectos expresados en este acápite de antecedentes, el presente estudio buscó responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida las BPL colaboran en el desarrollo de mejores relaciones laborales en la empresa?
- ¿Ayuda la implementación de BPL en la construcción de espacios de trabajo más saludables desde el punto de vista psicosocial?
- ¿Cómo valoran los trabajadores estas prácticas laborales?

## SEGUNDA PARTE

## Análisis de casos

Las empresas que accedieron a participar de este estudio fueron un total de 13; todas están ubicadas en la Región Metropolitana, tres de ellas pertenecen a la categoría de empresa pequeña, siete son empresas de tamaño mediano y tres, a la gran empresa.

A su vez, corresponden a los siguientes rubros: Vitivinícola, Informática y Comunicaciones, Agrícolas, Fabricación de Productos Farmacéuticos, Alimentos, Industrial, Editorial, Servicios de Mantenimiento, Frigorífico y Equipamiento Clínico y Gastronómico.

Del total de empresas del estudio, cinco no tenían sindicato y ocho contaban con, al menos, una organización sindical.

**CUADRO 4****Datos generales de las empresas del estudio**

Empresa	N° de trabajadores	Rubro	Tamaño	Presencia de sindicato
1	34	Vitivinícola	Pequeña	No
2	20	Frigorífico	Pequeña	No
3	30	Servicios de mantenimiento	Pequeña	No
4	82	Informática y Comunicaciones	Mediana	No
5	50	Agrícola	Mediana	No
6	420	Fabricación de productos farmacéuticos	Gran empresa	Sí
7	160	Editorial	Mediana	Sí
8	500	Industrial	Gran empresa	Sí
9	1000	Fabricación de productos farmacéuticos	Gran empresa	Sí
10	60	Alimentos	Mediana	Sí
11	100	Equipamiento clínico y gastronómico	Mediana	Sí
12	160	Agrícola	Mediana	Sí
13	130	Industrial	Mediana	Sí

Fuente: Elaboración propia.

De las empresas investigadas y que han incorporado en su gestión las buenas prácticas, cinco pertenecen a la red del Pacto Global Chile<sup>43</sup>, y adhieren a los diez principios universales de la ONU relacionados con derechos humanos, normas laborales, medioambiente y prácticas anticorrupción. Elaboran, además, un reporte anual de responsabilidad social, de acuerdo con un modelo denominado GRI<sup>44</sup>, susceptible de ser evaluado, y que debe ser comunicado a todos sus grupos

43 El interés por adherir a buenas prácticas de responsabilidad social se expresa en varias iniciativas aplicadas en el país, entre ellas la Red del Pacto Global Chile que, mediante el Sistema de Integración de los Principios de Pacto Global (SIPP), sigue los avances y la adopción de buenas prácticas de las empresas que forman parte de esta red de derechos humanos, relaciones laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción. Ver más información en línea en: <[www.pactoglobal.cl/acerca-de-pacto-global/que-es-pacto-global/](http://www.pactoglobal.cl/acerca-de-pacto-global/que-es-pacto-global/)>

44 Por sus siglas en inglés, Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones y

de interés. Su objetivo es que las organizaciones realicen una autoevaluación de avances y progresos en materia de cumplimiento de los diez principios de la ONU y constituyen también una práctica de transparencia de las empresas, ya que deben ser de conocimiento público. Cabe destacar que las empresas chilenas de distintos tamaños y rubros adhieren cada vez más a las prácticas de responsabilidad social, entendida esta como una integración voluntaria de parte de las empresas, de la preocupación por el medioambiente, aspectos sociales, laborales y derechos humanos, en sus acciones comerciales<sup>45</sup>.

Existen seis empresas con acreditación en BPL otorgada por la Dirección del Trabajo durante el año 2013, y dos pertenecen al Programa de BPL con enfoque de género del Servicio Nacional de la Mujer.

En las respuestas a las consultas a los representantes de las empresas se aprecia que existen diversas razones que motivan a las empresas a implementar buenas prácticas. Entre las motivaciones señalan algunos factores como mejorar la imagen de la empresa, responsabilidad social, para aumentar la productividad, contribuir al bienestar de los trabajadores, por convicción de justicia social y cumplir con la legislación laboral.

que produce un marco que incluye una guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías, las cuales están a disposición del público de manera gratuita.

45 En este sentido cabe destacar el Plan de acción para los años 2015-2018 del Consejo de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible cuya política se orienta a la incorporación de criterios de responsabilidad social tanto por el sector público como privado con el objetivo de que la expansión de los mercados sea consistente con el progreso del bienestar social y económico de nuestro país. Ver: <<http://consejors.economia.cl/noticias/aprueban-plan-de-accion-de-responsabilidad-social-2015-2018/>>

**CUADRO 5****Empresas según año de inicio BPL, tipo de programa y premios o acreditaciones recibidos**

Empresa	Año de inicio	Tipo de programa al que pertenecen	Premios/acreditaciones <sup>46</sup> recibidos
1	1999	BPL Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)	10 mejores Empresas para Madres y Padres que trabajan. Revista Ya de <i>El Mercurio</i> y Fundación Chile Unido Mejor lugar para trabajar (Great Place to Work) <sup>47</sup>
2	2005	RSE Vincular Red Pacto Global	Sin información
3	2005	RSE Red Pacto Global	Mejor lugar para trabajar, Great Place to Work Institute y Revista <i>Capital</i> ; premio Carlos Vial Espantoso para empresas con RRL de excelencia; premio Fundación PROhumana Responsabilidad Social; premio RSE Sofofa
4	2006	RSE	Premio Carlos Vial Espantoso para empresas con RRL de excelencia; Mejor lugar para trabajar, Great Place to Work Institute y Revista <i>Capital</i> ; premio Acción Paritaria ACHS
5	2007	BPL Sernam /RSE Red Pacto Global	10 mejores Empresas para Madres y Padres que trabajan, Revista Ya de <i>El Mercurio</i> y Fundación Chile Unido
6	2008	RSE Red Pacto Global	Premio a la Innovación Saludable 2013, programa Elige Vivir Sano, Ministerio de Salud
7	2009	RSE Vincular Red Pacto Global	Sin información
8	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT
9	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT
10	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT
11	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT
12	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT
13	2013	BPL/Dirección del Trabajo	Acreditación 2013 programa Buenas Prácticas Laborales de la DT

Fuente: Elaboración propia.

**Percepción de BPL desde la mirada de los representantes de las empresas y los trabajadores**

La entrevista realizada a los representantes de las empresas indagó en las ideas y representaciones sobre BPL, así como en su implementación efectiva en la organización, recuperando aquellas acciones que forman parte de políticas y programas de la empresa, validadas por la experiencia y que cuentan con la aprobación de los trabajadores. El interés fue conocer percepciones y miradas de los diferentes actores del mundo laboral, rescatando aquellas experiencias positivas implementadas en las empresas las que, muchas veces, no son conocidas lo suficiente, pudiendo sin embargo ser modelos o ejemplos efectivos a seguir por otras empresas.

En este sentido, y de acuerdo con los objetivos del estudio, la entrevista indagó en los siguientes aspectos:

- Motivación para incorporar BPL en la empresa
- Promoción de la salud y bienestar en el trabajo
- Condiciones de seguridad laboral
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Beneficios adicionales que otorga la empresa
- Cumplimiento de la normativa laboral

Los resultados obtenidos son los siguientes.

46 Por razones de espacio se presentan solo aquellos premios más relevantes y relacionados con el tema de estudio.

47 Premio entregado por el Instituto Great Place to Work, del movimiento de Mejores Empleadores y Mejores Lugares de Trabajo. El cofundador Robert Levering fue pionero en el reconocimiento de excelentes lugares de trabajo como objetivo de negocio con la publicación del libro *Las 100 Best Companies to Work For* (Las 100 mejores empresas donde trabajar) en 1984. Más información en <[www.greatplacetowork.cl/](http://www.greatplacetowork.cl/)>

## Motivación de las empresas para incorporar BPL

Hoy, a nivel mundial, las instituciones están siendo cuestionadas por aspectos relacionados con la falta de ética y transparencia en sus acciones, lo que tiene como efecto una falta de confianza ciudadana. Esta crisis afecta a representantes de todos los ámbitos, incluyendo al medio empresarial, religioso, político y social. De acuerdo con la encuesta de la Universidad Diego Portales<sup>48</sup>, se mantiene la tendencia a la baja confianza en las instituciones chilenas desde el año 2009: "Particularmente notorio ha sido el descenso en la confianza en los diarios (de 45,9% en 2009 a 23,7% en 2014), la televisión (de 41,7% a 14,1%), los tribunales de justicia (de 20,7% a 8%), la Iglesia Católica (de 47,2% a 26,2%) y las grandes empresas (de 25,6% a 10,5%)".

Otro estudio, realizado por Acción RSE<sup>49</sup>, constató que las principales críticas de los ciudadanos a las empresas se refieren a la necesidad de mejora de las condiciones de trabajo, un trato justo y las condiciones de seguridad, así como la demanda de mayor información y transparencia tanto a clientes como usuarios.

Por su parte, la Encla 2011 indicó que cerca de la mitad de los dirigentes sindicales entrevistados declaró prácticas atentatorias a la organización sindical (49,7%) y grandes diferencias salariales entre ejecutivos y trabajadores. La mayor diferencia de ingresos apareció en el grupo de trabajadores/as más calificados: 36,4% en profesionales, científicos e intelectuales, y 30,5% entre técnicos y profesionales de nivel medio. En trabajadores no calificados, en cambio, la brecha de ingresos por hora promedio es bastante más baja, llegando solo al 10,9%<sup>50</sup>.

En este contexto está presente en las respuestas obtenidas en la consulta realizada a los representantes de las empresas para el presente estudio, acerca de las

48 Encuesta disponible en línea en: <<http://encuesta.udp.cl/2014/11/05/opinion-publica-dividida-sobre-principales-beneficiarios-de-politicas-del-gobierno-destaca-encuesta-nacional-udp-2014/>>

49 "Confianza ciudadana hacia las empresas en Chile", Acción RSE e Ipsos. 2013.

50 Henríquez, Helia y Riquelme, Verónica. *El derecho a ganar lo mismo, Ley 20.348 Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres*. Temas Laborales N° 27. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo, 2010.

motivaciones que tienen para implementar acciones de buenas prácticas. En ellas predominan los contenidos de tipo ético y de compromiso con el país, más la valoración del trabajo de las personas. También aparecen los intereses tanto económicos como de mejoramiento de la imagen de la empresa, y la posibilidad de ganar en las licitaciones públicas.

Las opiniones incorporan valoraciones sobre la importancia del aporte de los trabajadores para la consecución del desarrollo y éxito del negocio, destacando la baja rotación y los bajos niveles de ausentismo, así como la presencia de buenos indicadores de seguridad laboral. Otro aspecto señalado a menudo en el discurso de los representantes de las empresas que participan del programa de BPL de la Dirección del Trabajo es el factor tranquilidad, que les otorga el saber que forman parte de un programa de este tipo. En este sentido, principalmente las Pymes reconocen que saber que han sido supervisados y que están cumpliendo con todas las normas laborales les permite trabajar más tranquilos.

