

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**MODELO DE INTEGRACIÓN DE NORMAS OHSAS 18.000
CON DIRECCIÓN POR VALORES Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL: CASO APLICADO A “CONAFE”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y GRADO
DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Guía: Dr. REINALDO S. CALVO APABLAZA

**EDUARDO A. NEGRÓN YÁÑEZ
FERNANDO U. ROMÁN CARVALLO**

VIÑA DEL MAR, 2013

DEDICATORIA

Para Valentina, la luz que inspira mis pasos.

Eduardo A. Negrón Yáñez

DEDICATORIA

Para ellas, que son quienes me acompañan incondicionalmente en este tramo de mi vida, en el desarrollo personal y profesional: Elizabeth y Elisa.

Fernando U. Román Carvallo

AGRADECIMIENTOS

Para la elaboración de este trabajo, fue fundamental el apoyo de ideas y conocimiento de mi gran amigo y compañero Fernando, al Dr. Reinaldo Calvo, por ser más que un guía, un mentor, y a todos mis amigos y compañeros que, con su apoyo incondicional, me ayudaron a alcanzar el éxito.

Eduardo A. Negrón Yáñez

AGRADECIMIENTOS

Para ésta tesis, fue clave el ping-poneo de ideas con Eduardo, un gran compañero, y el ping-poneo de experiencias con un inspirador de ideas, el Dr. Reinaldo Calvo. Los demás agradecimientos los daré personalmente.

Fernando U. Román Carvallo

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i, ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii, iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: Marco Teórico	6
1. Satisfacción Laboral.....	6
1.1 Definiciones	9
1.2 Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral	13
2. Modelo de Dirección por Valores	15
2.1 Conceptos generales	15
2.2 Los valores.....	16
2.3 La administración por valores.....	18
2.4 La filosofía de la administración por valores identifica tres actos de la vida	19
2.5 Dirección por Valores y el movimiento liderado por el Instituto Great Place to Work.....	23

3. Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional	24
3.1 Ley de Seguridad y Salud Ocupacional en Chile.....	25
3.2 Definiciones y términos	26
3.2.1 Seguridad y Salud Ocupacional.....	26
3.2.2 Evaluación del riesgo.....	26
3.2.3 Incidente.....	26
3.2.4 Riesgo.....	27
3.2.5 Peligro	27
3.2.6 Evaluación de peligro.....	27
3.2.7 Peligro tolerable.....	27
3.2.8 Lugar de trabajo.....	27
3.2.9 Partes interesadas.....	28
3.2.10 No conformidades	28
3.3 Seguridad	28
3.4 Organización.....	28
3.5 Objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional	28
3.6 Programa de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.....	29
3.7 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.....	29
3.8 Occupational Health and Safety Assessment Series, (OHSAS por su sigla en inglés).	29
3.9 OHSAS 18.001: 2007 Seguridad y Salud Ocupacional	30
3.10 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional en base a OHSAS 18.000	31

3.11 Sistemas de Gestión Integrado	31
3.12 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y Administración de Riesgos	32
3.13 Certificación	32
CAPÍTULO II: Empresa en estudio de Satisfacción Laboral, CONAFE	34
1. Análisis del sector de empresas de servicios y riesgos de accidentabilidad laboral en Chile.	34
2. Descripción de la empresa CONAFE	36
2.1 Objeto social	37
2.2 Modelo de Gestión por Valor en CONAFE.....	38
2.2.1 Valores y virtudes.....	39
2.2.2 Creencias	40
2.2.3 Atributos de convivencia	40
3. Análisis del modelo de Gestión por Valores de CONAFE en el ámbito de la Satisfacción Laboral.....	42
CAPÍTULO III: Modelo de integración de normas OHSAS 18.001 con la Dirección por Valores y la Satisfacción Laboral en CONAFE.....	44
1. Sistema de integración de los tres ejes.....	45
2. Diseño del proceso de integración de los tres ejes.....	48
2.1 Diagnóstico del proceso de integración.....	49
2.1.1 Elementos específicos que condicionan la integración	50
2.1.2 Gestión del proceso de integración de los tres ejes.....	51
3. Proceso de integración de la Dirección por Valores y OHSAS 18.001....	52

3.1 Diseño del plan operativo	52
3.2 Propuesta del desarrollo de la integración	54
3.3 Desarrollo de la integración del modelo de los tres ejes.....	62
3.3.1 Principales semejanzas y diferencias entre el modelo de Dirección por Valores y Norma de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHAS 18.001)	64
3.3.2 Fundamentos legales y técnicos de la integración	66
4. Seguimiento del rendimiento en el modelo de integración	69
4.1 Análisis del seguimiento para la evaluación.....	69
4.2 Resultados de la encuesta.....	71
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO N°1: Empresas externas certificadoras en Chile	77
ANEXO N°2: Tabla con las leyes por tema de salud en Chile	79
ANEXO N°3: Encuesta de modelo integrado	85
ANEXO N°4: Análisis de resultados de encuesta del modelo integrado en CONAFE.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1: Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño	8
Figura N° 2: Actitud general del individuo hacia su trabajo, según James S. Robbins.....	11
Figura N° 3: Teoría de motivación e higiene.	12
Figura N° 4: La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.	13
Figura N° 5: Esquema de motivación / satisfacción.	14
Figura N° 6: Modelo de gestión Great Place to Work.	24
Figura N° 7: Modelo de Gestión por Valores de CONAFE.....	41
Figura N° 8: Arquitectura del modelo genérico de integración en CONAFE	45
Figura N° 9: Sistema de integración de los tres ejes.....	47
Figura N° 10: Fases del proceso de Integración.	48
Figura N° 11: Diagrama conceptual del diagnóstico.	50
Figura N° 12: Gestión del proceso de integración de los tres ejes.....	52
Figura N° 13: Comparativo de plan operativo convencional e integrado.....	53
Figura N° 14: Propuesta de integración.	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Tasa de mortalidad por sector industrial 2008-2012.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°1: Variación de la tasa de mortalidad desde el primer ENCLA, con año base 2008	36
Tabla N°2: Variables del proceso que influyen en la integración	51
Tabla N°3: Puntuación para alternativas de respuesta	70
Tabla N°4: Resultados de aplicación de encuesta a trabajadores	72

RESUMEN

Esta investigación desarrollada en la empresa CONAFE, que utiliza la metodología de Dirección por Valores en su política de gobierno corporativo, compuesta por una serie de valores, considerando fundamental la incorporación del valor *confianza* para el desarrollo organizacional que consiga reputación y sustentabilidad. La interacción de una Norma de Seguridad y Salud Ocupacional, potenciaría esta *confianza* al desarrollar el sentimiento del *cuidado* del trabajador recibido desde su empresa. Resultando ser la integración de tres ejes: Satisfacción Laboral, Dirección por Valores y Seguridad y Salud Ocupacional la que desarrollaría un adecuado ambiente laboral, traduciéndose en productividad integral para la organización.

ABSTRACT

This research developed in CONAFE Company, which regulates the methodology of Management by Values in its corporate policy, consists in a series of values, taking into account Confidence as one of its main values for the organizational development which leads to reputation and sustainability.

The interaction of a Safety Regulation and an occupational Health would be useful to enhance this confidence, by starting to consider the welfare that the employers receive from their company, resulting in the integration of three areas: a Good Job, Management by Values, Job Security and Occupational Health. These areas would be effective to develop an appropriate working environment, consequently, a trustworthy and complete productivity for the organization.

INTRODUCCIÓN

El éxito o el fracaso de una empresa depende principalmente de la armonía que ésta mantenga entre su entorno y el ámbito interno, entendiéndose como “entorno” a sus Stakeholders externos, representados por las amenazas de otras entidades y situaciones del mercado, y por otra parte, como “ámbito interno” sus activos fijos, financieros y activos intangibles tales como el conocimiento y competencias del personal que la integra.

El estudio central del presente documento, propone que las organizaciones para sobrevivir en el mercado moderno requieren de un vigoroso liderazgo, una intensa concentración en los clientes internos y externos con sus necesidades casi inagotables, y de superiores diseños para la ejecución de sus procesos. Además, las empresas se han acostumbrado a la estandarización, lo que significa tratar de satisfacer toda contingencia con un solo proceso. Se ha escogido el proceso relacionado con los clientes internos a través de la administración del capital humano, tomando como objetivo estratégico la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo, debido a la factibilidad y sintonía con los valores organizacionales de la empresa en estudio, y referenciando estándares laborales que no son los mejores de su industria sino más bien tomando como punto de referencia a los mejores del mundo, lo que agrega valor al clima laboral favoreciendo la satisfacción del individuo, en beneficio de la maximización de la productividad, mejorando la imagen y reputación, como así mismo permitiendo la sustentabilidad de la organización de manera global.

El objetivo general de la investigación es desarrollar un modelo de integración fundamentado entre las ventajas que presenta la Dirección por Valores, con la incorporación de Normas OHSAS 18.000 sobre Salud y Seguridad Ocupacional, con una estrategia orientada en la satisfacción laboral para un desempeño sostenible de la empresa y los beneficios y retribuciones a sus Stakeholders.

Esta sinergia transversal dentro de la organización, con la aplicación de valores de la cultura organizacional, fortalecidos por una norma internacional, permitiría a la empresa mantener su competencia y sustentabilidad a nivel globalizado, a través de un alineamiento estratégico integrado en uno de sus principales procesos: la administración del capital humano.

El objetivo específico de la Investigación, es medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa CONAFE, conociendo las ventajas de la selección de valores intermedios con los cuales dirigir la empresa, agregando un soporte técnico que lo fortalezca y desarrolle a través de las ventajas que ofrecen las Normas OHSAS 18.000, como herramienta para mitigar los riesgos por accidentabilidad, para el mejoramiento del ambiente laboral y mejoras en la productividad expresados en beneficios y retribuciones.

El estudio se ha estructurado de manera transversal y no longitudinal en la organización, es de carácter exploratorio, con el análisis de tres variables: Dirección por Valores, Satisfacción Laboral y Normas OSHAS 18.000.

Se trata de un estudio de caso y no teórico-conceptual, porque está situado en una empresa específica. Comprende además, la obtención de información a

través de una encuesta, el análisis documental en OSHAS y la observación de los investigadores en temas de satisfacción laboral, por lo tanto se considera una triangulación de datos con la obtención de resultados respecto del grado de cumplimiento de las tres variables, con la determinación del grado de integración en la empresa.

En su Capítulo I Marco Teórico, se revisan en detalle de los tres ejes que impulsan este estudio: la Satisfacción Laboral, el Modelo de Dirección por Valor (DPV) y el estándar denominado *Seguridad y Salud Ocupacional (S. & S.O.)* de acuerdo con los requerimientos de la serie de Normas OHSAS 18.000. Se revisan los aspectos que consideramos más relevantes en el ámbito de satisfacción laboral, y que guardan relación con algunos valores que se emplean en un sistema de dirección por valores actualmente. De este modo la empresa logra una cultura organizacional eficiente y sustentable, con valores que impulsen el sentimiento de satisfacción del trabajador en la organización, y que por su parte la organización se pueda resarcir con la construcción valórica expresada en una buena reputación en su entorno. Por otra parte, la globalización actual y futura de los mercados, exige a las empresas disponer de modelos de administración y control estandarizados aplicado en este estudio a través de la herramienta denominada *Seguridad y Salud Ocupacional (S. & S.O.)* de acuerdo con los requerimientos de la serie de Normas OHSAS 18.000, la que en el ámbito de creación del clima laboral como mecanismo satisfactor del capital humano, puede permitir que el personal se pueda desenvolver eficientemente en el desempeño de sus labores. Como un sistema que genera valor a la empresa en el ámbito de prevención de

incidentes (accidentes), ayudando a la organización en la mitigación de los riesgos y mejorando el desempeño de sus trabajadores, y por consiguiente, fortaleciendo la productividad de la empresa, pudiendo además fomentar mejoras en la calidad de vida de las personas en sintonía con potenciales bajas en las primas de seguros y disminuciones en los gastos complementarios en que incurre la empresa en los conceptos de seguridad y salud laboral, resguardando de esta manera los márgenes de utilidad, y por sobretodo, promoviendo el fortalecimiento de valores que permitirían al trabajador mejorar su satisfacción laboral.

El Capítulo II Empresa en estudio de satisfacción laboral, CONAFE, la cual se muestra como caso de estudio potencialmente favorable para la implementación de un proceso integrado por los tres ejes descritos anteriormente como Satisfacción Laboral, la Dirección por Valor (DPV) y el estándar de acuerdo con los requerimientos de la serie de Normas OHSAS 18.000.

En el Capítulo III Modelo de integración de normas OHSAS 18.001 con la Dirección por Valores y la Satisfacción Laboral en CONAFE, el cual describe el modelo de integración de acuerdo con los requerimientos de las Normas OHSAS 18.000, con la finalidad de lograr una cobertura adecuada de las necesidades valóricas y técnicas para que los trabajadores de CONAFE logren sentirse satisfechos y protegidos con normas internacionales otorgadas por su empresa, alcanzando esta última una mayor sustentabilidad y rentabilidad en el tiempo.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

La satisfacción del individuo en el trabajo ha sido un caso de estudio por décadas, en un intento por lograr que los trabajadores sean más productivos y se sientan más valorados por las empresas, para éstas a su vez ser sustentables en el tiempo. Bajo esta perspectiva, es primordial realizar una revisión de algunas definiciones de satisfacción laboral, siendo el principal objetivo de esta investigación y poder realizar una propuesta de valor más adecuada en el ámbito de la gestión estratégica en el capital humano de la organización.

1. Satisfacción Laboral

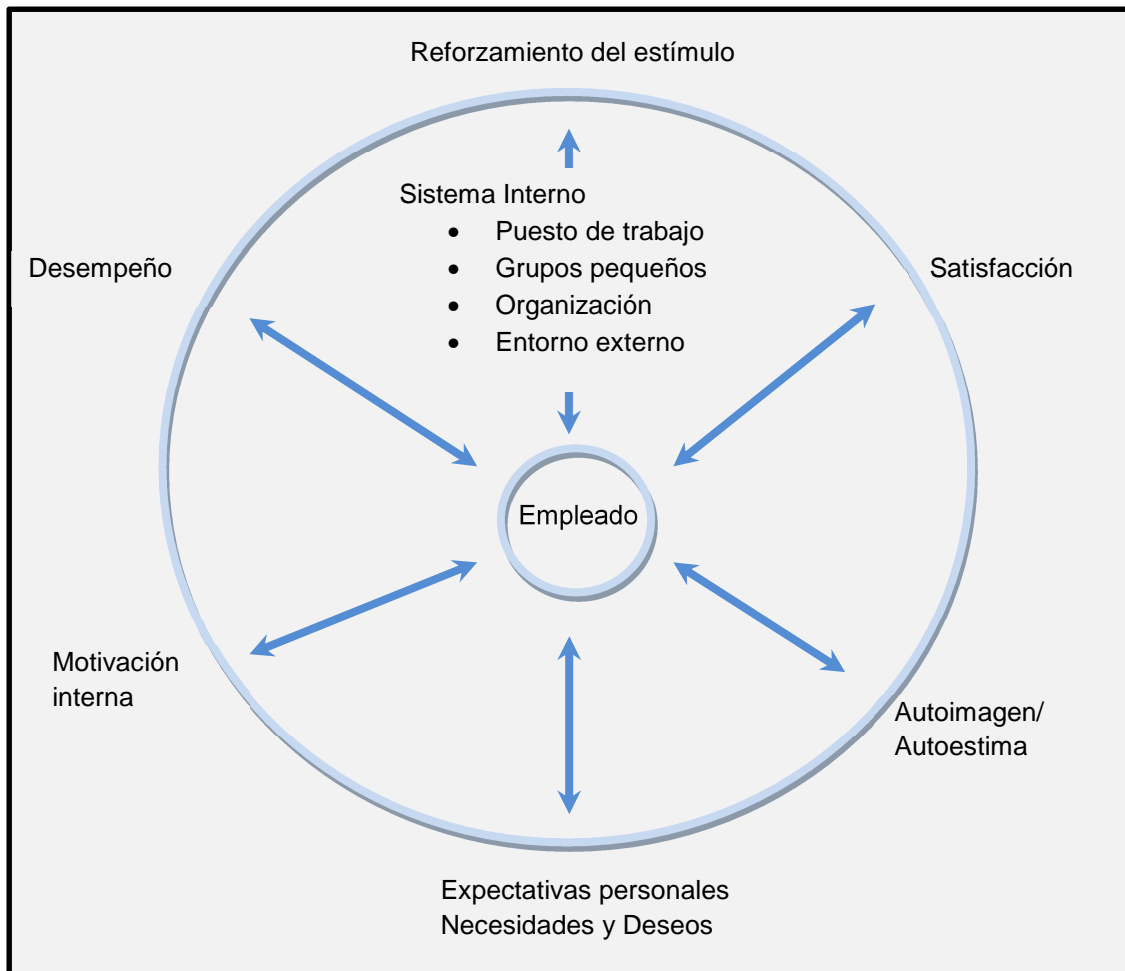
La satisfacción en el trabajo, es una de las variables más importantes en el campo de la creación y fomento de un adecuado clima organizacional. Es fundamental determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño, o si por el contrario, el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción.

Para William B. Werther, Jr. y Keith Davis, la razón que dificulta determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas del trabajador. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que dificulta la evaluación del efecto de un elemento sobre otro.

En este sistema continuo circular, interactúan por otra parte los aspectos de motivación generados por el sistema interno que cuenta con componentes tales como el puesto de trabajo, los grupos informales, la orgánica estructurada y el entorno externo interesado, que en su interacción cubren las necesidades y deseos y las expectativas personales, que se traducirán en potencial autoestima para el empleado con autoimagen corporativa interna para el trabajador y en lo externo expresado en reputación de los empleados y de la empresa.

Al sistematizar los elementos base que son: desempeño-satisfacción y motivación-autoestima convergen en un motor interno que los procesa y desarrolla, para de tal manera las necesidades y deseos se vean reforzadas en estímulos hacia el empleado y mantener en el ciclo los fundamentos de lo actitudinal del trabajador, que podrá percibir compensaciones de acuerdo a sus expectativas que se verán reforzadas con nuevos estímulos del mismo ciclo. Esto se refleja en la figura N° 1.

Figura N°1: Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, en donde, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y

disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción implica generalmente un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones trabajador-empleador.

1.1 Definiciones

Algunos autores hablan de satisfacción entregando definiciones tales como:

William B. Werther, Jr. y Keith Davis definen la satisfacción con el cargo desempeñado, como el grado de aceptación e identificación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

Edwin A. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Keith Davis y John Newstrom (2002) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros, los equipos de trabajo y las condiciones de trabajo

inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

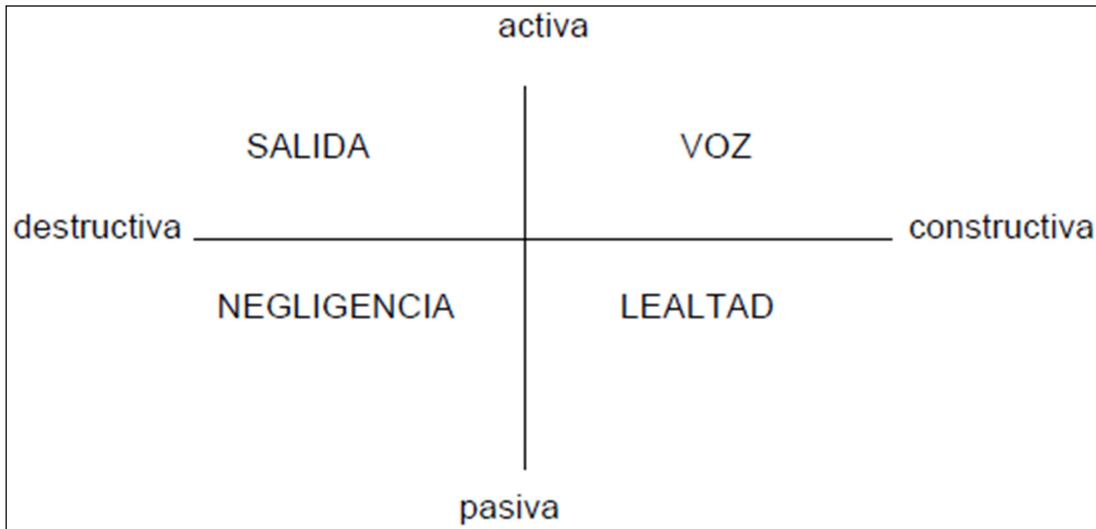
James S. Robbins (2004) señala la satisfacción laboral como una de las variables dependientes principales en el comportamiento organizacional, es decir, es un factor fundamental que hay que explicar o pronosticar y que sufre el influjo de algún otro factor, y la define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo regular se refiere a la satisfacción laboral.

De acuerdo a lo representado a continuación en la figura N° 2, la actitud general del individuo hacia su trabajo puede adoptar los siguientes estados:

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Figura N°2: Actitud general del individuo hacia su trabajo, según James S. Robbins.



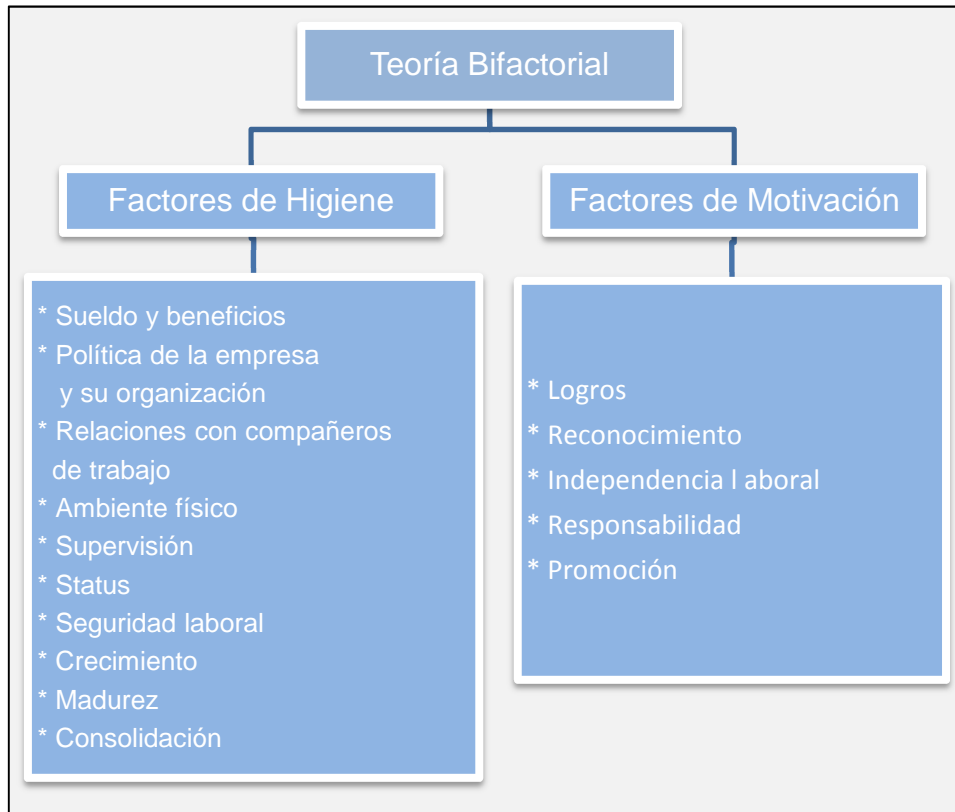
Fuente: Robbins, S.P. Comportamiento organizacional. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.

Frederick Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría bifactorial" (1959). Según esta teoría, representadas en las figuras N°3 y 4, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

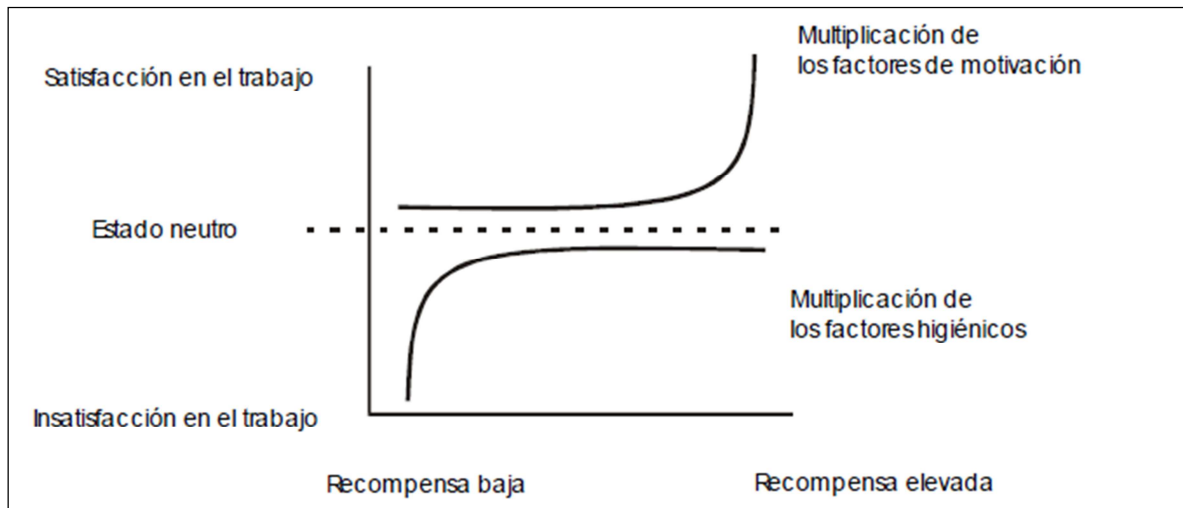
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Figura N°3: Teoría de motivación e higiene.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 4: La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.



Fuente: Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. The motivation to work. (2ª ed.).
New York: Wiley, 1967.

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Una gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su teoría ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

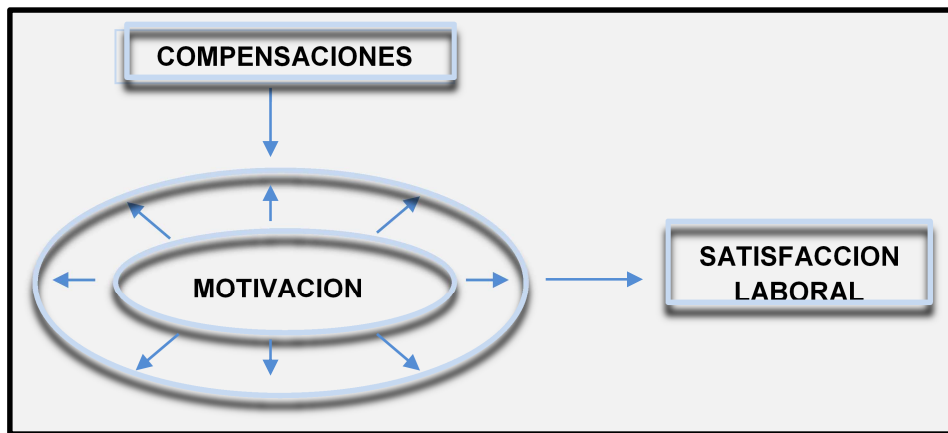
1.2 Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral

La motivación se refiere al esfuerzo que realiza una persona para satisfacer un deseo, es el sentimiento que lo impulsa a alcanzar un logro u objetivo. En cambio, la satisfacción es el resultado de diversas actividades que adquieren los

trabajadores y que se refieren a factores tales como: salarios, reconocimiento de las capacidades, jornadas de trabajo flexibles, entre otros.

Al satisfacer estas necesidades laborales los trabajadores se sienten motivados por permanecer en sus puestos de trabajo y cumplir las obligaciones que su cargo demanda. Lo anterior lo podemos observar en la figura N°5.

Figura N°5: Esquema de motivación / satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera los superiores y jefes administrativos deben ser capaces de motivar a sus subordinados haciendo uso de las estrategias de mejoramiento continuo, como por ejemplo: incluyendo a los empleados en alguno de los equipos de trabajo o delegando tareas. Así no sólo se alcanzarán las metas organizacionales, sino también cada empleado podrá cumplir sus propias metas y expectativas laborales, logrando además un incremento en su satisfacción laboral.

Por otra parte, la motivación y la satisfacción del personal se ven influenciadas por el proceso de mejoramiento continuo, ya que son variables de

alta importancia para la empresa que a la vez inciden directamente en la productividad de cada trabajador.

2. Modelo de Dirección por Valores

Los paradigmas de la administración se adaptan y cambian conforme el entorno organizacional va revolucionando su percepción de las expectativas a satisfacer con mayor calidad.

Administrativamente se ha formado un nuevo modelo gerencial que tiene la intención de diseñar, desarrollar y alcanzar beneficios integrales tanto para la empresa, sus empleados, sus accionistas; así como para sus clientes, proveedores, distribuidores y sociedad con la que se encuentra en constante interacción. Este nuevo paradigma se basa en tener como máxima premisa el establecimiento y seguimiento de valores, en la búsqueda de una mayor satisfacción laboral de los trabajadores, y con ello lograr un mejor rendimiento de los mismos.

2.1 Conceptos generales

Antes de detallar qué es la administración por valores, consideramos necesario mencionar tres términos elementales que se relacionan en este modelo gerencial, estos son la visión (¿hacia dónde vamos?), la misión (razón de ser o ¿para qué?) y los valores (así es como ha de ser).

2.2 Los valores

Cada uno de los individuos tiene criterios para evaluar qué es importante y prioritario cumplir en su vida, asumiendo actitudes que lo conducirán a un comportamiento con el que podrá alcanzar sus propósitos y sentirse satisfecho.

Así como cada persona tiene valores y los hace universales, las organizaciones establecen criterios con los cuales proyectarán sentido a la forma de trabajar e identificarse con su entorno. También los hace universales por ser transmitidos a todos quienes la integran y se relacionan con ella.

Los valores organizacionales son clasificados en base a su finalidad e involucramiento de cada persona.

Entonces, podemos encontrar aquellos que les denominan valores finales porque proyectan los compromisos estratégicos a los que quiere llegar la empresa a través de sus postulados filosóficos como: la misión, visión, objetivos.