A continuación se destacan algunas de las opiniones expresadas por los entrevistados:

*La verdad que lo que la motiva es, justamente, el vislumbrar los beneficios de hacerse cargo de los impactos de una organización. En materia laboral es identificar que, en realidad, es mucho más conveniente para la empresa tener colaboradores que están contentos, que están tranquilos, que tienen una vida... que pueden conciliar una vida familiar con la vida laboral, etcétera. Que eso es mucho más productivo y menos riesgoso para la empresa.*

(Encargada del Área de Responsabilidad Social, gran empresa)

*Tenemos buenos resultados en la encuesta de clima; nunca he visto menos de algún 75% - 70%. ... En cuanto a la satisfacción, tenemos cerca de 70 para arriba, por lo menos. A mí no me ha tocado, al menos en los últimos ocho años. Siempre hemos estado en niveles muy buenos. Pero yo diría más, si bien la encuesta de clima es un indicador súper importante para nosotros, un indicador final es la rotación: la gente no se va. La gente pareciera estar contenta, estar tranquila. Tenemos un súper buen clima, hay mucha amistad interna.*

(Encargada del Área de Responsabilidad Social, gran empresa)

*Lo primero que pensamos cuando hacemos estas cosas, estamos pensando en el país. Nosotros tenemos una mirada de país. Ambos socios –que ahora somos cuatro porque a los dos jóvenes que creyeron en este proyecto los invitamos a asociarse y entonces somos cuatro y repartimos propiedad– creemos también que con los beneficios que obtenemos podemos hacer más por la gente.*

(Gerente de Administración Responsabilidad Social Empresarial, gran empresa)

*No ha existido ninguna presión ni interna ni externa de nuestros clientes, de afuera ni nacional [para implementar BPL]. Lo que pasa es que nosotros creemos firmemente que las empresas tienen un deber con sus trabajadores, aparte de darles solamente trabajo y pagarles la remuneración.*

(Representante mediana empresa)

*Nosotros tenemos como política de la empresa siempre regirnos por las normas laborales y no tenemos problemas en actuar con mucha transparencia y, en este caso, vimos que no era un obstáculo continuar con eso y además nos incentivó participar de este programa porque influía en la imagen de la empresa, factor importante para las licitaciones públicas, porque nosotros somos una pyme proveedora del Estado.*

(Gerente General, empresa Pyme)

*Existe una mayor tranquilidad, el hecho que hayan venido, que alguien nos ha fiscalizado, te actualiza sin cursar multas. En ese aspecto, pienso que es muy positivo el programa para las empresas más chicas. También creo que a la Dirección del Trabajo le sirve, en términos de que tiene más empresas que están haciendo bien las cosas, porque es imposible llegar a todas las empresas.*

(Representante de pequeña empresa del programa de BPL, de la Dirección del Trabajo)

*Estamos convencidos como administración de que llevando estas buenas prácticas, que es en el entendimiento, en la transparencia, a la empresa le va mejor. Yo creo, tengo el convencimiento, de que se pueden hacer grandes cosas, que se pueden hacer cosas buenas con los trabajadores y que se pueden hacer cosas buenas por la empresa, en definitiva. Si bien esto es cierto, es un círculo virtuoso, absolutamente virtuoso, nos va bien a la empresa, nos va bien a todos y entendiendo eso se logran las cosas.*

(Subgerente de Recursos Humanos, mediana empresa)

*Yo creo que ahí hay que equilibrar un poco la cosa y aquí no hay dos bandos... si a la empresa le va bien... al trabajador le tiene que ir bien y para que a la empresa le vaya bien tiene que tener buenos trabajadores y contentos.*

(Gerente General, gran empresa)

*Nosotros incorporamos el factor de productividad, o sea la gente mientras más produce debería ganar más, entonces llevamos eso a una remuneración variable anual en que mientras mejor le vaya a la compañía el número de sueldos es mejor para el trabajador. Y la historia nos ha dado la razón, que teniendo estas relaciones laborales, teniendo estas prácticas, a la compañía le va mejor y le va mejor a los trabajadores y es así como hemos tenido una rentabilidad que, históricamente, ha ido creciendo. Históricamente ha pasado de tener, por la década del 90 – 95 que rentaba un 15%, a rentabilidades de un 30%, la hemos duplicado. Y eso es porque tenemos buenas relaciones laborales y porque si a la compañía le va bien, al trabajador le va bien. Con esta rentabilidad, un trabajador de buen desempeño recibe un bono de cuatro veces su sueldo.*

(Gerente de Recursos Humanos, gran empresa)

*Yo diría que, de todas maneras, vale la pena implementar estas prácticas, porque el capital importante que mueve una empresa es el capital humano. Lo otro se puede conseguir, pero si tienes un capital humano que no está comprometido, que no está interesado, que no respeta a su empresa, que no quiere a su empresa, cuesta mucho echar a andar prácticas, cuesta mucho hacer cambios, cuesta mucho enfrentar crisis. El capital humano que es el que hace una empresa, es el corazón de la empresa. Finalmente, si este quiere y respeta su empresa se facilita enfrentar cualquier tipo de situación. Si uno está complicado y tiene que apretar el cinturón, pedirle a gente que quiere su empresa y que la respeta que necesitamos hacerlo por la empresa, la gente está más dispuesta a hacerlo y eso es un beneficio para la empresa. Y al momento bueno, es más productiva la gente también, se va menos la gente. Si uno invierte en capacitación. Nosotros tenemos cargos que son altamente especializados, capacitar a gente altamente especializada es caro y si la gente se va cuando uno la capacita, eso se pierde, se pierde dinero. Es una pérdida para la empresa, medible, contable, no solo estamos hablando de lo cualitativo. Lo cualitativo me parece que es bien evidente digamos, pero esto trae un beneficio cuantitativo también.*

(Encargada de Área Responsabilidad Social Empresarial, gran empresa)

## Condiciones de seguridad laboral

Desde el punto de vista de la normativa laboral, la responsabilidad por los aspectos de la salud y seguridad en el trabajo corresponde a la empresa donde, de acuerdo con el número de trabajadores, la prevención debe organizarse mediante la implementación de los instrumentos de prevención de riesgos laborales. Para realizar actividades de prevención, las empresas se apoyan en la asesoría de los organismos administradores del seguro obligatorio.

Sobre este aspecto, el estudio consultó a los encargados de seguridad de la empresa acerca de la participación efectiva del Comité Paritario de Higiene y Seguridad en la empresa, así como sobre los recursos y apoyo que obtiene de la gerencia y jefaturas y su forma de funcionamiento. A continuación se presentan las opiniones sobre este tema tanto de los representantes de las empresas como de miembros de comités paritarios de higiene y seguridad entrevistados.

*Nosotros participamos de muchas formas: hacemos charlas; reunión para los monitores, porque tenemos monitores en cada área en caso de cualquier accidente, temblores, incendios y entonces este jueves tenemos una charla con el asesor de seguridad para recordar lo que son las labores de un monitor en caso de emergencia. Tenemos reunión mensual con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, también para ver todas las mejoras que se pueden hacer dentro de todos los departamentos, aquí de control de calidad que son los departamentos que trabajamos con mucho producto peligroso. Entonces se enfoca un poco más allá; pero eso no significa que no estemos siempre preocupados de todas las áreas.*

(Encargado de Comité Paritario de Higiene y Seguridad, mediana empresa)

*Aquí funciona bien, se están tomando las medidas, los chequeos se hacen periódicamente, viene la Asociación Chilena de Seguridad, ve los niveles de ruido, hacen los exámenes de orina a los que somos soldadores, si hay algún agente externo, algún parámetro alterado. Se hacen los chequeos semanales o quincenales respecto a Comité Paritario educando en materias de prevención de riesgo.*

(Encargado de Prevención de Riesgos, mediana empresa)

*Realizamos charlas de cinco minutos; hemos hecho algunas obras de teatro en materias de seguridad, en conjunto con todos los trabajadores de la empresa. Estas obras de teatro entregan un mensaje bastante potente en materia de seguridad involucrando a nuestras familias, involucrando a nuestros compañeros de trabajo, o sea, es bien profundo.*

(Encargado de Prevención de Riesgos, mediana empresa)

*Yo evalúo, en este minuto, que nuestra tasa de accidentabilidad es baja. Bueno, también se debe a que no trabajamos una cantidad importante de trabajadores, somos poquititos; por lo tanto, es mucho más fácil el control y mucho más fácil poder llegar con el mensaje hacia las personas... no es lo mismo explicárselo a 100 personas que a 20...*

(Encargado de Comité Paritario de Higiene y Seguridad, pequeña empresa)

*Como Comité Paritario, nosotros, cuando yo llegué acá formamos algunas comisiones dentro del comité que es la Comisión de Prevención de Riesgos, tenemos motivación, creamos una brigada de incendio con equipamiento...*

(Encargado de Comité Paritario de Higiene y Seguridad, gran empresa)

*Sí, porque somos tan pocos, obviamente hay toda una evaluación previa de las solicitudes de alguna mejora; hay mejoras que son inmediatas, pero hay otras que van a estudios y análisis porque a lo mejor requieren un tipo de inversión, y qué se yo, que hay que justificar; por lo tanto, eso demora un poco más, pero al final igual tenemos buen resultado. Todos los días lunes se junta todo el personal al ingreso de la empresa y se hace una reunión tanto de productividad como de seguridad y del tema laboral. Entonces, ahí se aprovecha para conocer la opinión de la gente, y cuando hay implementaciones de mejoras también se les explica la parte técnica: por qué se está haciendo y el beneficio que va a tener para ellos. Y ya, una vez que se implementa esa medida si hay observaciones de parte de ellos también se busca la oportunidad para poder dejar conforme al trabajador.*

(Encargado de Comité Paritario de Higiene y Seguridad, pequeña empresa)

*Funciona como las reuniones mensuales, como se establecen los protocolos; además, si extraordinariamente se requiere otra reunión también se realiza; pero también se adoptó la práctica de invitar a otra gente que esté en el campo, que quiera darnos su opinión o punto de vista. Ha venido el supervisor, trabajadoras que también participaban en*

*reuniones, que también nos van dando una opinión más cercana, a pesar de que también hay representantes de los trabajadores, a veces también conocer otras opiniones es válida y además que ellos sepan que el Comité Paritario está trabajando...*

(Encargado del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, mediana empresa)

*No teníamos la cantidad suficiente de extintores y además había algunos que estaban fuera de servicio, que estaban vencidos y, lamentablemente, en este tiempo desde esa vez este es el tercer prevencionista que tenemos. Entonces, también nos ha costado; pero ahora los extintores se mantienen en regla, están ubicados, están las cantidades que nos indicaron en ese momento. Nosotros a pesar de eso seguimos comprando e instalando más. Nos estamos preocupando, por ejemplo, los desniveles en los pasillos están pintados de amarillo, esa también fue recomendación del inspector. Entonces, nosotros mismos nos vamos como auditando y vamos haciendo las mejoras. El Comité Paritario también, estábamos bastante mal, se ha ido arreglando, hemos tenido problemas y se ha ido gente; pero hemos ido integrando más trabajadores por parte de los que se han ido. Entonces, los hemos completado; de hecho, se presentaron hace poco los documentos en la Inspección que respondían informando este cambio de personal; pero si hay que estar constantemente en las charlas en las mañanas, se les pide a los muchachos que mantengan el orden, todos los días antes de retirarse también ordenan su lugar de trabajo.*

(Representante empresa pyme, del programa BPL de la Dirección del Trabajo)

*En el caso de los elementos de protección personal se han comprado lentes, guantes; hemos cambiado, cambiamos de proveedor, buscando la calidad, tratamos constantemente que estos se adapten al trabajador, ya que ellos son los usuarios. Hay un análisis con ellos mismos a través del Comité Paritario de Higiene y Seguridad y la jefatura y se van implementando y renovando buscando que estos sean cada vez mejores en calidad.*

(Representante de la empresa, mediana empresa)

## Negociaciones, convenios colectivos y beneficios

Las empresas que participaron de este estudio experimentan distintas realidades en cuanto a negociación colectiva, establecimiento de convenios y lograr beneficios para los trabajadores, lo que depende, principalmente, de la presencia de sindicato en la empresa, de las posibilidades de negociación que logran estas entidades, así como de la historia y cultura laboral de cada empresa.