Por otra parte, se encuentran aquellas especificaciones con las cuales los colaboradores de una empresa se comprometen a orientar su conducta y sus esfuerzos para capitalizar sus estrategias organizacionales, a estas se les ha denominado valores compartidos, como: puntualidad, tenacidad, perseverancia, inteligencia, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Los valores de una organización son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa.

Los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas específicas. (García Salvador y Dolan Shimon L., 2000).

A continuación se presentan algunos aspectos generales que deben ser tomados en cuenta en la observación de los valores en una organización:

- a) Los niveles directivos tienen que conocer, comprender, aceptar, ejecutar, promocionar y vigilar el cumplimiento de todos los valores institucionales.
- b) Todos los colaboradores de la empresa deben estar familiarizados e identificados con todos los valores institucionales.
- c) Deben ser considerados como estándares de comportamiento dentro de las actividades diarias de cada puesto de trabajo.
- d) Reconocer que los valores son motivadores que comprometen los esfuerzos de los empleados a cumplir con una imagen y ambiente laboral característico de la organización.
- e) Lo ideal, (y así lo deja ver la administración por valores), es que definan entre los directivos y los subordinados, los principios característicos que regirán la interacción diaria de sus servicios.
- f) Para tener éxito y realmente generar una buena imagen de los servicios de la empresa, deben ser publicados de tal forma que no solamente sus empleados lo conozcan, sino todas aquellas personas que tengan contacto directo con algún asunto de la empresa (suministros, ventas, compras, visitas, etc.)

2.3 La administración por valores

Conociendo brevemente el significado de un valor organizacional, además de la trascendencia de su utilidad, es conveniente expresar las nociones de la administración por valores que sus iniciadores (Ken Blanchard y Michael O'Connor) aportaron a la ciencia administrativa.

Básicamente este enfoque se orienta a definir los compromisos conductuales compartidos (valores) que empresa y colaborador establecen para encaminar sus esfuerzos y lograr resultados efectivos. Tales compromisos se rigen bajo un conjunto de principios normativos que regularán un comportamiento orientado a satisfacer el lado humano de todas las partes interesadas que interactúan alrededor de la empresa: accionistas o dueños, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y la comunidad en general. De ahí que la filosofía de este enfoque administrativo establece que los valores serán los jefes de toda la empresa.

La génesis de esta administración por valores se encuentra desde el momento en que se establece la misión y visión de la organización; de esta forma, las actitudes tomadas para su cumplimiento, estarán orientadas a definir los compromisos y conductas que darán personalidad a los esfuerzos para alcanzar los ideales estratégicos de la organización.

2.4 La filosofía de la administración por valores identifica tres actos de la vida

La filosofía de la administración por valores identifica tres actos de vida, ellos son:

- a) La iniciativa de su aplicación surge con el dueño de la empresa o bien el alto mando de la misma, quien debe reflexionar y determinar lo que quiere hacer para trascender y alcanzar los ideales definiendo así sus valores; éste primer acto se denomina *realizar*.
- b) Se procede a hacer un análisis respecto a cómo se relaciona con todos los demás, el cómo está aplicando sus valores definidos y de qué manera comparte (en el plano personal y empresarial) los diversos ideales; éste segundo acto se denomina *conectar*.
- c) Luego de sensibilizar la realidad de sus propósitos, es necesario que reorganice o modifique sus enfoques para resolver lo que realmente es importante y significativo para él y quienes lo rodean; éste tercer acto se denomina *integrar*.

De acuerdo a estos actos, la aplicación de este enfoque administrativo seguirá un procedimiento:

1. Aclarar la misión y los valores con base a la misión que ha establecido la organización. En esta fase de aclaración, tiene un papel importante la interrelación de los empleados para expresar libremente sus ideas que facilitarán el listado de los valores que se determinen para su

cumplimiento; y claro, la autorización y promoción de la misión y valores por parte de la máxima dirección. Esta fase tiene el objetivo principal de integrar los aspectos estratégicos que desea la empresa, con la percepción y compromiso de los empleados para lograr eficientemente su cumplimiento.

2. Comunicar la misión y los valores para que todos los integrantes de la organización estén enterados de cuál será la razón de ser de sus esfuerzos en los próximos años y qué tipo de actitudes tomarán para su cumplimiento. En esta fase es fundamental considerar la aplicación de una comunicación efectiva, en un buen ambiente organizacional, además de sistemas motivacionales significativos para que todos estén en sintonía y pongan diariamente en práctica los valores definidos. Se deduce que, la gran tarea del jefe de un grupo de trabajo estará centrado en idear cómo aplicará las habilidades directivas para “vender” la idea de los grandes beneficios que se obtendrán al cumplir con estas premisas estratégicas.
3. Alinear las prácticas diarias con la misión y valores establecidos surgirá desde el momento en que se ponga en práctica y se comience a vigilar la participación de todos los miembros de la organización en su cumplimiento. En esta fase es recomendable utilizar criterios de evaluación y retroalimentación para que todos los que se involucren en la empresa (empleados, clientes, proveedores, distribuidores) exterioricen sus opiniones y sean verificadas con la evaluación de

resultados obtenidos. Entre las herramientas de monitoreo que pueden ser utilizadas en esta fase están: Entrevistas de satisfacción de clientes, evaluaciones administrativas, técnicas de retroalimentación, entrevistas directas, encuestas, entre otras. Gracias a esta información se podrán detectar las fallas que serán necesarias remediar (a través de una realineación o ajuste); de tal manera que se replantee el comportamiento requerido para cumplir con los compromisos y valores definidos por la empresa, alcanzando así, la mejora continua. De esta manera, en esta fase se tiene que supervisar las prácticas a nivel individual, grupal y organizacional de todos los miembros de la empresa.

La administración por valores ayuda a conducir los comportamientos adecuados para alcanzar los compromisos estratégicos.

Si es empleada correctamente, traerá como consecuencia resultados efectivos tales como:

- a) La participación de todos los miembros que componen la organización.
- b) Un mejor trabajo en equipo, por estar integrados y orientados al cumplimiento de compromisos.
- c) Poseer un mayor autocontrol de la escala de valores tanto del individuo como la empresa.
- d) Mayor motivación para que los empleados se orienten a resultados efectivos.

- e) Contar con colaboradores que han aprendido y se han identificado con la imagen y filosofía de la empresa.

Tener una organización que considere este enfoque administrativo como una herramienta que contribuya al éxito con su entorno podrá denominarse empresa afortunada, porque de manera integral cumplirá con las expectativas de todos los personajes que se ven involucrados en sus actividades, así entonces tendría:

1. A los clientes, que podrán recibir en sus momentos de verdad una buena atención y satisfacción de sus necesidades.
2. A los empleados, que se sentirán involucrados y comprometidos con su fuente de trabajo, por tener un ambiente laboral que inspira confianza, seguridad y buena proyección en el logro de sus expectativas.
3. A los propietarios, que lograrán que su negocio realmente sea un negocio; porque buscará trascender en el mercado en el que se encuentra participando, bajo una situación rentable, solvente y líquida.
4. A los grupos que directamente se relacionan con la empresa, porque tendrán una interrelación en sus actividades, que bajo una responsabilidad compartida, podrán cumplir con sus propósitos particulares.

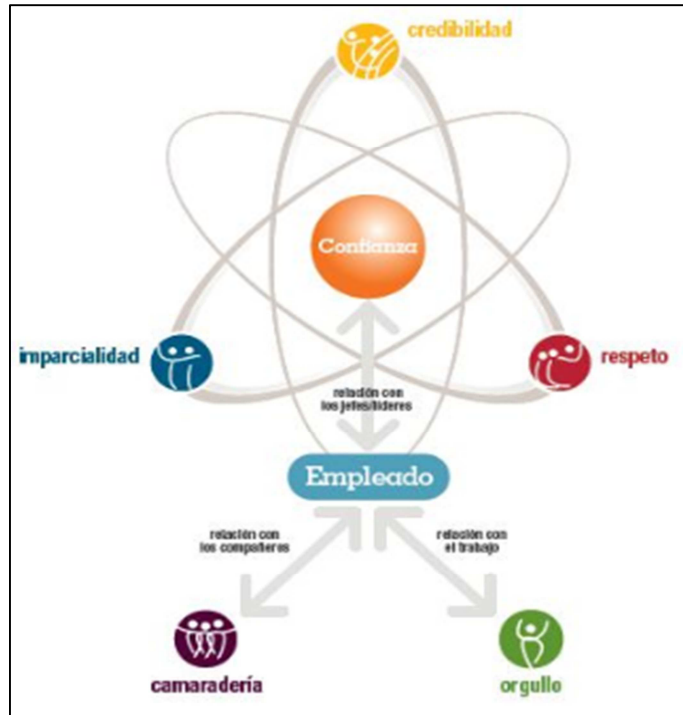
2.5 Dirección por Valores y el movimiento liderado por el Instituto

Great Place to Work

Great Place to Work tiene su origen en el año 1981, a raíz de una investigación realizada por dos periodistas de Nueva York en búsqueda de las 100 mejores compañías en Estados Unidos, la cual arrojó por accidente que la clave para crear un gran lugar para trabajar no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería, para con ello mejorar los resultados del negocio.

Una empresa que pertenece al grupo Great Place to Work, y que se impulsa con valores como la confianza, credibilidad y la imparcialidad para provocar en el trabajador un sentimiento de pertenencia y apego a su organización y el compromiso de retribuir a cambio tanto para ella, como para sus compañeros, mejora sus resultados en base a un mayor desempeño de sus trabajadores, lo cual nos permite afirmar que el modelo de dirección por valores facilita la administración del clima laboral, con una razonable selección de valores alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual se ve reflejado y potenciado en el modelo de Great Place to Work (ver figura N° 6), quien utiliza como valor final la confianza para lograr una base sólida que cimiente la satisfacción del trabajador. La confianza permite además desarrollar la satisfacción laboral desde otras perspectivas, como por ejemplo en el ámbito de la seguridad y salud ocupacional, donde una empresa que logra que el empleado se sienta seguro y protegido, desarrolla lazos más firmes en base a la confianza recíproca.

Figura N°6: Modelo de gestión Great Place to Work.



Fuente: Sitio web Great Place to Work. <http://www.greatplacetowork.cl>

3. Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional

Tal como se desprende del modelo de dirección por valores, si se considera la confianza y la responsabilidad como valores organizacionales, un trabajador que ve que su empresa se preocupa además por su cuidado e integridad, logra generar un mayor sentimiento de pertenencia, compromiso y satisfacción laboral. Una buena manera de proteger a los trabajadores es mediante la implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

Existen actualmente varios modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencia para que sus organizaciones se encaminen hacia lo que se denomina la Cadena de Valor Continua. Por un lado las normas ISO 9.000

de Calidad son punto ineludible de referencia, como también lo son las normas ISO 14.000 de Medio Ambiente. El marco reglamentario referido a la seguridad y salud ocupacional, inspirados en principios básicos de calidad, como la mejora continua y la integración de la acción preventiva en las políticas empresariales, no es sólo una exigencia, sino también una necesidad para dar respuesta a los requerimientos que la persona tiene en su ámbito laboral, garantizando condiciones de trabajo dignas, potenciando su desarrollo profesional y humano a través del trabajo propio.

3.1 Ley de Seguridad y Salud Ocupacional en Chile

De acuerdo a la definición acordada por la Organización Mundial de la Salud al campo del trabajo, la Salud Laboral se preocupa de la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en las actividades que se realizan como parte de él como en las consecuencias que tienen dichas actividades en los planos físico, mental y social del trabajador. De allí que los esfuerzos de la Salud Laboral deben centrarse en la prevención, adoptando todas las medidas necesarias para que el trabajo no cause daño.

La Seguridad Social en Chile se encuentra establecida por la constitución política de la república de Chile como un derecho, el cual se integra a todos los ciudadanos, para así entregar protección ante las eventualidades que surjan por causa de algún riesgo social, que generasen estados de necesidades en estos. Se encuentran en el capítulo tercero de su artículo 19, números 7, 9 y 18 de la constitución, en este último número dictándose que deben existir leyes que

regulen la seguridad social, la acción del estado a garantizar el acceso de los habitantes a prestaciones básicas, a través de instituciones públicas y privadas, permitiendo que las leyes establezcan cotizaciones de obligatorias, como así también la supervisión por parte del estado del derecho a la seguridad social. Está regida para los efectos del trabajo por la ley 16.744, la cual establece un seguro social de tipo obligatorio, que es por parte de los empleadores proteger a los trabajadores de los accidentes que sufran estos a causa u ocasión del trabajo que ejerzan, como así también las enfermedades causadas de forma directa por el ejercicio de la labor que este realice.

3.2 Definiciones y términos

3.2.1 Seguridad y Salud Ocupacional

Condiciones y factores que afectan o podrían afectar, la salud ocupacional y seguridad de empleados, trabajadores temporales, contratistas, visitas y cualquier otra persona en el lugar de trabajo.

3.2.2 Evaluación del riesgo

Proceso de evaluación de riesgos derivados de un peligro teniendo en cuenta la adecuación de los controles existentes y la toma de decisión si el riesgo es aceptable o no.

3.2.3 Incidente

Evento relacionado con el trabajo que da lugar o tienen el potencial de conducir a lesión, enfermedad (sin importar severidad) o fatalidad.

3.2.4 Riesgo

Combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento o exposición peligrosa y la severidad de las lesiones o daños o enfermedad que puede provocar el evento o la exposición.

3.2.5 Peligro

Fuente, situación o acto con el potencial de daño en términos de lesiones o enfermedades o la combinación de ellos.

3.2.6 Evaluación de peligro

Proceso global de estimación de la magnitud del peligro y de decisión de si el peligro es tolerable o no.

3.2.7 Peligro tolerable

Peligro que ha sido reducido a un nivel que puede ser aceptado por la organización, teniendo en cuenta sus obligaciones legales y su propia política de orden, higiene y seguridad.

3.2.8 Lugar de trabajo

Cualquier sitio físico en la cual se realizan actividades relacionadas con el trabajo bajo control de la organización.

3.2.9 Partes interesadas

Individuo o grupo interesado o afectado por la ejecución de S&SO de una organización.

3.2.10 No conformidades

Cualquier desviación de los estándares de trabajo, prácticas, procedimientos, ejecución del sistema de gestión, que también podría producir directa o indirectamente daño o enfermedad, daño a la propiedad, daño al ambiente laboral, o una combinación de estos.

3.3 Seguridad

Exención de peligro inaceptable.

3.4 Organización

Compañía, explotación, firma, institución o asociación, o parte o combinación de ellas, tengan forma de sociedad o no, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

3.5 Objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional

Metas de S&SO, en términos de desempeño de S&SO que una organización se establece a fin de cumplir.

Los objetivos deben ser cuantificables cuando sea factible.

Los objetivos de S&SO sean consistentes con la política de S&SO.

3.6 Programa de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

La descripción de las actividades o medios para lograr los objetivos de S&SO.

3.7 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

Parte del sistema de Gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política de S&SO y gestionar sus riesgos.

3.8 Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS por su sigla en inglés).

Esta sigla (Occupational Health and Safety Assessment Series) se traduce como Serie de Evaluación en Seguridad y Salud Ocupacional, la cual establece los requerimientos para la implementación de un Sistema de Gestión que permitirá identificar los peligros y controlar los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional a los que están expuestos los trabajadores, los visitantes y cualquier otra persona presente en el sitio de trabajo o faenas.