A continuación se presentan algunas de las opiniones de los dirigentes sindicales entrevistados al respecto.

*En negociación colectiva tenemos varios puntos que están en los convenios colectivos; generalmente vemos lo que son los ajustes del IPC cada seis meses, aguinaldo de Navidad; en el caso del sindicato de nosotros tenemos unas cabañas en Quintero, que son parte de la compañía y están en comodato con nosotros. La empresa nos facilita un dinero anualmente para arreglos en las cabañas.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

*Dentro del convenio colectivo manejamos un Bono de Desempeño anual, con estadísticas según la rentabilidad de la compañía tenemos algunos tramos, tenemos cuatro tramos de niveles de desempeño de nuestros compañeros de trabajo.*

*Manejamos asignaciones de escolaridad para los diferentes niveles: kínder, básico, media y universitaria; tenemos dos sistemas de retiro voluntario de la compañía, uno de los más emblemáticos es para los contratados del 81 hacia atrás, que tienen un sistema de retiro voluntario que les permite estar cerca de lo que pudiesen haber podido sacar de su salario real.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

*Y tenemos algo más creativo que es más nuevo, que está hace algunos años, en el cual la compañía, en el caso de las mujeres a los 55 años y en el caso de los hombres a los 60, permite retirarse y la empresa le cancela sus años de servicio que le corresponden, en este caso 11 años más tres sueldos base.*

(Dirigente sindical, gran empresa)



Los convenios colectivos, es una práctica buena que tiene la compañía con nosotros; en general, llamarnos un par de meses antes de que termine el convenio y negociar un poco más de lo que tenemos. Este año casi duplicamos lo que es el IPC, pues nosotros tenemos convenio cada cuatro años, nosotros casi duplicamos lo que es el "bono acuerdo", que no podemos llamar de término de conflicto porque es un acuerdo. Entonces, hoy en día la compañía se abrió a hacerlo extensivo a todos los trabajadores, independiente de su antigüedad, porque antiguamente los convenios para atrás cortaba a seis meses de antigüedad o a un año de antigüedad en el sindicato.

(Dirigente sindical, gran empresa)

La Corporación de Bienestar tiene acá más de 25 años. Nosotros lo que hicimos, a partir del año 96-97, fue crearle una personalidad jurídica sin fines de lucro, tiene su propio RUT, ellos crean su propio capital, capital que se financia con una cuota del 2% de cada trabajador socio del Bienestar, pero la empresa pone el 1 + 1. O sea, si todos los socios en el mes juntamos 10 millones de pesos en cuotas, la empresa se pone con 10 millones más, duplicando la cantidad. De esa manera nosotros tenemos el financiamiento y las políticas son absolutamente estables en el tiempo, absolutamente.

(Dirigente sindical, gran empresa)

Por otra parte, el estudio constató que en las empresas que colaboraron en este estudio existen numerosas iniciativas de BPL orientadas a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Muchas de ellas se aplican de acuerdo con la realidad de cada empresa, como también según la presencia de mujeres en períodos de lactancia.

A continuación se presenta un resumen con algunos ejemplos de beneficios que otorgan las empresas en áreas de flexibilidad horaria, convenios y coberturas médicas, permisos, adaptación de turnos, actividades recreativas, entre otros.

#### CUADRO 6

#### Resumen principales beneficios adicionales que otorgan las empresas visitadas

Horario flexible de una hora antes y una hora después del horario de jornada laboral.
Adaptación de turnos de trabajo para mujeres en período de lactancia.
Jornada laboral reducida los viernes.
Becas preescolares para hijos/as de hombres y mujeres.
Convenios con clínicas y centros médicos.
Permisos administrativos.
Permisos por examen de grado.
Permisos por matrimonio.
Permisos y ayuda económica por fallecimientos de familiares directos.
Día libre por cumpleaños.
Seguro de vida y beneficio pagado al 100%.
Aporte al seguro de salud catastrófico y dental.
Licencias médicas equiparadas a la remuneración de la trabajadora, manteniendo su remuneración.
Préstamos monetarios sin interés o con intereses bajos.
Cobertura en caso de licencias médicas.
Centros recreacionales.
Celebración de Navidad para los/as hijos e hijas.
Entrega de ajuar recién nacido/a.
Asesorías previsionales.
Permisos para trámites o actividades escolares.
Ocasionalmente, compensación de horas para poder extender feriados en caso de existencia de "días sándwich".
Adaptación de horarios de turnos.
Campamento de verano para hijos/hijas de trabajadores hombres y mujeres.
Sala de juegos (juegos de ping-pong, billar, taca-taca).
Canchas de fútbol, equipos de fútbol, competencias deportivas.
Compra anual de útiles escolares.
Entrega de libreta de ahorro al/la recién nacido/a.
Seguros de salud que cubren enfermedades catastróficas.
Transporte de acercamiento al lugar de trabajo.
Casinos con oferta de alimentación sana, vegetariana, entre otras.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas.

## Promoción de la salud y bienestar en el trabajo

Como demuestra la presente investigación existe en empleadores la conciencia de que el mejoramiento de las condiciones de trabajo pasa también por promover el bienestar y la salud de sus trabajadores/as, valorando al personal como recurso vital de la empresa. Desde el punto de vista de la prevención, la responsabilidad por la protección de la salud y el bienestar en el trabajo es de responsabilidad de las empresas y, más que un gasto, es entendida por muchas de ellas como una inversión a largo plazo.

Al respecto, en los casos analizados el presente estudio recupera entre, otras, la percepción de trabajadores y representantes de empresas que han establecido compromisos sobre esta materia. Incluso con el Ministerio de Salud, en el programa Estrategia de Lugares de Trabajo Promotores de Salud (ver más adelante, en acápite, Las acciones del Estado).

El siguiente es un testimonio de la experiencia de una de las empresas encuestadas para este estudio:

*Tenemos un gimnasio, hay una salita para estar y reunirse, una pérgola con mesa de ping-pong que en la noche está iluminada, un club deportivo-recreativo al que pertenecen los trabajadores. Pueden hacer distintas actividades deportivas auspiciadas por este club. Tenemos oficinas gratas, sin mucho cemento, hay mucho verde. O sea, desde el punto de vista higiénico ambiental, la gente tiene, yo lo llamo, compensación emocional. Una compensación emocional es que vengan gratamente a trabajar, desde que vengan en un bus cómodo, porque existe transporte para los trabajadores, a que tengan acá las condiciones para un buen pasar y no que sea un sacrificio venir a trabajar, todo lo contrario. Eso es una compensación emocional, no es solamente económica...*

(Subgerente de Recursos Humanos de una gran empresa)

La experiencia de programas similares de promoción de la salud en el trabajo entre los trabajadores en países de la Unión Europea señala la importancia de garantizar intervenciones exhaustivas que no estén centradas únicamente en los factores individuales, sino también en los relacionados con la

organización<sup>51</sup>. Durante el proceso, resulta esencial implicar a los empleados y tener en cuenta sus necesidades y opiniones sobre el modo de organizar las labores, el lugar de trabajo y las actividades de promoción de la salud en el trabajo así como la necesidad de considerar, en futuros estudios, las dificultades, barreras y experiencia adquirida.

La promoción de la salud en los lugares de trabajo se traduce en numerables beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, como por ejemplo: presencia de menor ausentismo, mayor motivación, mejoras en la productividad, mayor facilidad para la contratación, menor rotación de personal e imagen positiva de la empresa<sup>52</sup>.

Una experiencia a destacar, vinculada a las BPL sobre salud y calidad de vida e implementada por una de las empresas participantes de este estudio, corresponde a una iniciativa de prevención de la violencia intrafamiliar: un hecho dramático, un femicidio ocurrido en una pareja de trabajadores de la empresa, gatilló la creación de un programa preventivo para abordar la violencia intrafamiliar entre quienes laboran en la empresa<sup>53</sup>.

- 
- 51 Resumen de casos de buenas prácticas en trabajadores jóvenes. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Ver en línea en: <[http://osha.europa.eu/es/topics/whp/index\\_html](http://osha.europa.eu/es/topics/whp/index_html) o <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets>>
- 52 Las investigaciones realizadas en Europa demuestran que cada euro invertido en la promoción de lugares de trabajo saludables obtiene una rentabilidad de la inversión de entre 2,5 y 4,8 euros, al disminuir el ausentismo laboral. Mayor información en línea: [https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/es\\_93.pdf](https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/es_93.pdf)
- 53 La empresa implementó este programa con el apoyo de la ONG Domos, que realiza estudios y asesorías en temas de género y violencia y cuyas investigaciones han constatado que las mujeres víctimas de violencia experimentan bajos niveles de productividad en el trabajo debido a menor rendimiento, mayor ausentismo laboral y aislamiento social. Según una encuesta de Domos, el 61,3% de las mujeres que trabajaba al desarrollar la encuesta reconocieron algún impacto en el ámbito laboral, los que afectan principalmente la productividad, así como las posibilidades de capacitación y de ascenso. El promedio de días ausencia al trabajo a causa de la violencia es de 17,9 días, lo que implica más de tres semanas laborales durante el último año. Mayor información en línea en: <[www.domoschile.cl/archivos/estudios-y-publicaciones/](http://www.domoschile.cl/archivos/estudios-y-publicaciones/)>

*Es que eso impactó muchísimo porque, la verdad de las cosas, uno desgraciadamente no habla de esas cosas, aunque ahora esto es a nivel nacional más público; pero cuando a ti te pasan esas cosas, lo menos que quieres es que la gente se entere que en tu casa se sufre violencia. Entonces, tuvimos ese caso, desgraciadamente, y de ahí en adelante hemos puesto mucho más énfasis a todo lo que es la violencia acá como empresa, tomando muy en serio este rol preventivo que tiene el programa que, digamos, fue una muy buena manera de enfrentarlo en la empresa...*

(Secretaria del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, gran empresa)

## Accionar de los dirigentes sindicales

Los entrevistados que son representantes de los trabajadores, y que han logrado mantener la sindicalización en la empresa, refieren que las formas de organizarse han cambiado: hoy existen nuevos códigos e intereses y en su rol de dirigentes han debido también adaptarse a esa nueva realidad laboral, a las nuevas necesidades de los trabajadores y también a los requerimientos de la empresa moderna, en términos de exigencias, mayor competencia y a la necesidad de capacitación permanente para abordar los desafíos y demandas actuales.

También señalan las grandes diferencias que existen en el trabajo en una pequeña empresa, comparada con empresas de mayor tamaño que tienen más recursos.