La OHSAS nace el año 1999 como producto de la creciente demanda de la comunidad internacional por disponer de un estándar que permitiera armonizar los requisitos existentes en Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO). El resultado fue una herramienta que facilita la integración de los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional a los requisitos de calidad (ISO 9001) y a los de gestión ambiental (ISO 14001).

La OHSAS cuenta con exigencias que permiten a una organización controlar sus riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional y a su vez dar confianza a quienes interactúan con la organización respecto al cumplimiento de dichos requisitos.

3.9 OHSAS 18.001: 2007 Seguridad y Salud Ocupacional

Tras la revisión técnica a la que ha sido sometida la primera edición OHSAS 18.001:1999 se ha publicado la nueva versión, que reemplaza a la anterior.

OHSAS 18.001 ha sido desarrollada para poder compatibilizarse con los sistemas de gestión ISO 9.001:2000 e ISO 14.001: 2004, así como para facilitar la integración, por parte de las organizaciones, de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en trabajo, en el caso de que deseen hacerlo.

El cuidado de Seguridad y Salud en el trabajo es uno de los elementos básicos de la gestión empresarial. En nuestro país la sensibilidad de la opinión pública y de las autoridades hacia este tema es creciente. En este contexto se hace necesario contar con un elemento objetivo para comunicar a empleados, accionistas, clientes y otras partes interesadas no sólo el compromiso de la organización con la seguridad y salud de sus empleados sino también que la política de seguridad y salud en el trabajo se está aplicando adecuadamente, con una voluntad de mejora continua.

3.10 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional en base a OHSAS

18.000

OHSAS 18.000 es un sistema que entrega requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad.

Estas normas son aplicables a los riesgos de salud y seguridad ocupacional y a aquellos riesgos relacionados a la gestión de la empresa que puedan causar algún tipo de impacto en su operación y que además sean controlables.

3.11 Sistemas de Gestión Integrado

Las normas OHSAS 18.000 han sido diseñadas para ser compatibles con los estándares de gestión ISO 9.000 e ISO 14.000, relacionados con materias de Calidad y Medio Ambiente respectivamente. De este modo facilita la integración de los sistemas de gestión para la calidad, del medio ambiente, la salud ocupacional y la seguridad en las empresas.

Estos sistemas comparten principios sistemáticos comunes de gestión basados, entre otros, en el mejoramiento continuo, el compromiso de toda la organización y en el cumplimiento de las normativas legales.

3.12 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y Administración de Riesgos

La gestión de estas actividades en forma sistemática y estructurada es la forma más adecuada para asegurar el mejoramiento continuo de la salud y seguridad en el trabajo. El objetivo principal de un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional es prevenir y controlar los riesgos en el lugar de trabajo y asegurar que el proceso de mejoramiento continuo permita minimizarlos.

El éxito de este sistema de salud y seguridad ocupacional depende del compromiso de todos los niveles de la empresa y especialmente de la alta gerencia. Asimismo, el sistema debe incluir una gama importante de actividades de gestión, entre las que destacan:

- Una política de salud y seguridad ocupacional;
- Identificar los riesgos de salud y seguridad ocupacional y las normativas legales relacionadas;
- Objetivos, metas y programas para asegurar el mejoramiento continuo de la salud y seguridad ocupacional;
- Verificación del rendimiento del sistema de salud y seguridad ocupacional

3.13 Certificación

La certificación se produce cuando la empresa contrata un profesional o empresa oficial independiente, llamado certificador, para evaluar el sistema de

gestión y así asegurar que los requisitos se ajustan a la norma evaluada, para este caso OHSAS 18.000.

La normativa OHSAS 18.000 no requiere de una certificación obligatoria, ésta es completamente voluntaria. Sin embargo, si la empresa optara por certificar su sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, debe estar en condiciones de demostrar objetivamente que ha cumplido con los requisitos especificados por esta norma.

Así también, otorga validez y credibilidad a nivel internacional, el hecho de contratar a un tercero independiente que certifique la conformidad con lo establecido en la normativa. Ver anexo N° 1 con el listado de empresas externas certificadoras en Chile.

De manera que lo importante no es sólo la acreditación como tal o la obtención del certificado, sino también el cambio cultural que implica el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión, levantados sobre la base de estos estándares internacionales.

CAPÍTULO II: Empresa en estudio de Satisfacción Laboral, CONAFE

En consideración a los tres ejes descritos en el Capítulo I como de principal interés en el presente estudio, y en búsqueda de fortalecer la satisfacción laboral al interior de la empresa, con el fin de mejorar sus resultados a consecuencia de volverse éstos más productivos, han sido considerados datos estadísticos tanto de encuestas laborales como de organismos internacionales, entre los cuales se pone mayor atención en aquellos que muestran situaciones de riesgo sostenido de accidentabilidad en los últimos años, para determinar una empresa que fuera posible de beneficiar con el desarrollo de un modelo de integración de los tres ejes.

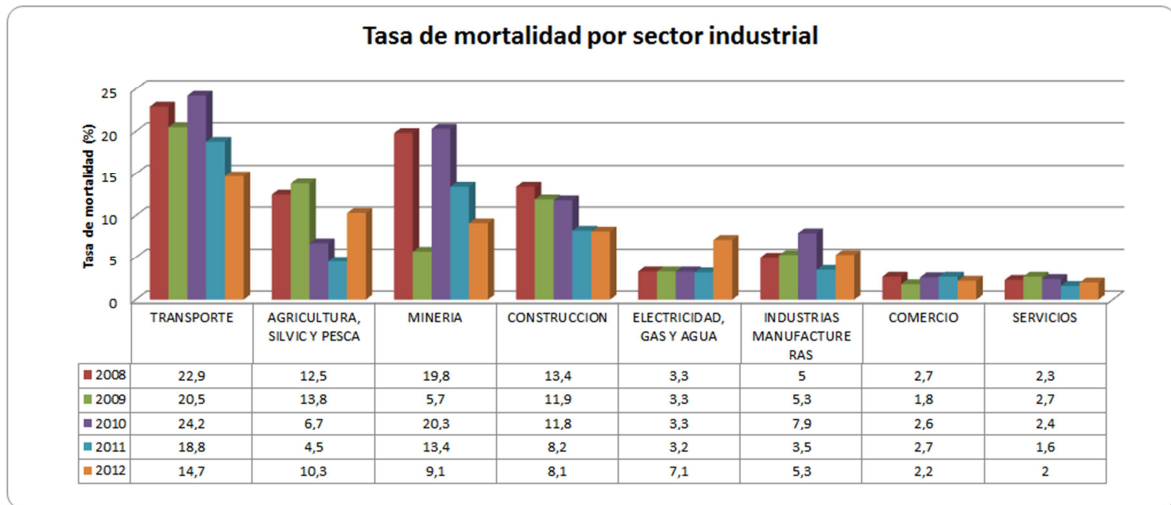
1. Análisis del sector de empresas de servicios y riesgos de accidentabilidad laboral en Chile.

Cada dos años se realiza en Chile una encuesta sobre condiciones de trabajo y relaciones laborales en las empresas. Esta importante iniciativa que aborda la Dirección del Trabajo con el apoyo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), permite un mejor conocimiento de la realidad del país, en estas materias. Desde su primera versión en 1998, la Encuesta Laboral o ENCLA, ha contribuido valiosamente al debate sobre temas de actualidad del mundo del trabajo, como también al diseño y debate legislativo de las políticas públicas.

Es en base a la ENCLA del año 2012 que podemos analizar principalmente el índice de accidentabilidad de las empresas, con el fin de determinar el sector de

mayor riesgo presenta, dado que a mayor riesgo, mayores posibilidades de incurrir en gastos y desmedro de clima laboral e insatisfacción de sus trabajadores. Como resultado, tenemos que el sector con mayor grado de accidentabilidad y en aumento en los últimos tres años es el sector de electricidad, agua y servicios. Ver gráfico N° 1.

Gráfico N°1: Tasa de mortalidad por sector industrial 2008-2012.



Fuente: SUSESO, 2013.

Dado que el sector de las empresas de servicios de electricidad, agua y gas, se encuentran con la mayor variación creciente en la tasa de mortalidad por accidentes (ver tabla N° 1), se presenta ideal como caso de estudio, donde coincidentemente se encuentra CONAFE, empresa seleccionada para utilizar en esta investigación dado que ya posee en funcionamiento uno de los tres ejes, una política de gobierno corporativo empleando el denominado *Modelo de gestión por valores*.

Tabla N° 1: Variación de la tasa de mortalidad desde el primer ENCLA, con año base 2008.

SUSESO 2012	2008	2009	2010	2011	2012
TRANSPORTE	-	10,48	5,68	17,90	35,81
AGRICULTURA, SILVIC Y PESCA	-	10,40	46,40	64,00	17,60
MINERIA	-	71,21	2,53	32,32	54,04
CONSTRUCCION	-	11,19	11,94	38,81	39,55
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	-	-	-	3,03	115,15
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-	6,00	58,00	30,00	6,00
COMERCIO	-	33,33	3,70	-	18,52
SERVICIOS	-	17,39	4,35	30,43	13,04

Fuente: SUSESO, 2012.

2. Descripción de la empresa CONAFE

Para lograr la satisfacción del trabajador en búsqueda de lograr una sustentabilidad de la empresa y una mayor reputación para con sus clientes y entorno, asumimos como caso de estudio la empresa CONAFE, debido a que ésta ya dispone de un modelo de Dirección por Valores, denominado “Modelo de Gestión por Valores” para su personal, y se encuentra en un sector industrial que presenta uno de los mayores índices de accidentabilidad laboral en los últimos años, lo que puede impactar directamente en el grado de satisfacción de sus trabajadores y su productividad. Paralelamente, esta empresa pretende incorporar prontamente un modelo denominado *Sistema de Gestión Mediante el Autocuidado (SIGMA)*, que busca mitigar la accidentabilidad por medio del autocuidado.

CONAFE es una empresa dedicada al servicio público de distribución de energía eléctrica, que atiende a clientes de energía convencional regulados y libres, a quienes se suman los clientes suministrados en base a sistemas fotovoltaicos.

Adicionalmente, la empresa presta una importante gama de servicios asociados al suministro eléctrico, tales como empalmes, arriendo y suministro de equipos, mantenimiento y construcción de líneas, entre otros.

CONAFE presta servicios en las regiones de Coquimbo y Valparaíso.

2.1 Objeto social

La sociedad tiene por objeto realizar en el país o en el extranjero:

La explotación, adquisición, construcción y arriendo de instalaciones de generación, transformación y distribución, o comercialización de energía para usos industriales, agrícolas, domésticos, de alumbrado o cualquier otro, las actividades anexas que complementen las anteriores; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.

La fabricación, montaje, importación, exportación, comercialización y distribución de equipos, elementos y artefactos eléctricos, de conductores y aisladores eléctricos y en general, de otros equipos o elementos, relacionados o no con las actividades señaladas en la letra a) y la actividades anexas que contemplen las precedentes; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.

La compra y venta de bienes muebles incorporables como acciones, bonos, debentures, derechos en sociedades de personas, pagarés, letras de cambio, certificados de depósito, valores mobiliarios y efectos de comercio en general, sean emitidos por el Estado, instituciones públicas, sociedades, personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.

La compraventa y construcción de bienes inmuebles y la realización de toda clase de negocios inmobiliarios; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.

La elaboración, producción, transformación y comercialización de toda clase de productos, materias primas y mercaderías; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.

En cuanto a las inversiones, estas principalmente son desarrolladas en empresas administradoras de fondos de pensiones.

Adicionalmente, la empresa efectúa prestaciones de toda clase de servicios de asesoría, como por ejemplo que la administración, otorgamiento, operación y control de toda clase de créditos o sistemas de créditos, por cuenta propia o para terceros, sea a través de letra de cambio, pagares, efectos de comercio y documentos mercantiles y tarjetas de crédito o cualquier otro medio que fuere idóneo.

2.2 Modelo de Gestión por Valor en CONAFE

Sabiendo que CONAFE es filial del Grupo CGE, y con una dotación de 320 trabajadores, debe acogerse a una Estrategia de Gobierno Corporativo lanzada a fines del 2008, denominada "*El Alma de nuestro Grupo*", con el objetivo de mantener vigente su propuesta de valor, a través del alineamiento y especialización de sus filiales.

Esta estrategia está basada en un modelo de Gestión por Valores, que se fundamenta en el respeto a la persona, la búsqueda de la verdad como el principio

rector del comportamiento y el desarrollo de seis virtudes que distinguen la historia de emprendimiento del Grupo CGE. En la figura N° 7, es posible visualizar este modelo.

Estos tres pilares guían a este Holding hacia una de sus grandes metas: que todos sus colaboradores compartan principios y creencias comunes para el desarrollo de las buenas prácticas corporativas y avanzar en su aporte al bien común y al desarrollo de Chile.

2.2.1 Valores y virtudes

Tres son los principios fundamentales que guían las acciones, y que constituyen la base del sistema de Gestión por Valores del Grupo CGE y por ende de la empresa:

- Se considera a la persona en primer lugar, con su individualidad y dignidad como ser único e irrepetible, que se desarrolla integralmente en la sociedad y especialmente en la familia.
- Se reconoce la búsqueda de la verdad como el principio rector del comportamiento.
- Se valora que las personas trabajen y desarrollen sus virtudes, especialmente las que las distinguen como inspiradores de emprendimiento: Fortaleza, Responsabilidad, Perseverancia, Sinceridad, Respeto, Sobriedad.

2.2.2 Creencias

En el Grupo CGE se han definido cinco creencias corporativas que se utilizan como criterios prácticos para la toma de decisiones, la asignación de recursos y el manejo de la convivencia.