*Existen empresas donde no hay ni siquiera un baño decente, ni un casino, donde no respetan ni las más mínimas condiciones laborales, ni los horarios. Es complicado, pero uno como dirigente tiene que luchar y el trabajador necesita su pega. Yo creo que la fórmula de esto va a ser tratar siempre de aunar criterio con el empleador y que ojalá haya alguna persona dentro de esa empresa que pueda querer hacer algo por sus trabajadores. Porque si no hay una facilidad por parte del empleador de querer conversar y querer hacer algo, es complicado, y el dirigente va a conseguir muy poco y nada. Pero eso es común, hay que querer, que el empresariado tenga voluntad de querer entregar beneficios y que la contraparte no pida cosas estratosféricas al principio, mejor de a poquitito ir tratando, de ir consiguiendo mejores beneficios a los trabajadores.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

*Aquí la fórmula de éxito, o tratar de conseguir mejores beneficios, es mediante una mesa de diálogo. Habiendo mesa de diálogo va a haber siempre alguna luz de esperanza de solucionar algo; habiendo puertas cerradas es complicado [...]; pero cuando hay puertas abiertas y hay diálogo todo se puede solucionar. Cuando los dirigentes van y empiezan a buscarles beneficios, empiezan a buscarles soluciones a trabajadores que están con problemas, que tienen problemas de dinero, y uno les consigue todas esas cosas, que no es necesario que estén firmadas por convenio colectivo de cada cuatro años. Negociamos todos los días, buscándoles soluciones justas a los compañeros y eso es tener las puertas abiertas. Tuviéramos las puertas cerradas no tendríamos nada, solo lo que tenemos firmado no más.*

(Dirigente sindical, gran empresa)

Existen también experiencias donde la negociación de los dirigentes ha logrado abordar iniciativas de otro tipo en las negociaciones, cambiando algunas condiciones de la organización del trabajo, como los sistemas de turnos y logrando horarios más flexibles, de manera de facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, aspecto que contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

*En la empresa, por horario, estuvimos por años trabajando de lunes a sábado hasta que logramos revertir esa situación para que lo hiciéramos de lunes a viernes y los trabajadores tuviésemos un poco más de calidad de vida, pasar el fin de semana en su casa, y no tener el puro día domingo libre.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

Por otra parte, a los dirigentes sindicales muchas veces les corresponde enfrentar conflictos y diferencias entre los trabajadores y los representantes de la empresa. La consulta sobre si ellos reciben denuncias, reclamos y quejas y cuáles mecanismos usan para canalizar y resolver estos temas, arrojó las siguientes opiniones de los entrevistados.

*Tenemos contacto con otros dirigentes, pero yo creo que hay situaciones donde la tozudez de repente no sirve de mucho. Yo siempre he tenido eso de que, como un dicho, 'ser dirigente es ser como un mecánico, y el mecánico no es mejor mecánico por el hecho de que se ensucie la ropa, sino que es más mecánico por el hecho de que si sacó la pana*

*que tenía que sacar'. Entonces, el dirigente sindical no es quien levanta más la voz, ni el que golpea la puerta, ni porque 'es choro', porque tiene fuero, no pasa nada, pero el compañero se puede ir despedido. El que tiene más inteligencia es el que en la mesa de diálogo busca mejores beneficios a los compañeros.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

*Generalmente, con Recursos Humanos, los tratamos de solucionar [los problemas], buscamos ajustes, pedimos una solución, hacemos mesa de diálogo. Lo hacemos no solamente con Recursos Humanos, sino con la Gerencia de Operaciones, con la producción misma, sus gerentes, los involucrados, Comité Paritario u otras personas que estén involucradas, así los vamos viendo. Tenemos problemas de casino, hablamos con el Jefe de Personal, hacemos reuniones con la Coordinadora de Cargos de la empresa que nos reporta alimentos y ese tipo de reunión y así vamos tratando de mejorar y buscando una solución.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

## Horizontalidad y transparencia

Las empresas que aplican BPL se distinguen por el tipo de liderazgo de quienes ejercen los cargos de jefaturas y mandos medios. En general, son personas que tienen una comunicación fluida con el personal, fomentando la participación, autonomía y trabajo en equipo.

Estas empresas se caracterizan, además, por tener una política de transparencia con su personal, que implica entregar información anual de los resultados económicos, con sus planes y proyectos a futuro, aspecto altamente valorado por los trabajadores y sus representantes.

*Esta es una empresa [de] puertas abiertas y siempre lo ha sido. O sea, desde hace mucho tiempo; estoy hablando de los últimos 20 años, por lo menos. Es una empresa de estructura plana, no tenemos una estructura piramidal; acá, prácticamente, no hay jefes, los turnos no tienen supervisores, los turnos están hechos por los operadores, hay un ingeniero facilitador que no está más arriba en la estructura que los operadores, en el*

*fondo no es el jefe de los operadores, es un ingeniero facilitador. Las áreas tienen un jefe o un gerente del área y existen tantos ingenieros facilitadores como células tenga, porque operamos por células. Eso ya facilita mucho la comunicación: no tenemos escalas, aquí cualquiera habla con el Gerente General, que tiene puertas abiertas.*

(Encargado de Recursos Humanos, gran empresa)

*Tenemos mecanismos formales, dos programas orientados a las mejoras en general que son los programas 'Buenas Ideas' y 'GSP, Grupos de solución de problemas'. El programa 'Buenas Ideas' fomenta que la gente presente sus ideas para solucionar cualquier tipo de problema que pueda estar sucediendo en las distintas áreas y hay reconocimiento. Se investiga que la 'buena idea' sea efectiva, haya aportado, cuánto aportó y se les reconoce a las personas que hacen estos aportes. Cualquier persona puede o pueden formar grupos de hasta máximo, creo, tres personas. Hay un software diseñado para que cualquier persona ingrese y presente su idea, todas las ideas se evalúan y las ideas que efectivamente funcionan se reconocen y premian...*

*El programa de 'Grupos de Solución de Problemas' fomenta que las personas se unan en grupos, operadores o administrativos, principalmente, para solucionar un problema específico que esté sucediendo en alguna área; están liderados por un facilitador, por un ingeniero. Nuestra empresa es industrial, por lo tanto estas áreas tienen un ingeniero facilitador, un ingeniero de proceso.*

(Gerente general, gran empresa)

*Todos los meses se realiza, en cada una de las áreas, una presentación, se llama reunión de comunicación. Ahí se presentan los resultados, cómo ha andado la empresa el mes, cómo anduvieron los accidentes. Nosotros tenemos un gran enfoque en seguridad, cómo anduvo la seguridad en el mes. Las actividades de personas que se han realizado, si hubo voluntariado, si hubo becas, paseo, qué área hizo qué cosa y ahí hay un espacio también de comunicación para los dos lados digamos, no solo se cuenta, sino que también se escucha y recogen comentarios y opiniones. Este es un espacio de preguntas y respuestas, por lo tanto el jefe recibe toda la información.*

(Encargado de Seguridad, gran empresa)

*Una vez al año, todos los años, se comunica el resultado del año anterior a todos los colaboradores. Esa es una presentación que hace el Gerente General, que lo hace en cada*

*planta, se comunica el resultado del año anterior el plan para el año siguiente, para el año que está empezando y también se recogen inquietudes y se pide la participación de los colaboradores. Tenemos además una línea de comunicación en que la gente puede dar sus inquietudes.*

(Encargado de Recursos Humanos, gran empresa)

*Las relaciones entre la jefatura y el resto de los trabajadores son planas, o sea, existen los cargos porque yo creo que tiene que existir un poco de jerarquía, de orden, para que no estemos todos haciendo lo mismo; pero la relación es cercana, con mis pares, yo con mi jefe, el gerente, no tengo ningún problema en ir a pedir algo o si algo no me gusta prefiero decirlo, conversarlo, no hay ese problema que no pueda llegar a un jefe.*

(Encargado de Recursos Humanos, gran empresa)

Entre las empresas visitadas, el estudio encontró una experiencia de trabajo en equipo donde se incorpora una metodología para abordar los problemas, denominada Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP)<sup>54</sup>. Basada en el concepto de calidad total de los japoneses, implica que el grupo analiza y profundiza todos los motivos de por qué se produce un problema y propone mejoras. La empresa del estudio que la aplica, refirió que su experiencia con este método les permitió ganar una competencia internacional, con una propuesta de solución de eficiencia energética para el sector.

## Las buenas empresas para trabajar en Chile

Los trabajadores asocian una buena empresa para trabajar con mejores salarios, certezas en cuanto al pago de remuneraciones, condiciones de seguridad adecuadas a los riesgos existentes en el trabajo y la presencia de buenas relaciones laborales. Otro aspecto que destacan los entrevistados –trabajadores, dirigentes sindicales y miembros de los Comités Paritario de Higiene y Seguridad– es la valoración de la

54 El método de análisis y solución de problemas, también conocido como MASP, es el nombre QC-Story, método de solución de problemas de origen japonés.

labor realizada y el respeto por las personas, independiente de la tarea y cargo que ejerzan en la empresa.

*Esta es una buena empresa, en la medida que ha habido cambios. Yo llegué hace 30 años y eran otras condiciones en el área de productividad; ahora estamos con todas las medidas de seguridad, aunque hay gente a la que cuesta un poquito adaptarse a estas medidas, como usar mascarillas, guantes...*

(Miembro del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, mediana empresa)

*Nosotros trabajamos con un calendario de pagos donde los primeros días de enero le entregan [a los trabajadores] el calendario de todo el año, donde usted sabe qué día le van a pagar y ese día le van a pagar. Entonces, también esos son producto de buenas relaciones y de buena administración que tiene generalmente la compañía. No digo que de repente no tenemos diferencias, pero siempre en una mesa de diálogo donde podamos sentarnos. De hecho, yo por lo menos jamás he tenido que ir a la Dirección o la Inspección del Trabajo por un asunto de la compañía, hemos tratado de solucionarlos siempre en un buen marco, como tiene que ser.*

(Dirigente sindical, mediana empresa)

*[Una buena empresa es una] que se preocupa de un trabajador, que valoren lo que tú aportas a la empresa con tu trabajo a diario, que se preocupen de ti como persona y como miembro de una familia, porque aquí detrás de todo esto siempre hay una familia... marido hijos, mamá, papá, en fin... Entonces, que se preocupen de todo eso es espectacular porque en otro lado tú haces la pega y la hagas bien o la hagas mal a lo mejor no importa y te vas para la casa; pero aquí no, aquí somos consideradas como personas.*

(Administradora de empresas, encargada de Bienestar, mediana empresa)

*A mí me interesa que me valoren como persona también, porque yo no soy un recurso no más, sino que un reconocimiento como persona. Ellos entienden que, además de ser una trabajadora, soy mujer y soy mamá y a veces tengo que irme al médico, tengo que atender a mis niños y ellos lo entienden, lo aceptan. A mí me facilitan mucho el tema del médico, de las actividades escolares, sobre todo cuando son más chiquititos porque ellos esperan ver a la mamá y me dan facilidades cuando yo tengo algún problema... Así yo*

*trabajo más a gusto, y también yo trato de responder y si alguna vez el proyecto necesita que yo de algo más, yo doy más.*

(Trabajadora, mediana empresa)

## La percepción de los entrevistados sobre el accionar de la Dirección del Trabajo

Debido que el servicio tiene un importante rol en la promoción del cumplimiento de la legislación laboral y la difusión e información a nivel de instituciones y empresas, el estudio consultó a sus entrevistados sobre la aplicación del Programa de Buenas Prácticas Laborales en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la DT, cuyo objetivo es *otorgar asistencia técnica a empleadores y trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de elevar el cumplimiento de los estándares laborales, previsionales y de protección de la seguridad y salud en el trabajo, además de promover el mejoramiento de las relaciones laborales al interior de las empresas*<sup>55</sup>. (Para más información sobre el programa, ver el acápite siguiente, *Las acciones del Estado*).

A continuación, algunas experiencias de empresas que han logrado acreditarse en él, indagando en las dificultades y aspectos que consideraban como más difíciles y complejos de cumplir, y recogiendo las opiniones acerca de la implementación de este programa por parte del servicio así como las sugerencias para su mejoramiento.

Algunas de estas observaciones se refieren a problemas para elaborar el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, instrumento básico para realizar la prevención de los riesgos en el trabajo y que debe ser adaptado a cada empresa, de acuerdo con el giro o rubro del negocio, considerando para ello un diagnóstico de los riesgos que están presentes en cada empresa.