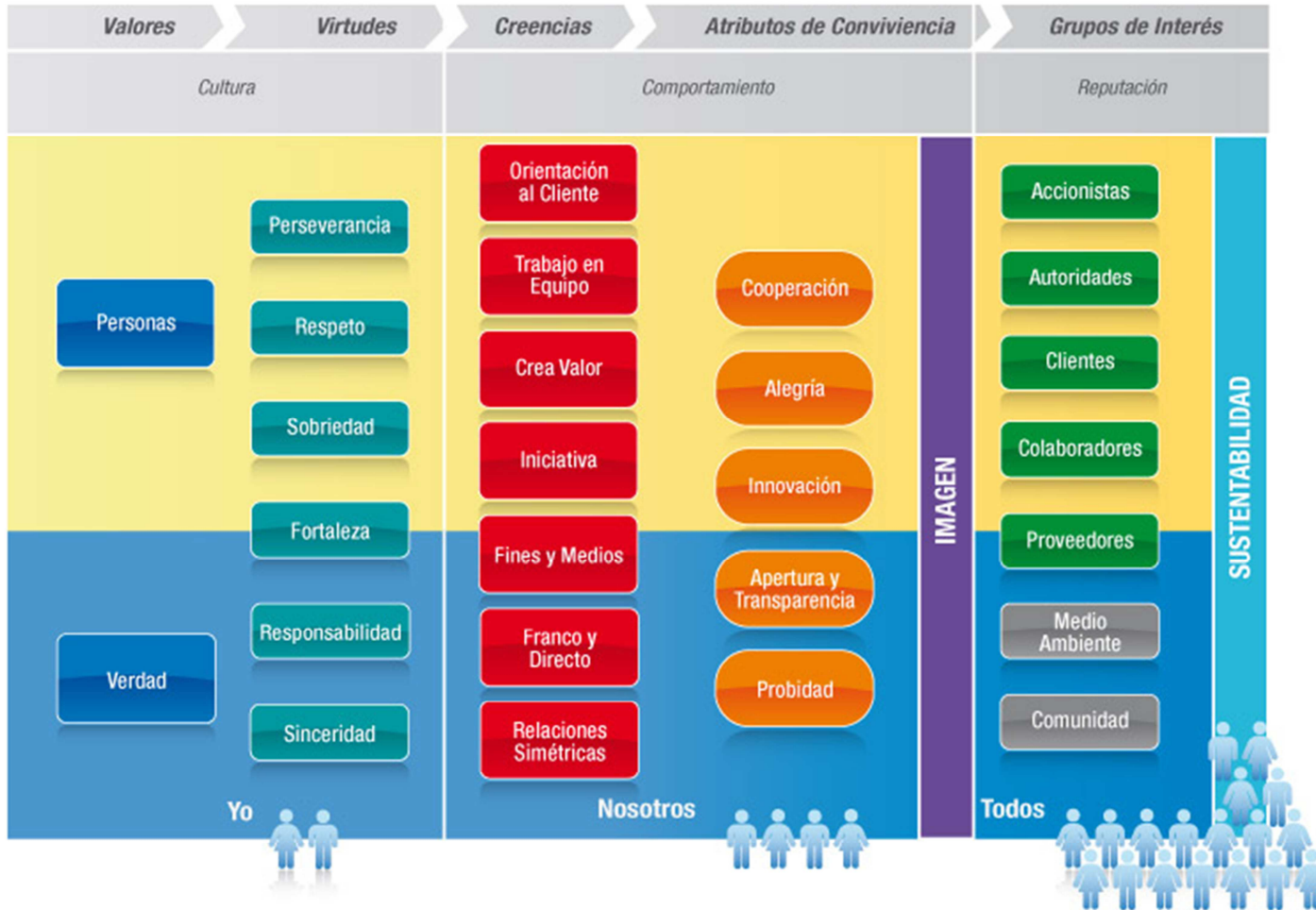
- Creer que la creación de valor y la satisfacción del cliente es la principal responsabilidad.
- Creer en la iniciativa de las personas.
- Creer en las relaciones simétricas y las comunicaciones directas y francas.
- Creer en la capacidad de equipo por encima del individualismo.
- Creer que el fin no justifica los medios.

2.2.3 Atributos de convivencia

El Grupo CGE tiene por interés formar un gran equipo que comparta principios y virtudes. Por eso, se han definido algunos atributos de convivencia que se promueven y deben estar presentes en la relación entre superiores, pares y dirigidos. Estos son:

- Probidad
- Innovación
- Cooperación
- Alegría
- Apertura y transparencia

Figura N°7: Modelo de Gestión por Valores de CONAFE.



Fuente: CONAFE, 2008. www.conafe.cl

3. Análisis del modelo de Gestión por Valores de CONAFE en el ámbito de la Satisfacción Laboral.

Llevando a cabo nuestro análisis del Modelo de Gestión por Valores de CONAFE, y tomando como parámetros los tres ejes que impulsan esta investigación, podemos señalar que el modelo considera valores aplicables a los trabajadores y aquellos que desea aplicar como empresa a su entorno, pudiendo además incluir entre ellos la confianza como valor operativo, para de esta manera sintonizar de mejor modo con la satisfacción laboral que promueven tanto el Modelo de Dirección por Valores, y su derivado desarrollado por las empresas Great Place to Work, quienes lo consideran como fundamental, y que al mismo tiempo nos permite relacionarlo con el concepto de cuidado y protección del trabajador, facilitando la integración con un modelo de Salud y Seguridad Ocupacional, cuya sinergia logra como resultado elevar sus niveles en la gestión, la producción y servicios, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y sustentabilidad para el negocio.

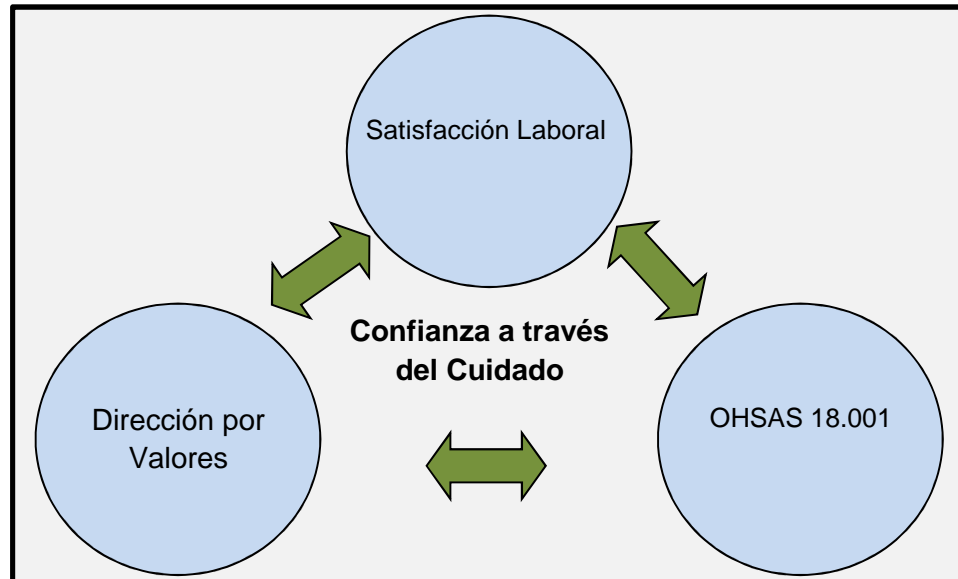
Paralelamente, si hablamos de la aplicación de la norma OSHAS 18.000 para desarrollar un soporte técnico de los valores en cuanto a la seguridad que el trabajador percibe en su ambiente de trabajo y el sentimiento de protección de parte de su empleador, podemos señalar que no es sólo la rentabilidad de la empresa la que se ve beneficiada al aplicar estándares nacionales o internacionales, la certificación a nivel nacional ayuda a mejorar el sistema de calidad industrial, protege y apoya el consumo de los productos nacionales, otorga prestigio internacional de los productos nacionales y da transparencia al mercado,

por consiguiente, se refuerzan los objetivos estratégicos de CONAFE, que son la imagen y la sustentabilidad.

CAPÍTULO III: Modelo de integración de normas OHSAS 18.001 con el modelo de Dirección por Valores y la Satisfacción Laboral en “CONAFE”

Como se aprecia en el Capítulo II, la empresa CONAFE presenta una serie de valores y creencias que nos permiten llevar a cabo el objetivo de la presente investigación, es decir, la integración de los tres ejes en donde la motivación trascendente, aquella que todo ser humano reclama desde lo más profundo de su conciencia, sólo se alcanza cuando nuestros conocimientos y habilidades se orientan a la mejora de nuestro entorno, de la sociedad o de las condiciones de vida y de trabajo de los demás, utilizando como herramienta base el ya existente prototipo de Dirección por Valores, considerando estratégicamente la confianza y la responsabilidad como valores operativos, de ahí el valor trascendente, que puede lograrse con una adecuada integración de la prevención y que nos sirven al mismo tiempo para poder generar la integración con la serie de normas OHSAS 18.000, en donde la especificación de aplicación OSHAS 18.001, es el estándar que determina las exigencias que deben implementarse y por lo tanto justificarse en las auditorías de certificación, de manera tal de fortalecer los resultados estratégicos de la empresa. Esta integración se puede apreciar en la figura N° 8, que sigue a continuación:

Figura N°8: Arquitectura del modelo genérico de integración en CONAFE.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 8, podemos destacar que el componente integrador de los tres ejes se configura a través de la relación valor-creencia, entre la Confianza y el Cuidado de las personas.

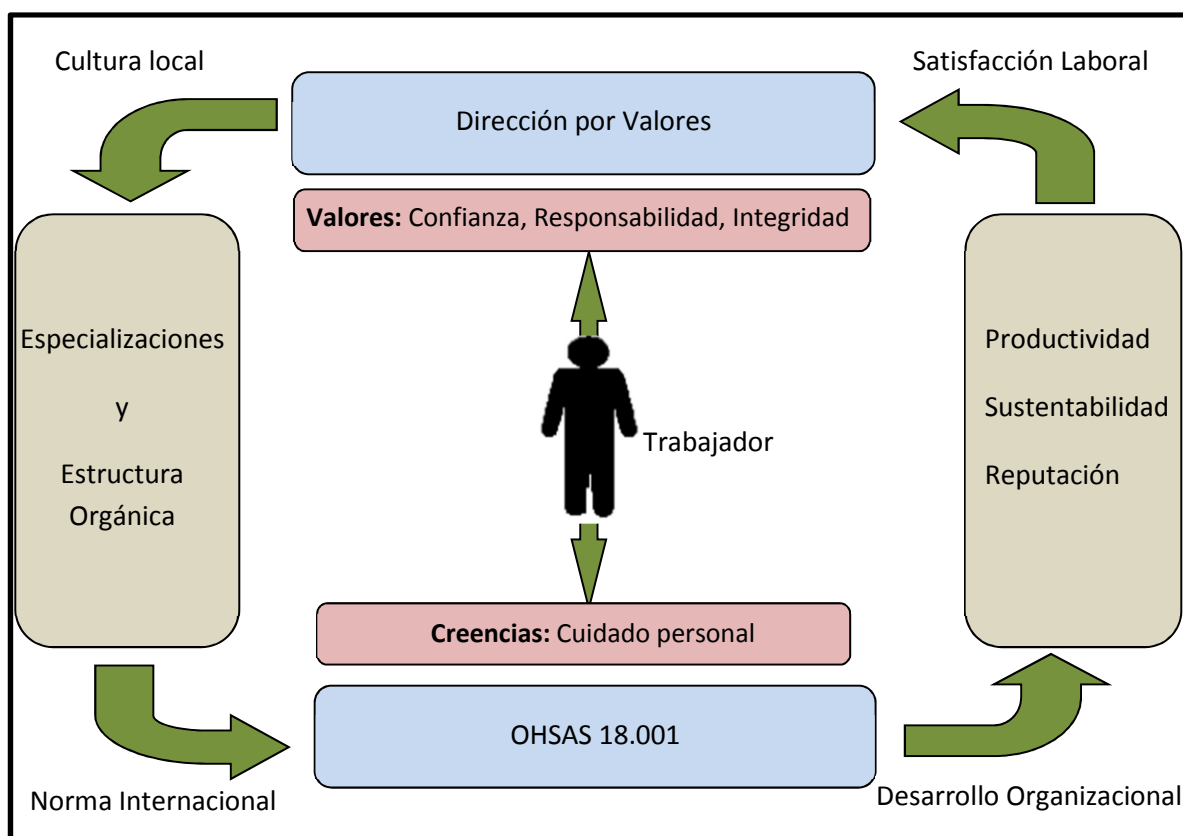
1. Sistema de integración de los tres ejes

La propuesta de integración de esta investigación, toma una base entre las características competitivas que el entorno impone y las que la empresa tiene, donde claramente debemos considerar que la empresa y el empresario deben ir adecuándose en forma paulatina a los cambios que se producen en el entorno. Si no se hacen pequeñas reconversiones en algún momento, se tendrá que hacer frente a grandes reconversiones en el futuro. Las estadísticas laborales de accidentabilidad en nuestro país en los últimos 5 años, tal como se vio en el

Capítulo II, se presentan con sus resultados como una oportunidad de integrar un sistema de seguridad y salud ocupacional en CONAFE bajo norma internacional, incorporando en el proceso de dirección por valor la Confianza que, a su vez, hace sintonía con la creencia del cuidado de las personas, en directa relación con la seguridad y salud ocupacional. Como resultado de ello, se genera un sistema o proceso integral que mostramos en la figura N° 9. También debemos considerar que el desarrollo organizativo constituye la base conceptual de la Dirección por Valores (DPV), en donde la cultura del por qué otorga una creencia ineludible que es la confianza como valor en desarrollo reflejado a través del cuidado en un sistema de seguridad y salud ocupacional, materializándose bajo norma OHSAS 18.001. Este repensado del proceso que en materia de cuidado de los trabajadores en CONAFE se está llevando a cabo en un modelo denominado SIGMA (Sistema Integrado de Gestión Mediante el Autocuidado), cuyos alcances actuales se remiten sólo en materia de administración y medición a aspectos de cumplimiento y reportes de control de la accidentabilidad, dejando fuera la medición del rendimiento y las compensaciones equivalentes que se otorgan a los trabajadores, las cuales determinan el grado de satisfacción de los mismos, toda vez que de no concurrir en su justa medida provocan frustración y descontento, mientras que por el caso contrario generan una sensación de lugar placentero de trabajo. Con un enfoque estratégico de los valores en la creencia del cuidado, estaríamos frente a un cambio elocuente desde el proteccionismo, que es una percepción natural que tiene el trabajador al involucrarse en un ambiente con fuerte énfasis en la seguridad, hacia la productividad, en la alquimia de que los

trabajadores además de trabajar protegidos, producen ya no centrándose en responder a sus jefaturas por el autocuidado, sino más bien teniendo una visión de trabajo en equipo, y orientación de servicio a los clientes, lo que a su vez se traduce en un ambiente de mayor satisfacción laboral al disminuir la presión en la relación jefe-colaborador.

Figura N°9: Sistema de integración de los tres eje s.



Fuente: Elaboración propia.

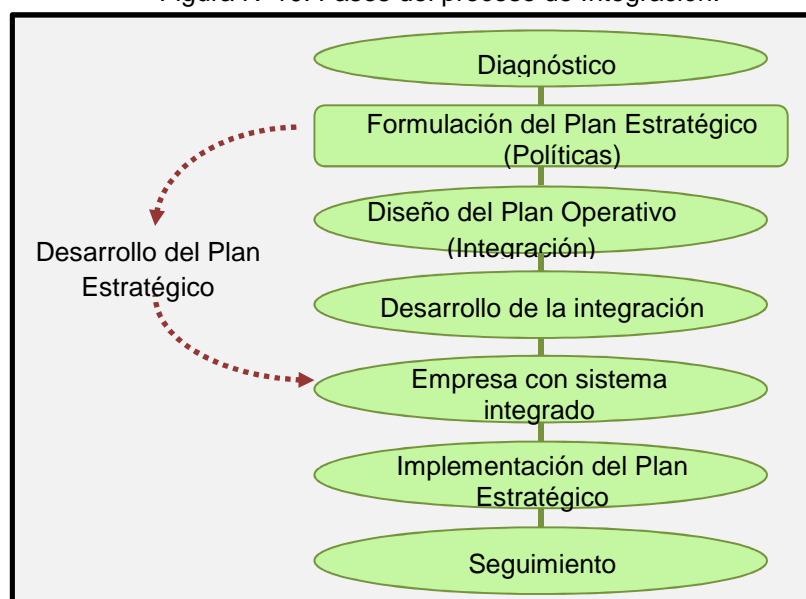
La figura N° 9 representa nuestro modelo de integración en CONAFE, el cual nos muestra el flujo sistémico de los tres ejes mencionados y la interacción con los demás elementos propios de un sistema. Aquí podemos observar un

modelo de integración universal, aplicable a cualquier organización, en que la interacción está compuesta por elementos claves tales como: dos modelos sistémicos (OHSAS + DPV), el valor *confianza* para una productividad bajo norma internacional más allá de la protección, y un desarrollo organizacional con reproceso de valores y creencias en el cuidado ocupacional, incorporando la medición del rendimiento y las compensaciones equivalentes para la propuesta de satisfacción laboral sustentable con reputación global.