*Es lo más difícil de cumplir para nosotros, por lo menos es que yo lo hice con el gerente que estaba en ese momento, fue hacer el reglamento interno, porque acá, esta empresa*

55 Orden de Servicio N° 01 del 17 de mayo de 2013. Sustituye Orden de Servicio N° 4, de 29 de marzo de 2011, referida al "Programa de Buenas Prácticas Laborales".

*llevaba funcionando tres años y medio con un reglamento interno que era un prototipo de Internet y con las Buenas Prácticas Laborales nosotros tuvimos que personalizarlo a nuestra empresa y eso nos costó hartito. Nos demoramos por lo menos dos meses y medio, para esto tuvimos la asesoría de una Inspectora del Trabajo.*

(Encargada del Comité Paritario de pequeña empresa)

*Creo que deberían venir a fiscalizar cada cierto tiempo, porque yo siento que se preocupan que cada tres meses nosotros mandemos la evaluación que hace el dueño con la presidenta del sindicato. De pronto, hacerlo un poco más seguido, pero no enviar ese papel, sino que venga alguien a ver cómo funciona, si realmente funciona y cómo funciona. Sobre todo para las Pymes, creo que es súper bueno, porque es muy difícil regular a las Pymes porque mientras menos gente tienen, más difícil es formar un sindicato, más difícil es que la gente se pueda expresar o que pueda reclamar sus derechos.*

(Dirigente sindical, pequeña empresa)

Más allá de esto, en general, representantes y trabajadores de las empresas que participaron del presente estudio, valoran este programa y consideran que es un apoyo importante para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo lo relacionado con el soporte técnico realizado en los temas de relaciones laborales, seguridad y salud laboral y cumplimiento normativo, aspectos considerados como fundamentales por dichas unidades productivas.

*El dueño siempre recalca que las Buenas Prácticas Laborales le provocan estar tranquilo, porque tiene todos los papeles en regla, porque sabe que todo está funcionando y no van a ser multados por incumplimiento de la ley. Esto es algo que no teníamos antes de hacer esto. En ese sentido, la experiencia es muy positiva.*

(Dirigente sindical, pequeña empresa)

**TERCERA PARTE**

## La acción del Estado

El estudio analiza las iniciativas en relación con la promoción de mejores lugares para trabajar de tres entidades estatales: la Dirección del Trabajo, el Ministerio de Salud (Minsal) y el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam).

### Programa de BPL de la Dirección del Trabajo (DT)

Como ya se indicó, la Dirección del Trabajo, desde el 2011, viene aplicando el Programa de Buenas Prácticas Laborales en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)<sup>56</sup>, que responde a las orientaciones y misión tanto de la Dirección del

---

56 La implementación de este programa de BPL se realiza en forma conjunta por los Departamentos de Relaciones Laborales y de Inspección y contempla fiscalizaciones preventivas, asistencia técnica especializada y acotada a la realidad de cada una de las empresas participantes del programa y exige la participación activa de representantes de trabajadores y de la empresa. Las empresas participantes deben cumplir ciertos requisitos y estándares mínimos para ser acreditadas, recibiendo un reconocimiento por parte de la Dirección del Trabajo, quedando inscritas en el listado de empresas con Buenas Prácticas Laborales. Esta acreditación es por un año, y su mantención requiere informar periódicamente sobre el estado del cumplimiento, que contempla además una auditoría inspectiva a la empresa para corroborar la mantención de los estándares alcanzados. Durante esta certificación la empresa queda libre de fiscalizaciones programadas, excepto aquellas relacionadas con denuncias o reclamos. El programa en la actualidad abarca a las 15 regiones que existen en el país y por el momento no incluye a las grandes empresas.



Trabajo como del Gobierno de Chile, que adhiere a las directrices de la OIT, en relación con la agenda de promoción del diálogo social y trabajo decente. La OIT considera estos programas como recursos útiles para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El programa de BPL del Servicio está enfocado a grandes ejes:

1. Incentivar el cumplimiento de las normas laborales, previsionales y de seguridad y salud en el trabajo.
2. Desarrollar una gestión participativa en el cumplimiento de los estándares normativos.
3. Focalizar la asistencia técnica por parte de la Dirección del Trabajo en la solución de problemas concretos al interior de la empresa.

Las empresas que postulan a participar en él deben cumplir ciertos requisitos como tener sindicato o representante de los trabajadores; estar libres de sanciones ejecutorias por infracciones a la normativa laboral, previsional o de salud y seguridad, en los últimos seis meses; no estar en proceso de fiscalización pendiente y entregar los antecedentes solicitados en forma completa.

Al año 2013 un total de 505 empresas pequeñas y medianas de todo el país y de diferentes sectores productivos han participado del programa. De ellas, 385 han logrado su acreditación en BPL, lo que corresponde al 89,5% de empresas integradas al programa. Para lograr la acreditación, las empresas deben pasar por un proceso de auditoría, que incluye dos visitas inspectivas para constatar el cumplimiento de estándares laborales como el respeto a los derechos fundamentales, la protección de la seguridad y salud en el trabajo y la participación efectiva de representantes de los trabajadores en este proceso.

De acuerdo con el cuadro 8, este programa ha logrado mejorar los estándares de cumplimiento de 385 empresas en un período de tres años, beneficiando a 15.452 trabajadores de todo el territorio nacional.

**CUADRO 7****Número de empresas acreditadas por programa de BPL de la Dirección del Trabajo. Años 2011- 2013**

Año	Empresas acreditadas (n)
2011	87
2012	138
2013	160
Total	385

Fuente: Unidad de Asistencia Técnica, Dpto. de Relaciones Laborales, DT.

**CUADRO 8****Número de trabajadores por sexo, cubiertos por Programa BPL de la Dirección del Trabajo, a nivel nacional, años 2011-2012-2013**

Año 2011		Año 2012		Año 2013	
Hombres (N)	Mujeres (N)	Hombres (N)	Mujeres (N)	Hombres (N)	Mujeres (N)
2.290	1.130	3.900	1.550	4.533	2.049
3.420		5.450		6.582	

Fuente: Unidad de Asistencia Técnica, Dpto. de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo.

Como ya se dijo, el programa es bien valorado, en general, por las empresas. Esta valoración es conocida al interior de la DT.

*La opinión que tienen las empresas respecto de este programa es muy buena, porque permite el acercamiento entre el sindicato, el presidente del Comité Paritario o el delegado que ha sido elegido para este efecto. Digamos que han aprendido, en la parte de higiene y seguridad, por ejemplo, donde no tenían mucha idea. Y afortunadamente nos ha permitido entregar, difundir un poco el tema, explicarlo y ha sido una experiencia enriquecedora.*

(Fiscalizador del Trabajo, Programa de BPL de la DT)

*Creo que es un buen programa que permite que empresas y sindicatos puedan asumir sus responsabilidades en cuanto a obligaciones y derechos para ambas partes. Se compenetran bien en el tema en cuestión e incluso plantean las cosas directamente y uno puede aterrizar*

*y solucionar los problemas. Y eso es lo bueno, que permite prevenir el surgimiento de denuncias, de reclamos y, más aún, antes de llegar a la Inspección, existe la posibilidad entre las partes de solucionar el problema porque, como tienen que emitir informes trimestrales, necesariamente deben llegar a algún arreglo, porque si no se emite el informe trimestral ellos pierden su condición de empresa acreditada en buenas prácticas.*

(Fiscalizador del Trabajo, Programa de BPL de la DT)

*La experiencia ha sido buena, en el sentido de que se da una posibilidad a la empresa de que nos vean como un ente no tan sancionador sino más cooperativo. Permite establecer instancias de diálogo junto con los trabajadores, realizar un trabajo tripartito y como un apoyo en la gestión. La apertura que ellos están haciendo es importante; ellos te plantean, 'estas son nuestras problemáticas y queremos que ustedes nos apoyen para solucionarlas, con el conjunto de los trabajadores'. Por ese lado, me parece bastante beneficioso, ya que la gente también lo ha tomado de esa misma forma: las mismas empresas lo han tomado como un respaldo a su gestión y nosotros también la vemos como una empresa que está abierta a solucionar sus problemas y que no quiere ocultarlos.*

(Fiscalizador del Trabajo, Programa de BPL de la DT)

*Cada vez que termino un programa siento una satisfacción por los logros que se han hecho, una satisfacción personal; es decir, que este programa sirve y que el aporte que yo pude hacer tiene un resultado concreto: cuando veo que la gente está recibiendo diferencias en sus remuneraciones cuando no correspondían, cuando veo que están trabajando en condiciones laborales más seguras, que a un trabajador se le cambió la maquinaria porque no estaba en buenas condiciones, que los trabajadores hoy día disponen de un comedor en condiciones dignas, que disponen de agua caliente para bañarse, estas son satisfacciones que, en el fondo, te hacen sentir que el trabajo de uno es útil y realmente ve resultados.*

(Fiscalizador del Trabajo, Programa de BPL de la DT)

La implementación del Programa de BPL de la DT ha implicado exigencias a los fiscalizadores, quienes han debido adquirir y aplicar nuevas habilidades y recursos, ya que se busca la solución integral de los problemas que tiene la empresa, fortalecer las relaciones laborales, equilibrar las relaciones al interior de la empresa; sin sancionar, pero exigiendo el cumplimiento de las normas con plazos y acompañamiento

técnico especializado de la Inspección del Trabajo y del Departamento de Relaciones Laborales de la Dirección Regional respectiva.

*El Programa de Buenas Prácticas ha conseguido que se sienten a la mesa, que conversen los temas y que, por lo menos, algunas de las materias las acuerden. Eso está un poco más allá del cumplimiento de lo normativo, pero eso debiera mejorar de verdad, ya que el diálogo social es algo muy escaso en el mundo de las empresas, muy, muy escaso. No se da fácilmente.*

(Fiscalizador del Trabajo, Programa de BPL de la DT)

Hacia el futuro existen varios desafíos como, por ejemplo, avanzar en la autorregulación de las empresas; incorporar nuevas estrategias de acercamiento a ellas, recuperando las experiencias de las participantes, algunas de las cuales fueron invitadas por sus propios gremios o asociaciones a ser parte de este programa de acreditación.

Igualmente falta incorporar otros aspectos, como la medición del bienestar de los trabajadores en la empresa; porque no basta con el cumplimiento normativo, que corresponde a una primera etapa, no negociable: se requiere dar un salto cualitativo en términos de exigencias y requerimientos.

A corto y mediano plazo, el programa plantea las siguientes interrogantes: ¿es posible estimar que, a futuro, estas empresas participantes cumplirán con las normas sin necesidad de ser fiscalizadas, o siempre necesitarán un cierto seguimiento o control de parte de la Dirección del Trabajo? ¿Están estas empresas en condiciones de pasar a otra etapa, o nivel de exigencia, en cuanto a aplicar buenas prácticas que vaya más allá de las exigencias normativas y que, a partir del cumplimiento de este programa, empiecen a nivelarse hacia arriba?

Dicho de otra manera, la pregunta fundamental es si este programa contribuye, realmente, a la construcción de una cultura de autocumplimiento, así como al fomento del diálogo social y al fortalecimiento de las relaciones laborales, mediante la participación de los sindicatos y los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad al interior de las empresas.

Al respecto existen distintas opiniones, como se aprecia en las entrevistas realizadas a profesionales, fiscalizadores y Coordinadores de Relaciones Laborales.