2. Diseño del proceso de integración de los tres ejes

La integración de los tres ejes se lleva a cabo a modo de proceso, y como tal debemos referirnos a las etapas genéricas que han llevado empresas en procesos de reconversión (Luchi Roberto et al, 2001), como el indicado en la figura N° 10:

Figura N° 10: Fases del proceso de Integración.



Fuente: Elaboración propia.

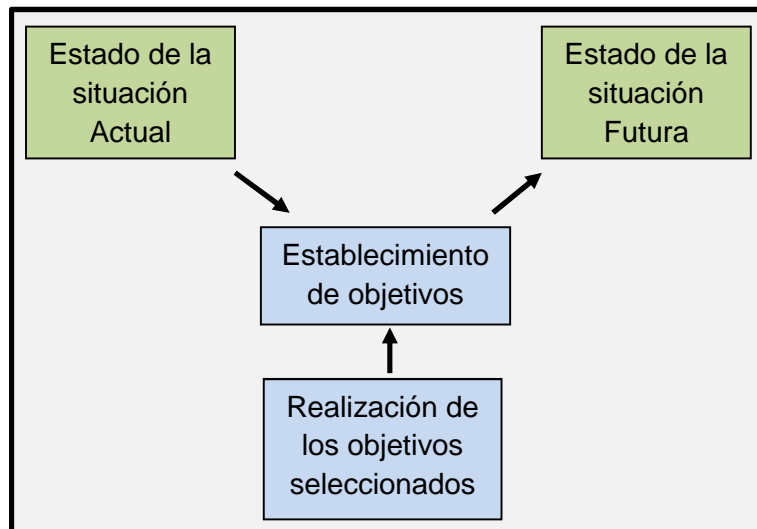
En la figura N° 10, se detallan las fases claves de l proceso de integración especificando aspectos relevantes tales como la idea del plan estratégico, aunque en la etapa de iniciar la integración es más importante la capacidad operativa, de manera de evitar grandes esfuerzos en recursos de tiempo y dinero, a fin de realizar un plan estratégico detallado, al cual se puede llegar si las actividades iniciales comienzan a entregar los resultados esperados. Resulta ser imprescindible la energía operativa, la cual muchas veces escasea y un motivo más de las reflexiones en cambios en los procesos. La energía operativa no podría ser sustituida con ninguna estrategia.

En la empresa es importante la integración de sus partes para un funcionamiento global, estable y armónico. Una estrategia de operaciones no puede estar excluida de la estrategia del negocio, por el contrario, debe estar alineada con las políticas de la empresa.

2.1 Diagnóstico del proceso de integración

En esta etapa del proceso, es recomendable que la empresa realice un diagnóstico inicial para conocer la situación desde la que comienza, y poder definir unos objetivos adecuados a sus necesidades y alcanzables con sus recursos humanos y económicos. El diagrama conceptual del proceso entre la etapa de diagnóstico y la situación final de la empresa se muestra en la figura N° 11.

Figura N° 11: Diagrama conceptual del diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia.

En el diagnóstico de la situación actual, se deben considerar las variables específicas que condicionan la integración de los tres ejes y la relación que estas tienen en la gestión del proceso con los demás unidades operativas, estratégicas y administrativas en lo interno, y su interacción con los agentes externos, empleando como pilar fundamental la satisfacción laboral de los colaboradores por medio de la dirección por valores, para alcanzar los objetivos estratégicos, tales como sustentabilidad y reputación de la empresa respaldados por el cuidado que ofrece la norma OHSAS 18.001.

2.1.1 Elementos específicos que condicionan la integración

Estos pueden resumirse, por un lado en que la empresa debe obtener resultados rentables, gestionando sus recursos, que siempre son escasos y que

limitarán el volumen de negocio, de una forma eficaz y eficiente y, por lo tanto, con el mayor aprovechamiento posible. Estos elementos o variables pueden apreciarse en la tabla N°2.

Tabla N°2: Variables del proceso que influyen en la integración.

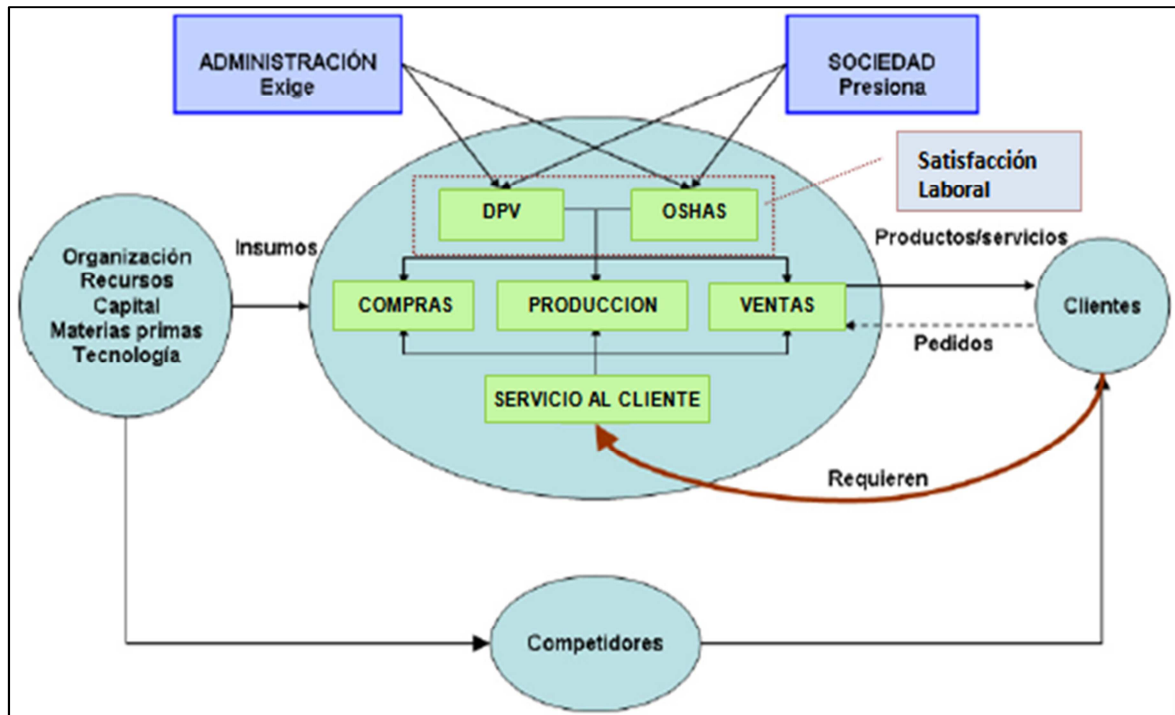
	Alta	Media	Baja
Materiales		X	
Máquinas			X
RR.HH	X		
Procesos	X		
Entorno			X

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 Gestión del proceso de integración de los tres ejes

El proceso de integración de los tres ejes una vez estructurado, se relaciona con los distintos elementos organizacionales, convirtiéndose en el motor de la gestión de la empresa, tal como se aprecia en la figura N°12.

Figura N° 12: Gestión del proceso de integración de los tres ejes.



Fuente: Elaboración propia.

3. Proceso de integración de la Dirección por Valores y OHSAS 18.001

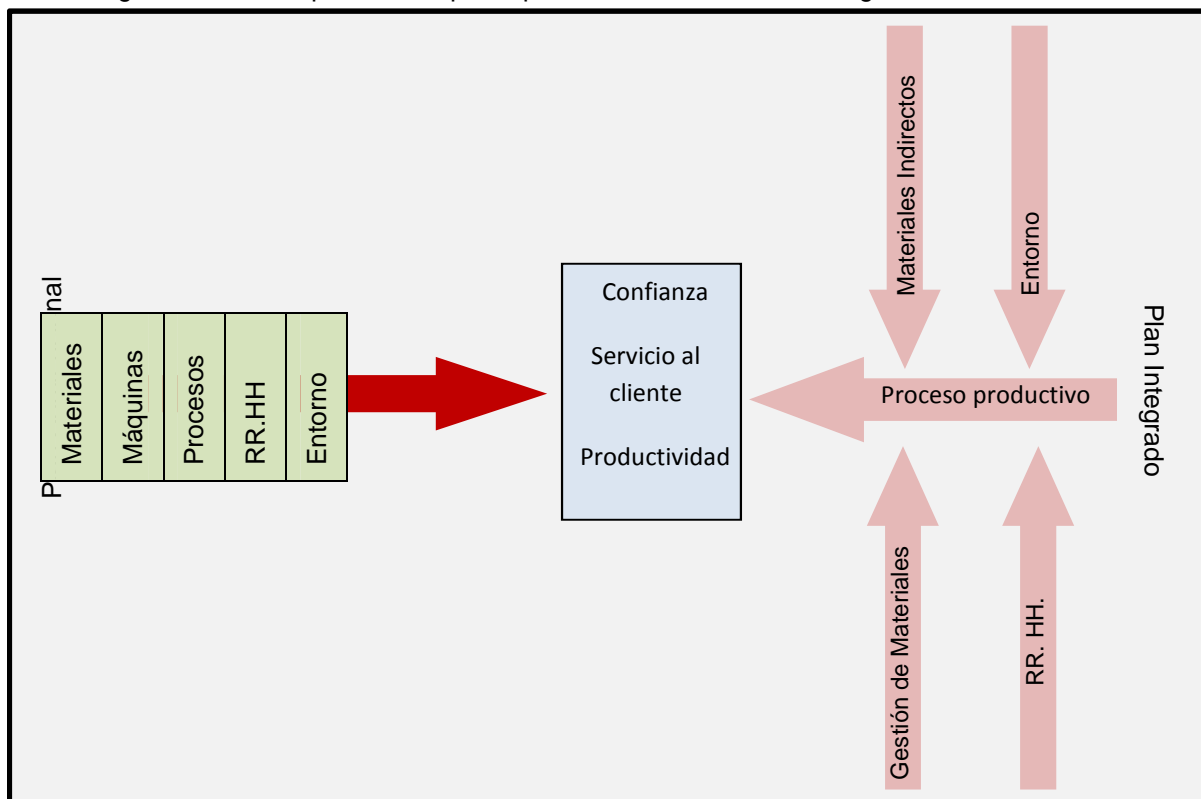
El proceso de integración, estará enfocado en función del plan operativo que deberá desarrollar la empresa con los recursos existentes, dejando para una fase posterior la elaboración de un nuevo plan estratégico, el cual dadas sus características conlleva tiempo y dinero.

3.1 Diseño del plan operativo

En un plan operativo convencional, los elementos funcionales tales como: mantenimiento, producto o servicios, materiales, tecnología, etc., están involucrados en una secuencia rectilínea de tareas, la cual impone una

precedencia artificial que demora el trabajo creando la sensación de frustración en los trabajadores, mientras que en un proceso integrado el trabajo es orientado en función de un objetivo central, pudiendo llevarse a cabo tareas en paralelo, reduciendo la burocracia entre las entidades, quienes al ver mejoradas sus condiciones laborales aumentan su satisfacción con el trabajo desempeñado, lo que finalmente se ve representado en su mayor productividad. La comparación de un plan operativo convencional respecto de otro integrado, sobre el cual se desarrolla en este trabajo la integración de los tres ejes, se puede apreciar en la figura N° 13.

Figura N° 13: Comparativo de plan operativo convencional e integrado.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Propuesta del desarrollo de la integración

La integración del sistema de gestión, debería afrontarse no por adición, manteniendo estructuras similares en paralelo, una para cada ámbito, sino integrando realmente y unificando políticas y criterios de actuación, cuando ello sea posible.

En particular, la literatura habla de integración de sistemas de gestión, y la mayoría de las veces se piensa en un sistema integrado cuando sencillamente se combinan elementos comunes como administración de la documentación, auditoría, mejoramiento o revisión por la dirección y realmente este no es el sentido de la integración. En algunos casos se afirma que se integran los sistemas cuando tienen una sola política y que tener políticas separadas es un índice de falta de integración.

Pues bien, la integración real, se caracteriza por aspectos como tener un sistema de gestión empresarial que administra las diferentes variables del negocio, en la magnitud que corresponden de manera completamente unificada en donde da lugar, sincronizando elementos cuando la condición lo requiere y manejando en forma separada aquellos elementos que por sus características deben hacerlo.

También, se deberán ejecutar las actividades del trabajo del día a día desde diversas perspectivas de manera transparente para los responsables y ejecutores.

El eje de la integración son los procesos y lograrla requiere de trabajo conjunto y compromiso de todas las disciplinas involucradas en los diversos modelos normativos.

Integrar no significa que todo se hace con el mismo modelo, significa la capacidad de unificar, coordinar y mantener independientes los elementos de la gestión, que por las características administrativas, técnicas y de desarrollo de la organización lo requieren. No existe una sola forma de integrar, existen diferentes grados y niveles de integración, los cuales los define la madurez de la organización y la forma como la desea abordar.

Las empresas que deciden integrar sus sistemas buscarán lograr beneficios como fortalecer la visión global del trabajo, simplificar las tareas, optimizar los tiempos de formación y entrenamiento, simplificar la documentación, disminuir el número de auditorías, focalizar el mejoramiento, en resumen, hacer más efectivo el trabajo.

La responsabilidad de los sistemas está en áreas organizacionales diferentes y en la cabeza de cargos con diferentes niveles jerárquicos. En la medida que la iniciativa sea de la gerencia como una necesidad propia de la organización para hacer más efectiva su gestión, se puede afirmar que hay una buena base para abordar el tema. En cambio si la iniciativa viene desde un nivel operativo, se debe recorrer un camino importante para lograr que los involucrados estén dispuestos a trabajar el tema y la gerencia se comprometa a revisar los aspectos organizacionales que lo requieren y a dar el respaldo que se necesita; lo primero a hacer es justificar la necesidad de realizar la integración.

Todas las empresas desarrollan sus actividades a través de un modelo de negocio, aun si no lo han estructurado formalmente. Este modelo abarca temas como la estrategia, la estructura organizacional, los procesos, las personas, y los incentivos al trabajo. Un modelo de negocio con un buen nivel de desarrollo, se fundamenta en las necesidades para lograr la estrategia y se organiza para lograrla; tiene la capacidad para identificar los aspectos de la organización que requieren ser integrados y para formular los medios para lograrlo. Si el modelo está en su fase inicial de desarrollo, su preocupación va a ser consolidarlo y es poco probable que la integración sea una prioridad, a no ser que contribuya en forma directa a consolidarlo. Si el modelo es informal, antes de pensar en integrar sistemas, podría ser más útil empezar con esta formalización y desde allí conceptualizar y desarrollar la integración.