*Este programa se enmarca en una lógica que tiene la institución en general, que es acercarse de otra forma al cumplimiento normativo, y en la lógica de ofrecer un incentivo a la empresa para que esta cumpla con las normas laborales, ya que existen sectores laborales que necesitan este incentivo, dado que la experiencia nos ha demostrado que no basta con la fiscalización para lograr que las empresas apliquen la legislación laboral.*

(Profesional Departamento de Relaciones laborales, DT)

*El programa de BPL ha logrado que por lo menos empresarios y trabajadores se sienten a la mesa a conversar los temas y que logren acuerdo sobre algunas materias laborales, eso ya es mucho, porque el diálogo social es algo muy escaso en este país.*

(Profesional Unidad de Asistencia Técnica y Diálogo Social, DT).

*Existen experiencias en que efectivamente se han mantenido los estándares cuando nosotros fiscalizamos, pero no existe un aumento del diálogo al interior de la empresa o un mejoramiento de las relaciones laborales, así como también tenemos casos de empresas que han mejorado sus relaciones al interior de la empresa, dando más espacio a los trabajadores, recogiendo sus opiniones, haciendo que estos sean más partícipes de las actividades internas, o sea, que hemos notado en estas empresas que han mejorado los estándares, y un indicador del éxito es que no ha habido denuncias.*

(Fiscalizador, encargado del programa de BPL)

*El diseño que nosotros pensamos en su momento, y en lo que venimos dando vuelta, es que la certificación de buenas prácticas laborales vendría a ser el fin del término de un proceso muy largo, que no solamente incluya el cumplimiento de la norma, porque en estricto rigor la empresa está obligada al cumplimiento de la norma. Entonces, un certificado de BPL debería ser una buena práctica a replicar e ir más allá del cumplimiento de la norma. Es decir, que además de cumplir con los requisitos del Código del Trabajo debiera haber una exigencia mayor en el tema de relaciones laborales. Por ejemplo, que existan sindicatos; no se debería certificar una empresa donde no haya sindicato, y que sea el sindicato quien realice la valoración de las relaciones laborales, el que también valide que la empresa tiene una buena práctica laboral. O sea, el programa no puede*

*quedarse en lo que actualmente es, porque debiera ser el proceso de acompañamiento largo, que culmine con el apoyo técnico a la empresa.*

(Profesional Departamento de Inspección de la DT)

Por ello, es necesario que el sindicato asuma un papel activo en términos de supervigilar el cumplimiento de las normas laborales y sea un ente regulador de las relaciones laborales al interior de las empresas. Es indudable que, para ello, se requiere la existencia de sindicatos sólidos y que adhieran a las políticas de BPL.

También resulta importante que la DT continúe realizando estudios al respecto, en los diversos sectores productivos y con mirada comparativa de respecto la realidad de otros países. Eso permitiría avanzar en el conocimiento acabado de tipos de factores de riesgo por sector productivo y tipo de empresa, de modo de promover la autorregulación de las organizaciones en esta materia.

Otras sugerencias y opiniones surgidas durante el presente estudio se orientan hacia la idea de que los diversos organismos se asocien con instituciones clave –universidades y centros de formación, por ejemplo– para investigar y educar responsablemente tanto en aspectos básicos teórico-metodológicos, como aplicados en la población chilena, según sector productivo, considerando la diversidad geográfica y otros factores que se suman a la complejidad del tema.

## El Minsal y la salud en las empresas

El Ministerio de Salud (Minsal) desarrolla un programa llamado Estrategia de Lugares de Trabajo Promotores de Salud, cuyo objetivo se inscribe en el Plan Nacional de Salud 2011-2020 y en las políticas de promoción de la salud de la población chilena. Tiene como sustento teórico los conceptos de la OMS sobre salud ocupacional, y el Plan Global de Acción sobre la Salud de los Trabajadores y Entornos Laborales Saludables.

El programa incorpora temas de promoción de la salud y calidad de vida en el trabajo, y aborda temáticas relacionadas con alimentación saludable, promoción de actividad física, factores psicosociales de protección, prevención del consumo de

tabaco, alcohol, drogas y psicofármacos y transporte de los trabajadores. Para lograr el reconocimiento que entrega el Minsal, las empresas deben cumplir con ciertos estándares básicos en materia de promoción de la salud y calidad de vida<sup>57</sup>.

La estrategia se inició en 1999, con la creación del Consejo Nacional para la Promoción de Salud Vida Chile, instancia asesora e intersectorial. Actualmente existen mesas de trabajo para la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras formadas por organismos públicos y privados, universidades y asociaciones gremiales. La estrategia de reconocimiento de lugares de trabajo promotores de salud, propiamente tal, comenzó en 2006 y, entre 2007 y 2011 acreditó 151 lugares de trabajo como promotores de salud.

Para el Minsal un lugar de trabajo promotor de salud es aquel que *promueve el bienestar familiar y social de los trabajadores y trabajadoras, a través de la protección de los riesgos físicos, ambientales y psicológicos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del medioambiente*. El ministerio describe de la siguiente manera el proceso de aplicación de la estrategia:

1. Es un proceso voluntario de las empresas.
2. Está orientado a empresas privadas y públicas, de tamaños grande, mediana y pequeña.
3. Incorpora seis temáticas consideradas relevantes para la promoción de la salud de las personas.
4. Es un proceso secuencial, que incorpora un autodiagnóstico y validación externa.

57 Desde 2011, el programa adoptó un modelo de trabajo intersectorial, en donde participan las seremi de Salud y del Trabajo, fortaleciéndose el programa en regiones, donde los compromisos que adquieren las empresas, los reconocimientos y las premiaciones implican actos públicos con participación de autoridades de ambos sectores. La empresa firma una carta de compromiso para realizar tres actividades en el plazo de un año: una encuesta de calidad de vida de sus trabajadores, de acuerdo con el formato que entrega el Minsal; una evaluación de salud de sus trabajadores (examen de medicina preventiva) y una evaluación de las condiciones de los lugares de trabajo de acuerdo con una pauta desarrollada por el Minsal y la Dirección del Trabajo. La empresa debe constatar los problemas que tiene y realizar un Plan de Mejora de las Condiciones de Trabajo, según estándares de promoción de la salud y calidad de vida laboral.

5. Tiene exigencias de medios de verificación tangibles.
6. Contiene niveles crecientes de calidad.
7. Es conducente a un plan de mejora.

Para desarrollar la estrategia, el programa aplica una pauta de evaluación de aspectos relacionados con la alimentación que ofrecen los casinos de la empresa, la presencia de factores protectores psicosociales, políticas de prevención del consumo de tabaco, alcohol y drogas, acciones para facilitar el transporte de trabajadores, promoción de la actividad física, promoción de la salud laboral y ambiental.

Los lugares de trabajo que están interesados en incorporarse a esta estrategia deben informar a la Seremi de Salud correspondiente, la que les exige no tener multas graves ni gravísimas y solicita a la Dirección Regional del Trabajo respectiva un informe del cumplimiento normativo.

Una vez aceptada, se compromete a cumplir con los estándares exigidos; por ejemplo, los casinos de empresas deben ofrecer comida y menú saludables, eliminando la comida 'chatarra', ofrecer dietas o cierto tipo de alimentos para personas con problemas de salud; mantener máquinas que ofrezcan productos sanos como frutas, jugos, frutos secos, entre otras alternativas, en vez de bebidas y papas fritas; incorporar pausas saludables; realizar actividades deportivas y recreativas. Tras un diagnóstico inicial, la empresa debe proponer un plan de mejora para abordar los temas en que esté deficitaria.

Al respecto, personal del Minsal, entrevistado para este estudio, manifestó:

*Tenemos claro que, en la medida [en] que los trabajadores no tengan condiciones que les faciliten tener una alimentación saludable, van a alimentarse mal... Un trabajador que lo único que tiene para comer, cuando le dan un vale de almuerzo, es comida chatarra porque es lo que ofrecen, lo más probable es que va a terminar comiendo chatarra. Entonces, en el caso de los vales de almuerzo, lo que se solicita es que si los lugares de trabajo van a ocupar la alternativa de los vales de almuerzo, se preocupen de que los locales donde se acepte ese vale de almuerzo, tengan la posibilidad de una oferta de comida saludable.*

(Profesional del Departamento de Promoción de la Salud, Subsecretaría de Salud Pública, Minsal)

*Con la obligación del etiquetado de alimentos, vamos a pedir con mayor razón que lo que se venda en los lugares de trabajo tenga señalado los componentes del producto, como 'altos en sodio', 'con grasas', 'con azúcar', etcétera. Sin eso, pedimos que los carritos tengan ofertas saludables, porque nosotros hacemos mucho énfasis en el tema del acceso. Si bien cuando partió la estrategia de promoción de la salud, en genérico, se apuntaba mucho al tema de la educación, nosotros –como Ministerio de Salud– sabemos, porque la evidencia lo ha demostrado, que la educación no es suficiente si no va acompañada de facilidades concretas en el entorno... el acceso es primordial. Para nosotros el tema del acceso sobre todo en el ámbito de la alimentación es fundamental.*

(Profesional del Departamento de Promoción de la Salud, Subsecretaría de Salud Pública, Minsal)

Cabe destacar que las empresas que mantienen casinos poseen mejores condiciones para ofrecer y controlar la comida saludable, y pueden ofrecer platos y colaciones adecuadas a las guías alimentarias que promueve el Minsal.

Otros aspectos de buenas prácticas que contiene este programa del Minsal es la promoción de la actividad física, mediante la incorporación de pausas activas, con ejercicios breves, de cinco a 15 minutos, algunos de los cuales pueden ser realizados en el mismo espacio de trabajo, dependiendo de la actividad que realiza cada persona; el incentivo al uso de la bicicleta, entregando espacios para estacionamiento e instrumentos de seguridad, como chalecos reflectantes, entre otros.

La promoción de la salud y seguridad en el trabajo también incorpora aquellos temas relacionados con la difusión de hábitos saludables, control y manejo de alcohol, drogas y psicofármacos, para lo cual se incentiva a las empresas a que elaboren un programa el que puede contar con el apoyo de organismos como el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (Senda)<sup>58</sup>, que es el organismo encargado de realizar acciones de asesorías a las empresas, fortaleciendo los factores protectores y promoviendo una cultura laboral más sana.

58 Desde 2003, Senda pone a disposición de las organizaciones (públicas y privadas) el programa preventivo Trabajar con Calidad de Vida, con el fin de establecer políticas y acciones preventivas al interior de las organizaciones. Mayor información en: [www.senda.gob.cl/prevencion/laboral/](http://www.senda.gob.cl/prevencion/laboral/)

*En la medida en que tienes trabajadores más sanos y felices, en mejores condiciones, a la larga son más productivos y eso es algo de lo que muchas empresas se han dado cuenta. Por ejemplo, en una empresa de call center, donde había mucho estrés se les ocurrió, con los trabajadores, porque lo interesante de esta estrategia es que los trabajadores también tienen que ser parte del diagnóstico y de la implementación, hacer una sala de descanso con música y aromaterapia. Eso ayudó considerablemente al manejo del estrés. Cada empresa es un mundo y a ellos mismos se les ocurren ideas, como incluso hasta huertos, porque hay trabajadores que han querido tenerlo. La cantidad de actividades es infinita y depende mucho de la iniciativa.*

(Psicóloga, Magister en Psicología de la Salud, Minsal)

Si bien estos programas están dirigidos a empresas de todo tipo y tamaño, generalmente son las grandes las que implementan con mayor facilidad estas iniciativas: asignan un encargado del tema y reciben premios y reconocimientos de las distintas entidades que promocionan las buenas prácticas. También cuentan con mayores recursos para implementar los programas y a partir de estas prácticas han ido adquiriendo una mayor conciencia de la importancia de abordar los temas de promoción de la salud y del bienestar en el trabajo así como del impacto que estos factores tienen en la productividad a largo plazo. Para algunos es, además, un recurso y estrategia de marketing. Sin embargo sigue siendo un gran desafío trabajar estos temas con la pequeña y mediana empresa, las que tienen menos recursos para abordar las buenas prácticas y la promoción de la salud en el trabajo. En este sentido, en las entrevistas realizadas a profesionales y expertos en el tema surgen propuestas que pueden ser rescatadas en futuras políticas públicas al respecto.