Para que un sistema logre integrarse con el otro al día a día de la organización, los requisitos de los modelos se deben incorporar dentro del modelo de negocio.

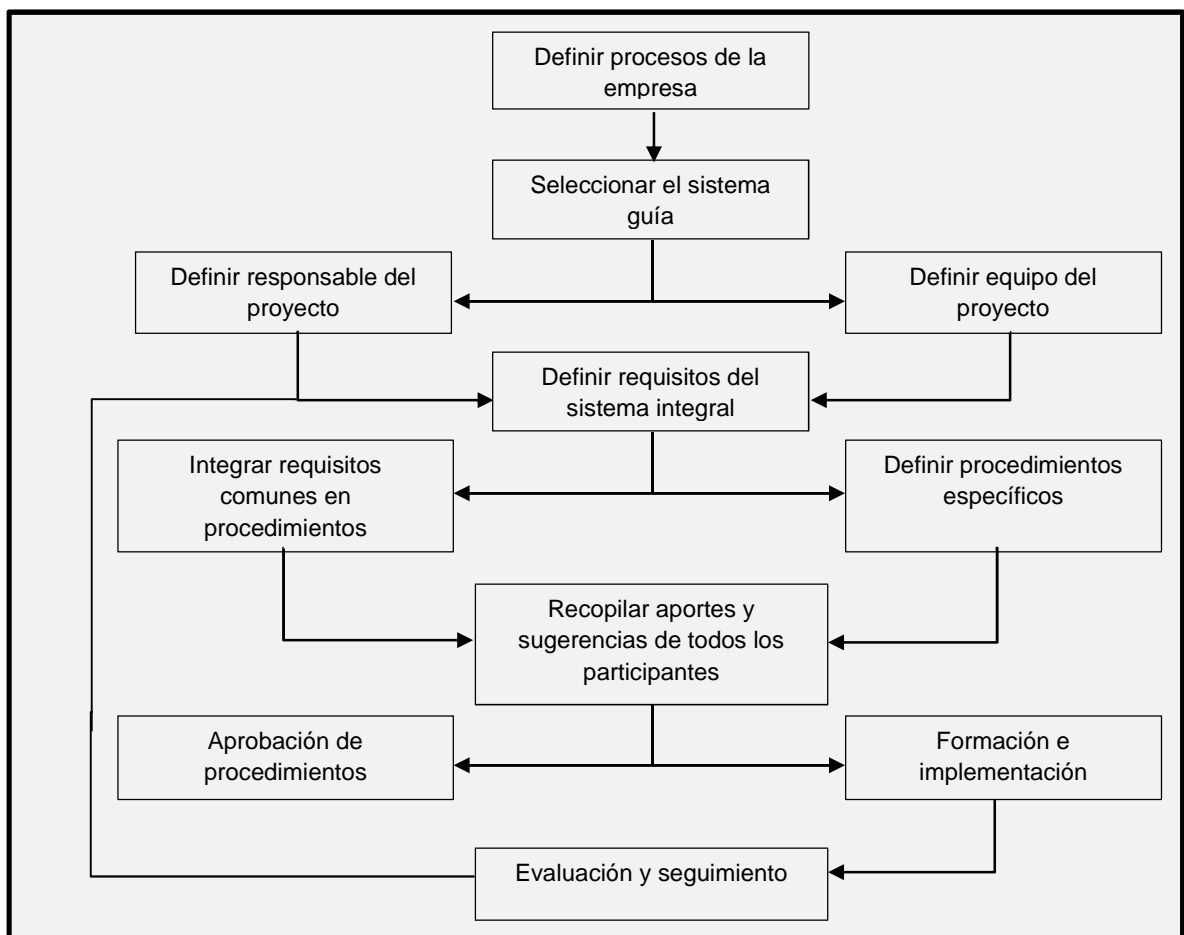
En la medida que los sistemas a integrar sean entendidos como herramientas empresariales para una adecuada gestión, se facilita el camino a la integración. Si hay áreas diferentes liderando los sistemas, se debe contar con que estén de acuerdo con abordar la integración y en equipo decidir la forma como lo van a hacer y el alcance que le van a dar.

A través del diseño organizacional, las empresas pueden definir como se van a organizar y a distribuir las responsabilidades. Cuando se hacen estas

definiciones, es importante tener claridad sobre las responsabilidades que implica cada modelo y la manera de materializarlas en la organización.

El eje de la integración son los procesos, allí es donde se ejecutarán las actividades del día a día y donde convergen las diversas temáticas de los modelos. Dentro del proceso se ven involucradas una serie de actividades que deben desarrollarse de forma jerárquica y en la secuencia que se presenta de modo completo en la figura N° 14. Sin embargo, dentro de los alcances de este trabajo no se consideran las tareas de implantación ni seguimiento.

Figura N° 14: Propuesta de integración.



Fuente: Elaboración propia.

Aprovechando la premisa de que el trabajo en equipo es la clave para el desarrollo eficiente de las actividades cuando se tiene el reto de sacar adelante un proyecto, se deberá buscar la creación de un grupo multidisciplinario para desarrollarlo.

Esta propuesta busca fomentar la satisfacción laboral generada a través de la confianza como valor fundamental en el desarrollo de un ambiente colaborativo, necesario para trabajar con enfoque en un sistema integrado teniendo en cuenta los requisitos de los Stakeholders.

A continuación se presentan las actividades principales que se deben ejecutar en cada una de las etapas:

A) Planificación

Comprende entre otras las siguientes actividades:

- Definición del alcance de los procesos que se quieren abarcar con el modelo.
- Compromiso de la Alta Dirección, como responsable principal del proceso y del desarrollo del proyecto de integración, a través de la asignación de recursos.
- Definición y asignación del equipo interdisciplinario de trabajo.
- Taller para la homologación de conceptos generales de los sistemas de dirección por valores y S&SO para todo el equipo de trabajo.
- Elaboración del cronograma general de trabajo.

El resultado final de la planificación es una lista de acciones a desarrollar con indicación de aquellos que tienen que llevarla a cabo, un cuadro de fechas, lugares, logística a seguir.

B) Diseño

Comprende, entre otras, las siguientes actividades:

- Diagnóstico del estado actual de los procesos con respecto a las exigencias de la norma.
- Revisar la situación actual de factores de riesgos laborales con las personas que participan en las actividades de los procesos principales. Para esto se deben realizar sesiones de trabajo con personal que participa directamente en las actividades para conseguir un mejor resultado.
- Identificación de requisitos legales de la norma y códigos de ética.
- Definición de una política integrada, con la ayuda de un taller liderado por la alta dirección y con la colaboración del líder del proyecto.
- Despliegue de la política en objetivos. También con un taller que consiga la participación y el acuerdo de los miembros de la Alta Dirección para obtener este insumo.
- Proponer la estructura de roles y responsabilidades necesarias para la integración.

- Desarrollar una matriz de comunicaciones que permita la adecuada divulgación de todo lo necesario para la adecuada integración.
- Inventario de la documentación existente y necesaria (procedimientos, instructivos, registros) para el modelo, proponiendo un esquema estructurado para su identificación dentro del sistema y la administración de la misma.

C) Implementación

Para la implementación del modelo se requieren las siguientes actividades:

- Taller de validación de procedimientos: estos se harán con todas las personas que participan en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo definidos para la integración, con el fin de validar su ajuste a los requisitos de las partes, al flujo normal de los procesos y para que se entiendan aquellos esquemas de trabajo y registros nuevos que se comenzarán a exigir en el día a día de la organización.
- Definición y ajuste de los mecanismos de integración: con base en la descripción de los procesos, los clientes y proveedores internos y externos, se formalizan los mecanismos de integración necesarios para cumplir con los requisitos y los acuerdos de servicios necesarios con los proveedores críticos del sistema.
- Talleres de capacitación: estas sesiones de trabajo se realizarán con todo el personal que participa en el proceso, clientes y proveedores de

los mismos con el fin de explicarles el nuevo enfoque que se empezará a desarrollar para la gestión de los procesos en la organización.

- Revisión y actualización de las competencias del capital humano: se deben revisar y ajustar las competencias definidas para el capital humano que se considera clave para la integración, con base en los nuevos conocimientos y habilidades.
- Puesta en marcha del modelo: la alta dirección comunicará oportunamente la fecha en que se dará comienzo a la implantación del inicio de la integración como evidencia de su compromiso con el proyecto y como motivador para el resto de la organización.
- Sociabilizar el modelo: esto es que el modelo integrado se vuelva parte del día a día de la organización y que no se considere como algo independiente. Para facilitar esta labor y el ajuste de todos los procesos, se recomienda definir personas con el rol de *coordinadores*, los cuales tendrán como función principal definir las acciones necesarias para ajustar los procesos, procedimientos e instructivos al nuevo esquema y sus interacciones en los temas de OHSAS. En esta etapa se incluye la puesta en marcha del control operacional de la norma y la internalización de los valores con los cuales interactúa.

D) Verificación

Para la verificación del modelo de integración se consideran, entre otras, las siguientes actividades:

- El seguimiento de indicadores definidos para los procesos tanto del nivel operativo como estratégico y de apoyo.
- Verificación de los distintos requisitos legales y otros y las implicancias que surjan por nuevas disposiciones de cualquiera de las partes interesadas.
- Análisis de datos, definición de acciones correctivas y preventivas necesarias.
- La revisión por parte de la Alta Dirección de todo el modelo de integración para analizar su estado y tomar las decisiones pertinentes.

3.3 Desarrollo de la integración del modelo de los tres ejes.

Para el desarrollo adecuado de la integración del DPV y OHSAS se deben considerar aspectos que recomiendan diversos organismos autorizados como así mismo las experiencias de empresas certificadoras, entre algunas de las recomendaciones principales tenemos por ejemplo que acerca de la integración de sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales, éste ha de constituirse como objetivo estratégico, de la misma forma que lo son actualmente los estándares ISO 9.000 y la 14.000.

También deben considerarse las similitudes entre los modelos a implementar, que para el caso en estudio la Dirección por Valores con la norma OHSAS 18.001 de la Seguridad y Salud Ocupacional los vincula, como por ejemplo la internacionalización en su aplicabilidad, además de la sinergia mutua que entre ellos se genera entre los valores-creencia basado en confianza a través del cuidado.

Otro aspecto a considerar es sin duda la importancia de la participación de los representantes de los trabajadores en el propio diseño del sistema. Este es un factor clave para conseguir su éxito, al posibilitar la necesaria confianza de los trabajadores y el propio control del sistema por ellos mismos desde el inicio. Las experiencias confirman que en un marco democrático, es claro que no contar con la participación de los trabajadores en decisiones que les afectan no tiene garantía de futuro y no se podrá conseguir su vital apoyo.

Con todo lo anterior, y la concurrencia del aumento de la accidentabilidad laboral en Chile en los últimos 5 años, y a su vez normada y reglamentada de manera local como internacional a través de convenios a través de la OIT, se debería tomar en cuenta que la propia naturaleza de los sistemas de Gestión por Valores y de Seguridad y Salud Ocupacional conlleva también la necesidad de su integración a todas las actividades y funciones de la empresa para que ambos sistemas sean realmente efectivos, aunque todavía la normalización al respecto no lo enfatice suficientemente. Luego, los dos sistemas se basan en la integración funcional y persiguen la optimización de recursos mediante la minimización de costos causados por una gestión deficiente. Además, con un diseño adecuado

habría de lograrse la sinergia mutua que facilita la eficaz implantación de cada sistema y su posible integración en un sistema unitario.

Las indudables ventajas de un sistema unitario serían entre otras, la disminución de la burocracia y de los costos de implantación, una mejor formación integral y cultural de los miembros de la organización y, como consecuencia, una más racional y eficaz gestión empresarial.

3.3.1 Principales semejanzas y diferencias entre el modelo de Dirección por Valores y Norma de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHAS 18.001)

A continuación se presentan aquellos principios que permiten entender las coincidencias entre ambos sistemas, mostrándonos que una actuación decidida en la mejora de las condiciones de trabajo, con la participación e implicación de los trabajadores allanará el camino hacia el desarrollo organizacional, creando el clima de confianza mutua que ofrece toda inversión en el capital humano y evidenciando ante los trabajadores que la reputación y la productividad no se consiguen por las exigencias al trabajador si no contando con ellos.

- Tanto la salud y seguridad ocupacional como la dirección por valor, empiezan por la Gerencia. Sólo si la Gerencia está comprometida, y este compromiso se muestra con hechos y ejemplos concretos, se logrará el éxito.

- La salud y seguridad ocupacional como la dirección por valor, son un proyecto permanente. Las metas no pueden ser estáticas, los sistemas deben estar inmersos en un proceso de innovación y adaptación a los cambios del entorno.
- La salud y seguridad ocupacional como los valores, son medibles. Sólo se consigue eficacia si se puede medir y evaluar la situación en la que se encuentra y cómo evoluciona.
- La salud y seguridad ocupacional y la dirección por valor son tarea de todos. Sólo con su integración en la estructura de la empresa y en la actividad cotidiana serian ambas alcanzables.
- La salud y seguridad ocupacional y la dirección por valor son utilizados internacionalmente, lo que es prueba de que las organizaciones pueden cambiar, para competir en mercados evolutivos.

Dentro de las diferencias más significativas entre la salud y seguridad ocupacional y la dirección por valores, tenemos:

- La salud y seguridad ocupacional subyace en exigencias legales y seguros sociales, en cambio los valores tienen su origen en una relación en los manuales o códigos de ética de las organizaciones. Ello determina que si bien el primero es obligatorio, el segundo, aunque conveniente, tiene carácter moral, y mientras uno viene determinado

por normas internacionales y legales, el otro lo es por unas directrices conductuales.

- Mientras que el sistema de salud y seguridad ocupacional se basa en un mecanismo de certificación, en la dirección por valores su escrutinio queda supeditado a la actuación de la organización con la sociedad.
- La salud y seguridad ocupacional se desarrolla en un marco tripartito: empresario, trabajadores y el control de la autoridad laboral competente, en cambio la dirección por valores tiene un enfoque estrictamente empresarial y de relación entre empresas.

3.3.2 Fundamentos legales y técnicos de la integración

La primera referencia legal directa se encuentra en la aplicación de la Ley N° 16.744 del 1° de febrero de 1968 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Entre las contingencias cubiertas están la administración del seguro, cotización, prestaciones médicas, prevención de riesgos, procedimientos y reclamos, prescripciones y sanciones.

Esta obligación legal se complementa con la Constitución Política de Chile, artículo 19, es el techo legislativo del país, sobre él no existe otra Ley de mayor importancia. La Constitución asegura a todas las personas:

- El derecho a la vida y a la integridad física y síquica de la persona.
- El derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación.

- El derecho a la protección de la salud.
- La libertad de trabajo y su protección.
- El derecho a la seguridad social.

Por otra parte está el Código del Trabajo, que tiene sus inicios en la República de Chile en 1931; fue un cuerpo legal que contuvo sustancialmente las normas sobre el trabajo que rigieron en Chile por un período de 50 años, hasta 1978. Fue elaborado por la necesidad de refundir en un solo texto todas las leyes laborales existentes en la época, y de esta manera facilitar su consulta, aplicación y cumplimiento.