*A mí me gustaría pensar que, en el futuro, cuando hablemos de promoción de la salud, esto no sea algo separado de la salud ocupacional, sino que fuese parte todo de una misma línea y que parte de lo que cubre el seguro actualmente también cubriera la promoción de la salud; que no fuera como ahora que está solo focalizado a la enfermedad profesional y al accidente. El tema de calidad de vida debiese entrar a ser parte de esa cobertura. Creo que eso es algo para el futuro, pero que estrategias como esta van levantando esa necesidad.*

(Psicóloga, magíster en Psicología de la Salud, del Programa de Estrategias de Lugares de Trabajo Promotores de Salud del Minsal)

## BPL y equidad de género: preocupación del Sernam

En lo referente a este aspecto, el Sernam ha implementado el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género cuyo objetivo es promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Orientado a todos los sectores productivos, gremios, empresas públicas y privadas, creó un sello en buenas prácticas laborales con equidad de género denominado: Iguala-Conciliación vida laboral, familiar y personal, cuya correspondencia técnica es la Norma Chilena NCh 3262 Sistema de Gestión-Gestión de igualdad de género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. El sello es entregado a aquellas empresas que se certifiquen en esta norma chilena del Instituto Nacional de Normalización (INN)<sup>59</sup>.

La mencionada norma chilena, aprobada por el Consejo del INN en marzo de 2012, incluye términos y definiciones en materia de igualdad de género y conciliación e implementación del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, aplicable a todas las organizaciones de cualquier tamaño y actividad económica. La norma (de carácter voluntario, como todas las normas chilenas emanadas del INN) busca generar modelos de referencia de BPL en materia de equidad de género, mediante la instalación de acciones o programas que incorporen la mirada de género y que contribuyan a disminuir las inequidades que enfrentan las mujeres en el empleo remunerado<sup>60</sup>.

Sus contenidos incluyen aspectos como detección de brechas, gestión de los recursos humanos no discriminatorios, identificación de medidas de conciliación con corresponsabilidad, diseño y desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización, difusión y promoción de ejercicio de derechos de maternidad y

responsabilidades parentales, infraestructura e instalaciones adecuadas para la fuerza laboral mixta, construcción de ambientes de trabajo sin presencia de prejuicios y estereotipos, ambiente de igualdad de oportunidades, condición de acceso de hombres y mujeres, prevención y sanción del acoso sexual y laboral, medidas de prevención de la violencia.

El programa tiene como base el compromiso de las empresas por revisar sus prácticas e incentiva cambios y transformaciones en la cultura empresarial a más largo plazo. El desafío no ha sido fácil, ya que se requiere contar con el compromiso de las jefaturas y mandos medios, y donde aspectos como la comunicación y la sensibilización sobre el tema de género son claves para ir cambiando los procedimientos y contenidos que se deben corregir, y donde el factor humano surge como elemento esencial.

*Nosotros logramos ir impulsando este programa de BPL con Equidad de Género con empresas que, de verdad, estaban dispuestas a mejorar, a revisar y a no seguir teniendo condiciones donde se vulneraran los derechos laborales. No obstante, aun así hubo casos en los cuales la sensación y percepción de los trabajadores y trabajadoras organizados era que la empresa estaba trabajando con el programa Iguala del Sernam, pero mantenía malas prácticas o seguía habiendo supervisores, o jefaturas que tienen malas prácticas. Entonces, aquí hay una cosa bien compleja: estamos convencidas de que la declaración de la empresa, que pasa por la cabeza, por la alta dirección, no siempre permea a todo el colectivo; sobre todo en espacios laborales más masculinizados o más complejos, con más número de trabajadores o con más sucursales, donde no siempre se tiene una llegada directa. Si no se hacen permanentes, sistemáticos, los mecanismos de sensibilización y de preocupación, control, seguimiento y difusión de estas temáticas puede ser que quede como una idea y, finalmente, como no se hace seguimiento y no hay sanciones internas puede que haya sido un bonito sueño.*

(Profesional del Sernam, Programa de BPL con Equidad de Género, del Área Mujer y Trabajo)

La idea es que las empresas realicen un diagnóstico con ese enfoque que permita analizar dónde están las brechas de género, ya que estas no son fácilmente identificables. Tras el diagnóstico, y de acuerdo con la dotación del personal, es necesario encontrar soluciones que les acomoden a trabajadores y empresa.

59 Existen 37 empresas egresadas y reconocidas el 2010 y 43 empresas egresadas y reconocidas el 2012. Total: 80 empresas reconocidas en el Modelo Iguala. Cada una de estas empresas conformó la "Mesa Iguala" de trabajo, de carácter tripartito, en la lógica del diálogo social promovido por la OIT. Todas las empresas egresadas cuentan con estándares mínimos necesarios en la lógica del trabajo decente promovido por la OIT y el respeto estricto de la legislación laboral chilena.

60 Ver más información en línea en <[www.selloigualaconciliacion.cl](http://www.selloigualaconciliacion.cl)>



*La brecha de capacitación, por ejemplo, dicen aquí cualquiera puede participar de la capacitación, se hace un llamado general; pero cuando pedimos a la organización que mire a quién está destinada, qué tipo de capacitación se hace, cuáles son los horarios, etcétera, se van viendo las diferencias de género que hacen que las mujeres tengan condiciones más difíciles para poder acceder y tengan muchas más barreras para participar.*

*Y ahí no basta solamente la promoción, porque también conocemos empresas que han formado y han generado programas; pero nos dicen que aun así las mujeres no quieren acceder a cargos de dirección. [Porque] el tiempo del directivo es un tiempo no compatible con la vida laboral; o sea, con la vida personal de las mujeres en general. Hacen falta cambios, transformaciones de la estructura laboral para permitir que las mujeres puedan insertarse en estos espacios; pero también que los hombres, apelando a la corresponsabilidad, también puedan ejercer sus tiempos y responsabilidades en lo doméstico y en el cuidado de personas dependientes. Aún en Chile es valorada la persona que está 100% dedicada a la organización a la empresa, se premia con incentivos muy asociados a una cultura del 24x7, a los correos electrónicos, a tener el teléfono, el correo, estar siempre conectado. Hay una cultura de 'presentismo' también, a pesar de todos los medios electrónicos. Y, bueno, para qué decir del servicio público que tenemos que cumplir horarios, demostrar que muchas veces hay cargos que no requerirían tener estos controles horarios. El mundo ha cambiado con la globalización, pero tenemos algunos enclaves aún muy de la primera mitad del siglo XX.*

(Profesional del Sernam, Programa de BPL con Equidad de Género, del Área Mujer y Trabajo)

Para el éxito de este programa de BPL en materia de género, se requiere –según las profesionales entrevistadas– que el Sernam continúe desarrollando su trabajo de sensibilización, entregando herramientas mediante acciones como seminarios y talleres, e insistiendo en la formación de competencias dentro de las organizaciones. Para lograrlo han pensado en crear la figura de un “Agente Igualdad”, cuyo rol le permitiera tener conocimiento de la gestión de personal, de recursos humanos, considerando la calidad y el enfoque de género, ya que hoy no existe ese conocimiento instalado como algo frecuente en las empresas. Por otra parte, las entidades que se dedican a auditar estos procesos, las certificadoras, han debido contratar expertas/os en género que les ayuden a internalizar los

conceptos, todo lo cual requiere aún de mucho trabajo y articulaciones entre los distintos actores.

Este programa del Sernam ha trabajado, a la fecha de cierre de este estudio, con más de 100 empresas para crear modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo, mediante la incorporación voluntaria, en la gestión de los recursos humanos, de acciones tendientes a promover los derechos laborales y de responsabilidad social de las empresas.

### Otras medidas de promoción

Al cierre de este estudio se firmó un convenio de colaboración entre la Dirección del Trabajo y ChileCompra, para promover las BPL en empresas que postulan a licitaciones o a vincularse vía convenios marco con el Estado, aspecto que era una demanda de las empresas Pymes que colaboraron de esta investigación.

Este acuerdo considera el estudio y desarrollo de criterios de evaluación, así como cláusulas que contengan y fomenten elementos sociales y laborales que puedan ser utilizadas en los procedimientos de contratación llevados a cabo por los organismos integrantes de la administración del Estado.

A propósito de esta firma, el director del Trabajo, Christian Melis señaló:

*Nuestra institución siempre está buscando nuevas fórmulas para fomentar el cumplimiento de las leyes laborales y previsionales, que no sean solamente las tradicionales fiscalizaciones en respuesta a denuncias y la aplicación de multas. Creemos que esta iniciativa estimulará a muchas empresas a aplicar buenas prácticas laborales para así tener mejores posibilidades de contratar con el Estado.*

## Las BPL en la gestión de los Recursos humanos del Estado

Ante la consulta sobre cuál es la responsabilidad del Estado en la promoción de mejores lugares para trabajar, las respuestas se orientaron al siguiente aspecto: el Estado tiene responsabilidad de informar, difundir, investigar, prevenir respecto de este tema, vigilar y sancionar el cumplimiento de normativas, pero también debe ser coherente con esto en su propia gestión.

*Uno esperaría que el Estado tratara al menos de tener prácticas similares y uno ve que no lo tiene, o sea, la cantidad de gente que trabaja con el Estado a honorarios, a mí personalmente no me parece y que después venga el mismo Estado a fiscalizarlo a uno, a pesar de que nosotros lo vamos a hacer, porque a la larga es lo que más nos conviene, digamos. Uno esperaría que el Estado pudiese ser más consecuente tal vez en esa materia. Ahora, a mí me parece bien que el regulador fiscalice o exija el cumplimiento.*

(Encargada de Recursos Humanos, gran empresa)

En respuesta a lo anterior, este estudio incluyó las iniciativas para promover la implementación de políticas de buenas prácticas en el sector público:

En América Latina, las buenas prácticas de gestión pública se inician a partir de los años noventa en el contexto de modernización de los Estados, creando los premios de calidad en la gestión pública, según indica un estudio de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Cepal, (2010)<sup>61</sup>. En Chile, el Estado ha incentivado las BPL mediante la creación del Código de Buenas Prácticas para la Administración del Estado, puesto en conocimiento de los servicios mediante el Instructivo Presidencial Nº 2, promulgado el 15 de junio de 2006, que entregó directrices e instrucciones, con énfasis en el género, para su implementación en los órganos de la Administración Central del Estado.

61 Reunión internacional sobre buenas prácticas de políticas públicas para el Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe. División de Asuntos de Género. Santiago de Chile, junio de 2010.

Fue diseñado por un equipo interministerial bajo la conducción del Sernam y la responsabilidad de su implementación es de la Dirección Nacional del Servicio Civil y cuenta con el apoyo de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (Anef) y sus directrices apuntan a los siguientes ejes fundamentales: reclutamiento y selección, desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva, condiciones de trabajo, protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares y prevención y sanción del acoso laboral o sexual en el trabajo, orientados a aumentar la calidad de vida en el trabajo.

Igualmente busca el cumplimiento de las normas que rigen el empleo público y la promoción de iniciativas que permitan crear ambientes laborales saludables y estimular el compromiso de los funcionarios/as con su servicio y la función pública.

La implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales fue realizada mediante varias fases, que incluyeron actividades de autodiagnóstico de los servicios públicos, acciones de difusión, elaboración de planes trienales para la implementación y cumplimiento, seguimiento estratégico e informes de avance de los planes trienales.

El organismo encargado de entregar las orientaciones para la implementación del CBPL y hacer seguimiento al proceso, apoyando la labor de Encargados de Código y Coordinadores Ministeriales, es la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El instructivo más reciente sobre el tema es el Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado, del 26 de enero de 2015<sup>62</sup>, que señala que los servicios públicos deben impulsar e implementar estrategias para elevar la calidad del empleo público, mediante el mejoramiento de políticas y prácticas de desarrollo de personas y de la aplicación de buenas prácticas laborales. En respuesta a estos instructivos, en marzo de 2025 la Dirección

62 Mayor información sobre este tema en línea en: [www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bppl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bppl.pdf)



del Trabajo se comprometió a llevar a cabo un Protocolo de BPL con Enfoque de Género, compromiso que será renovado anualmente.

Otro aspecto a destacar en este mismo sentido es el reciente anuncio realizado en el discurso presidencial del 21 de mayo sobre la regularización de los contratos a honorarios de los funcionarios públicos, que implica la eliminación de esta figura para quienes desempeñan labores permanentes en el Estado.

## Conclusiones

El análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a trabajadores y representantes de las empresas permite apreciar que las empresas que implementan iniciativas de buenas prácticas laborales en su gestión presentan ciertos estándares laborales que, en algunos casos, están sobre las exigencias que establece la legislación en materias de salud y seguridad, entrega de beneficios, flexibilidad horaria, entre otros.

Estas empresas asignan una gran importancia al tema de la prevención de riesgos laborales, entregando los recursos humanos y materiales para su óptimo cumplimiento, no dudan en invertir en elementos de protección personal de calidad, considerando también aquellos factores relacionados con la comodidad para los trabajadores.

Por parte de los trabajadores y representantes de las empresas, y en relación con la implementación de buenas prácticas, existe una percepción positiva, ya que miembros de los sindicatos, del Comité Paritario de Higiene y Seguridad y representantes de la empresa valoran las iniciativas que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales.

Las prácticas más destacadas por los trabajadores son aquellas relacionadas con la posibilidad de capacitarse y progresar en la empresa, la entrega de beneficios de

salud, beneficios para las mujeres, las políticas de beneficios y apoyo al retiro, las posibilidades de adaptar horarios y jornadas de trabajo, el respeto y valoración de las personas por el trabajo que realizan y las posibilidades de opinar y participar en el lugar de trabajo.

Las BPL colaboran en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y también son elementos a rescatar para la ampliación y expansión de los derechos laborales, ya que estas iniciativas parten del cumplimiento de la legislación laboral, para luego avanzar hacia la incorporación voluntaria de las empresas de otros derechos, aspecto que favorecen las buenas relaciones laborales colaborando en un mayor bienestar y satisfacción en el trabajo.

La presencia de sindicatos en la empresa favorece la implantación de BPL, que contribuyen a negociar mejores condiciones de trabajo, aumentando los beneficios de las personas. Por otra parte, esto constituye un desafío para las organizaciones de trabajadores en el sentido de que estas deben resolver como se implican en estas nuevas prácticas empresariales, lo que requiere a su vez de organizaciones sólidas y representativas.

Entre las iniciativas implementadas por las empresas del estudio, cabe destacar la implementación de un programa de prevención de la violencia intrafamiliar en una empresa, experiencia poco común, que se preocupa de formar monitores para la prevención de la violencia en el hogar y en el lugar de trabajo, fomentando de esta manera la construcción de una cultura de respeto entre hombres y mujeres.

En resumen, las BPL son recursos útiles y beneficiosos para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, constituyen un mecanismo de prevención de los riesgos psicosociales, ya que permiten un mejor manejo de los conflictos, previenen situaciones de acoso sexual y laboral, disminuyen la insatisfacción laboral, contribuyendo a una mejor calidad de vida en el trabajo.

Cabe destacar que aquellas prácticas empresariales que han optado por generar competitividad mediante el recurso de las personas, lo hacen de acuerdo con la creación de un ambiente de trabajo basado en relaciones de confianza, colaboración

y respeto por las personas, lo que redundará en mejores resultados económicos para la empresa.

Las investigaciones de Acosta, Salanova y Llorens (2011) revelan la relación que existe entre los recursos y prácticas organizacionales saludables y su efecto positivo en la salud de las personas, y cómo esto se expresa también en mejores resultados en la organización: un mayor compromiso con el trabajo va unido a un mejor desempeño, lo que impacta positivamente en la competitividad de la empresa. Así, en la medida en que la organización garantice el desarrollo de capital psicológico positivo, obtendrá empleados más saludables y llegará a mejores resultados, tanto en la calidad de sus productos como en el servicio que brinde a sus clientes y comunidad.

Muchas de las iniciativas implementadas desde el sector público para fomentar las buenas prácticas, como los programas de Estrategia de Promoción de Lugares de Trabajo Saludables del Minsal, el programa de Buenas Prácticas Laborales en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la Dirección del Trabajo y el de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género del Sernam, están en la misma sintonía: avanzar hacia la construcción de mejores estándares laborales para la población chilena.

Estos programas precisan tal vez de una coordinación intersectorial, de manera de potenciar la intervención estatal en esta área y las acciones orientadas a entregar apoyo y acompañamiento a las empresas, principalmente a las Pymes interesadas en participar de estas iniciativas, y en materias relacionadas con el cumplimiento normativo, prevención de riesgos laborales, promoción de la salud en el trabajo, promoción de la igualdad en el trabajo, entre otros temas.

Si bien este trabajo se orientó a las empresas del sector privado, la recomendación es que estas iniciativas positivas puedan ser rescatadas también para aquellas organizaciones del sector público, que también tiene tareas pendientes en relación con la creación de mejores condiciones de trabajo para sus funcionarios.

Considerando el diagnóstico inicial de las condiciones de trabajo en nuestro país, es indispensable readecuar los modos de organización del trabajo en las empresas,

de manera de incorporar otras formas de gestión de Recursos humanos, buscando un cierto equilibrio entre las exigencias de la producción y competencia de las empresas con un mejor bienestar y satisfacción de las personas.

El interés de las empresas por contar con un personal comprometido con las labores debe conjugarse con la preocupación por ofrecer también ciertas condiciones de trabajo, que consideren aspectos como remuneraciones justas que permitan satisfacer las necesidades de las persona y relaciones laborales más equitativas.

De acuerdo con Malva Espinoza, *en una mirada de futuro cabría imaginarse ambientes laborales con espacios de autonomía y lugar para la creatividad. Comunicaciones abiertas, transparentes y horizontales. Ambientes proclives a la solidaridad, al respeto a los otros. Con un sistema promocional que permita ponerse metas individuales y colectivas de desempeño y con un mayor nivel de certeza que el esfuerzo será reconocido y recompensado*<sup>63</sup>.

Las iniciativas de BPL aplicadas de forma voluntaria por las empresas, en general, son reconocidas y valoradas como experiencias que destacan ya sea por su aporte a una mejor calidad de las relaciones laborales como por el componente de democratización de las relaciones laborales. En este sentido, cobra importancia la sistematización de estas experiencias, como recuperación de aprendizajes. También es necesario la creación de espacios de intercambio de estas experiencias, así como su difusión, dando cuenta de sus potencialidades para ser replicadas por otras empresas, y como aportes a los procesos de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

63 Espinoza, M. Calidad de Vida en el Trabajo: Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social. Temas Laborales N° 18. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo, 2001.

## Bibliografía

- Acosta, H.; Torrente, P.; Llorens, S.; Salanova, M.  
Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Wont Research Team*. Equipo de Alto rendimiento, Universitat Jaume I, Castellón. En *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*. Volumen 2, 2013.
- Baltera S. P.; Díaz E.  
*Responsabilidad social empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuadernos de Investigación N° 25. Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 2005.
- Baltera S. P.; Morales G.  
*Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas Empresas: Resignificando el Trabajo*. Cuaderno de Investigación N° 31. Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 2007.
- Carrasco C.; Vega P.  
*Informe sobre condiciones laborales en trabajadores dependientes de la empresa privada*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. Enero 2012. Publicación digital.
- Espinoza, M.  
*Calidad de Vida en el Trabajo: Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social*. Temas Laborales N° 18. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo, 2001.
- Espinoza M., Morris P.  
*Calidad de Vida en el trabajo: Percepciones de los trabajadores*. Cuaderno de Investigación N° 16. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2002.

## Gobierno de Chile

*Buenas prácticas en programas de promoción de salud. 2012.* Documento de trabajo elaborado por el Departamento de Promoción de la Salud, División de Políticas Públicas Saludables y Promoción del Ministerio de Salud de Chile. Santiago, 2013.

Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Manual de Uso. Superintendencia de Seguridad Social. Suseso-Istas 21. Santiago, Chile, 2009.

*Encla 2008. Informe de Resultados. Sexta Encuesta Laboral.* División de Estudios, Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 2009.

*Encla 2011. Informe de Resultados. Séptima Encuesta Laboral.* División de Estudios, Dirección del Trabajo. Santiago de Chile, 2012.

*Enets 2010. Encuesta de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras de Chile.* Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo e Instituto de Seguridad Laboral (ex-INP), 2009-2010.

## Henríquez, H.; Riquelme V.

*El derecho a ganar lo mismo, Ley 20.348 Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres.* Temas Laborales N° 27. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo, 2010.

## Lévy-Leboyer, C. y Sperandio, J.C.

*Traité de Psychologie du Travail.* Ediciones Presses Universitaires de France. París, Francia, 1987.

## Myers D. G.

*Psicología Social.* 4ª edición. Mac Graw-Hill. México, 1997.

## Organización Internacional del Trabajo, OIT

Principios Laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Guía para la empresa. Ginebra, Suiza, 2010.

## OIT-OMS.

Comité Mixto Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra, Suiza. 1986.

## Organización Mundial de la Salud, OMS

*Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo.* OMS: Ginebra, Suiza. 2010.

## Organización Mundial de la Salud, Oficina Panamericana de la Salud

*Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.* Oficina Regional de la OMS. Ginebra. Suiza, 2010.

*Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe.* Anexo N° 6. Documento de Trabajo. Ginebra, Suiza. 2000.

## Peiró, J. M. y Prieto, F. (editores)

*Tratado de Psicología del Trabajo.* Vol. II. Aspectos psicosociales del trabajo. Editorial Síntesis. S.A. Madrid, España, 1996.

## Rodríguez, A.

*Psicología Social.* 4ª edición. México. Ed. Trillas. 1995.

## Rueda-Catry, M.; Vega Ruiz, M. L.

*Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas.* Lima: Serie Documentos de Trabajo OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2005.

Red Pacto Global Chile

Estudio Sistema de Integración de los Principios de Pacto Global. Gestión Social, Área de Estudios y Medición. Santiago de Chile, Informe 2013.

Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S.

“Psicología Organizacional Positiva”. En F. Palací (coord.), Psicología de la Organización. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2005.

Salanova, M.

*Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, Nº 58. 2009.

Vézina M, Chénard C.

*Grille d'identification des risques psychosociaux au travail*. Institut National de Santé Publique du Québec. Canadá, 2009.

## Agradecimientos

La autora agradece la colaboración de las empresas participantes del estudio, los trabajadores y especialistas del área de la salud ocupacional, psicología social y organizacional, así como a los profesionales de los servicios públicos del Sernam, Minsal y Dirección del Trabajo, quienes enriquecieron este trabajo con sus opiniones, ayudando a profundizar en el análisis y comprensión de los temas abordados en esta investigación.