El Código del Trabajo de 1931 fue derogado por la Ley 18620 que fue publicada el 06 de julio de 1987, posteriormente el 24 de febrero de 1994 se publicó el D.F.L. N° 1 del Trabajo, el cual dejó sin vigencia al último publicado hasta esa fecha. Este a su vez fue remplazado en el año 2001, mediante el D.F.L. N° 1 del trabajo, que refunde, coordina y sistematiza estas materias, siendo publicado en el Diario Oficial el 16 de enero del 2003.

Actualmente el Código del Trabajo protege a los trabajadores en relación a la seguridad social específicamente en su Título VI de la Capacitación Ocupacional art. 179 al 183 bis; Libro II de la protección a los trabajadores art. 184 al 193; Título I de las Normas Generales art. 184 al 193; Título II de la Protección a la maternidad art. 194 al 208; Título III del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales art. 209 al 211.

En el anexo N° 2 encontraremos una tabla de detalle con las Leyes por Tema de Salud en Chile.

El capital humano es un activo vital para el éxito y la continuidad en el mercado de cualquier organización. El aseguramiento de este recurso y de los sistemas que la procesan es, por tanto, un objetivo de primer nivel para la organización tanto a nivel local como internacional, de tal manera que el convenio 121 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “Prestaciones en caso de accidentes y Enfermedades Profesionales” del 8 de julio de 1964 y el Convenio 161 de la OIT sobre principios de una Política Nacional sobre “Servicios de Salud en el Trabajo”. Ambos al ser ratificados por Chile son leyes de la República y pueden ser invocados en tribunales internacionales.

Algunos autores, que han desarrollado estudios de la competitividad local y global manifiestan que la correcta armonización sobre la integración de sistemas y en particular sobre normas de prevención de riesgos laborales sugieren y así también lo señala la Norma OHSAS 18.000 que los sistemas de gestión de la prevención no deben someterse a normas adicionales de carácter obligatorio, las principales razones en las que se apoyan para emitir esta conclusión son dos; la primera, los costos económicos que supondría para las empresas y la segunda de respeto a la libertad de cada organización a poder configurar su propio sistema de gestión según las características propias de la empresa.

4. Seguimiento del rendimiento en el modelo de integración.

La última etapa del proceso de integración está representada por el seguimiento del grado de implementación del modelo en la empresa. Para ello se utiliza una encuesta aplicable a los trabajadores de la organización, en búsqueda de la medición del nivel de cumplimiento de la implementación de cada uno de los tres ejes del modelo de integración (satisfacción laboral, dirección por valores y seguridad y salud ocupacional), estableciéndose una escala de clasificación de tres categorías representativas de cada eje según su puntaje (ver encuesta de modelo integrado en anexo N°3).

4.1 Análisis del seguimiento para la evaluación

La encuesta señalada en el punto anterior, fue diseñada para ser aplicada a los trabajadores de la empresa como mecanismo de obtención de la percepción de la integración de los tres ejes de esta investigación en CONAFE. Para ello, se empleó una estructura de encuesta segmentada en tres factores descriptivos: Satisfacción Laboral, Valores Corporativos y Seguridad y Salud Ocupacional. Cada factor se mide con un número determinado de preguntas, empleando la escala Likert para las alternativas de respuesta. La puntuación de cada alternativa de respuesta se muestra en la tabla N°3.

Tabla N°3: Puntuación para alternativas de respuesta.

Condición	Calificación
Totalmente de acuerdo.	4
De acuerdo.	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2
En desacuerdo.	1
Totalmente en desacuerdo.	0

Fuente: Escala Likert con puntuación propia.

Al mismo tiempo se determinó el tamaño de la muestra para ser representativa con la cantidad de trabajadores, empleando la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * p * q}$$

Donde

n: Tamaño de la muestra.

σ : Coeficiente de Confianza.

N: Universo o población.

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso. Diferencia entre 1-p.

e: Error de estimación máximo permisible.

En el caso particular de CONAFE, los valores para la formula quedan del siguiente modo:

$$n = \frac{1,95^2 * 320 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (320 - 1) + 1,95^2 * 0,5 * 0,5} = 174$$

Con respecto de las preguntas, estas presentan una ponderación del nivel de aceptación del encuestado determinando un resultado asociado a cada factor descriptivo, para luego clasificarse en los siguientes niveles de rendimiento:

Deficiente	Bajo	De cuidado	Alto	Eficiente
0%	25%	50%	75%	100%

En relación al puntaje final de la encuesta, tomando en consideración la relación entre los factores descriptivos, los que representan el grado de integración o rendimiento del modelo, clasificándose la situación de la empresa evaluada del siguiente modo:

No integrada	Baja integración	Media integración	Alta integración	Integrada
0%	25%	50%	75%	100%

Esta clasificación del nivel de integración es aplicable a cualquier empresa que desee emplear el modelo de los tres ejes o conocer el rendimiento una vez implementado.

4.2 Resultados de la encuesta

A continuación, en la tabla N°4, se muestra el resultado de la aplicación de la encuesta a 179 trabajadores, reflejando la situación actual de la empresa CONAFE frente a los requisitos exigidos en la integración del modelo de tres ejes.

Tabla N° 4: Resultados de aplicación de encuesta a trabajadores.

Factor Descriptivo	Cantidad de Preguntas	Puntaje Total del Ítem	Puntaje Ponderado	Rendimiento
Satisfacción Laboral	5	3.580	1.417	40%
Valores Corporativos	5	3.580	1.852	52%
Seguridad y Salud Ocupacional	10	7.160	4.896	68%
Total	20	14.320	8.165	57%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla N° 4, la empresa cumple en un 40% de aceptación del factor Satisfacción Laboral, lo cual se clasifica como de nivel bajo. El factor de los Valores Corporativos presenta un cumplimiento de un 52% de aceptación, lo que califica en un nivel de cuidado. En cuanto al factor de Seguridad y Salud ocupacional arroja un cumplimiento de 68%, clasificando también en un nivel de cuidado. El puntaje general ponderado representa un cumplimiento de 57% para los tres factores del modelo de los tres ejes, lo que refleja para CONAFE, sin tener integración, una clasificación media en función de su gestión respecto de la Satisfacción Laboral, Dirección por Valores y Seguridad y Salud Ocupacional.

Para tener un mayor detalle de las respuestas y sus correspondientes análisis, se debe consultar el anexo N° 4.

CONCLUSIONES

Para concluir, se logra una ventaja competitiva con la propuesta del modelo integrado que cuenta con la interacción de tres ejes mencionados en el Capítulo I, entre los cuales dos de ellos se encuentran presentes en el funcionamiento de la empresa CONAFE, los cuales son Dirección por Valores y subyacente a éste la satisfacción laboral; de acuerdo a determinados valores considerados en su política de gobierno corporativo, en la cual determinamos se debiera incorporar el valor *confianza*, reforzando la satisfacción de los trabajadores con la incorporación de un tercer eje bajo norma OHSAS 18.000, por intermedio de su naturaleza integrable, que puede además alcanzar la interacción con otros sistemas o procesos de la empresa.

La empresa CONAFE, resulta ser un escenario factible para el desarrollo del modelo de integración del modelo propuesto en esta investigación, habiéndose tomado como referente el riesgo en la accidentabilidad asociado al sector industrial de la empresa, se presenta como oportunidad la incorporación de la norma OSHAS 18.000, garantizando condiciones tales como: disminución del ausentismo y de los costos por remplazo de trabajadores accidentados, mejor clima laboral, incremento de la motivación y mayor compromiso con los objetivos de la empresa.

Se ha conseguido un modelo de integración y un mecanismo correlacionado de medición basado en categorías de clasificación de niveles de integración tratados en el Capítulo III, formulado a través de una encuesta; con el

fin de medir el cumplimiento, rendimiento y el grado de integración en que pueden encontrarse los procesos que sean requeridos por la organización, determinándose que tan cercana se encuentra la empresa respecto de un ambiente integrado en función de los tres ejes, de tal manera de medir una situación actual, y por otra parte determinar el cumplimiento, rendimiento y grado de viabilidad de lo integrado que puede resultar el modelo en una situación futura. La integración al rediseñar la comunicación entre distintos procesos, puede generar potenciales resultados en la productividad, en la reputación y sostenibilidad de la empresa, dependiendo principalmente de factores tales como la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, la prolongación excesiva de los esfuerzos para hacer frente a la resistencia del cambio, el grado de compromiso de la alta dirección, y de los trabajadores de llevar un proceso conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

1. GARCIA, Salvador y DOLAN, Shimon. La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos. 1ª ed. España: McGraw-Hill. 2000.
2. WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª ed. México. Programas Educativos S.A. de C.V. 2005.
3. HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. 9ª ed. Colombia: Cargraphics S.A. 1996.
4. LUCHI, Roberto y PALADINO, Marcel. Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión. 1ª ed. España: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2001.
5. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ª ed. 2004.
6. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª ed. 2004.
7. Seguridad Social Estadísticas 2011. Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Departamento Actuarial. Santiago de Chile. 2012. <<http://www.suseso.cl/common/asp/pagAtachadorVisualizador.asp?argCryptedData=GP1TkTXdhRJAS2Wp3v88hDusMxyYSufRAaTC9s9%2FJWY%3D&argModo=&argOrigen=BD&argFlagYaGrabados=&argArchivold=72964>> [Consultado: 03 de junio de 2013].
8. Estadísticas de Accidentabilidad 2012. Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). María José Saldívar Larraín. Superintendente de Seguridad Social. Santiago de Chile. Abril 2013. <http://163.247.55.110/PortalWEB/SST/sst_estadisticas.html> [Consultado: 26 de julio de 2013].

9. Estadísticas de Accidentabilidad. Mutualidades de empleadores 2009. Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). María José Saldívar Larraín. Superintendente (S) de Seguridad Social. Santiago de Chile. Abril 2010. <http://163.247.55.110/PortalWEB/SST/sst_estadisticas.html> [Consultado: 26 de julio de 2013].
10. Encla 2011. Informe de resultados. Séptima encuesta laboral. Dirección del Trabajo. Santiago de Chile. Abril 2010. Diciembre de 2012. <http://www.dt.gob.cl/1601/articles-101347_recurso_1.pdf> [Consultado: 26 de julio de 2013].
11. Great Place to Work. <<http://www.greatplacetowork.cl/publicaciones-y-eventos/publicaciones>> [Consultado: 16 de agosto de 2013].
12. Registro de Empresas Certificadas – Registro CDT <http://www.registrocdt.cl/registro_cdt/www/adminTools/registroempresa/index.asp> [Consultado: 19 de julio de 2013].
13. Catálogo 2012 Normas Chilenas. Instituto Nacional de Normalización. Santiago de Chile. Abril 2012. <http://www.inn.cl/pdfs/catalogonormas/Catalogo_2012_04_Abril_por_ICCS.pdf> [Consultado: 31 de julio de 2013].
14. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Ley Chile. <http://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?_grupo_aporte=&sub=791&agr=2&comp=>> [Consultado: 26 de julio de 2013].

ANEXO N°1: Empresas externas certificadoras en Chile

N° Certificación	Organización/ Unidad	Teléfono
SGR 001	LGAI CHILE S.A.	(56 2) 5629000
SGR 002	Bureau Veritas Certification Chile S.A. Obs: Nueva Dirección: Francisco Noguera 200, Of. 1301, Providencia	(56 2) 4859000
SGR 004	AENOR (España), División de Certificación de Sistemas Obs: Dirección en Chile: Carmencita 25, Oficina 51	(34 91)4326090 (56 2)4999200
SGR 006	SCI CERTIFICACIONES S.A.C. Obs: Nueva dirección: Blanca N°730, Cerro Placeres, Valparaíso	(56 32)2475990

N° Certificación	Organización/ Unidad	Teléfono
SGR 007	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC	(57 1) 6078888 (56 2) 2333424
SGR 008	IRAM (Argentina)/ Gerencia de Certificación de Sistemas	(5411)43456606 (56 2)2335409
SGR 009	SGS Chile Ltda., Sector Systems & Services Certification (SSC)	(56 2) 8989631
SGR 011	LSQA S.A. Obs: SUSPENDIDO	(56 2) 8154197 - 8154274
SGR 012	ASR Certificaciones Ltda.	(56 32)2710988
SGR 013	ABS Group Services do Brasil	(55-11)37071055

Fuente: <http://www.inn.cl/acreditacion/organismos/portada/index.php?organizaciones>

ANEXO N°2: Tabla con las leyes por tema de salud e n Chile

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Ley 16744	Ley sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	01-feb-68	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 101	Reglamento de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	07-jun-68	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 109	Reglamento para calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	07-jun-68	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 285	Estatuto orgánico de mutualidades de empleadores.	26-feb-69	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 40	Reglamento sobre prevención de riesgos profesionales.	07-mar-69	Ministerio del trabajo y previsión social

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 54	Reglamento para la constitución de los comités paritarios de higiene y seguridad.	11-mar-69	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 102	Seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo.	25-ago-69	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 92	Reglamento para constitución y funcionamiento comités paritarios de higienes y seguridad en actividad laboral marítima.	16-may-70	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 1	Considera accidente del trabajo el ocurrido por sismo o catástrofe a personas enviadas al extranjero.	15-may-71	Ministerio del interior
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 313	Incorpora a escolares al seguro de accidentes establecido por la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	12-may-73	Ministerio del trabajo y previsión social

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto Ley 1819	El artículo 29 del Decreto Ley N° 1.819 faculta a mutualidades de empleadores y demás instituciones que mantengan hospitales para solicitar extender atención médica.	11-jun-77	Ministerio de hacienda
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 33	Reglamento para la aplicación del artículo 29 del Decreto Ley N°1.819.	27-may-78	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 44	Establece normas comunes para subsidios por incapacidad laboral de los trabajadores dependientes del sector privado.	24-jul-78	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto Ley 2300	Establece forma de acreditar para fines de Seguridad Social el fallecimiento de persona desaparecida con ocasión de accidente marítimo o aéreo.	07-ago-78	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 50	Incorpora al seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a los profesionales hípicas independientes.	17-may-79	Ministerio del trabajo y previsión social

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto Ley 3501	Fija el nuevo sistema de cotizaciones previsionales.	18-nov-80	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 3	Reglamento sobre autorización de licencias médicas.	28-may-84	Ministerio de salud
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 19	Incorpora al seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a pirquineros independientes.	13-jul-84	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 2	Incorpora al seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a trabajadores independientes.	08-abr-86	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto con Fuerza de Ley 90	Incorpora al seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a comerciantes que trabajan en vías públicas o plazas.	01-dic-87	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Ley 19069	El artículo 32 de la Ley N° 19.069 establece un fuero laboral para los representantes de los comités paritarios.	30-jul-91	Ministerio del trabajo y previsión social

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Ley 19345	Dispone aplicación de la Ley N° 16.744 sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a trabajadores del sector público.	07-nov-94	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 67	Reglamento para aplicación de los artículos 15 y 16 de la Ley N° 16.744 sobre exenciones rebajas y recargos de la cotización adicional diferenciada.	07-mar-00	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 594	Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.	29-abr-00	Ministerio de salud
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Ley 20369	Incorpora al Seguro Social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de la Ley N° 16.744 al personal civil de determinadas empresas públicas.	17-sep-09	Ministerio del trabajo y previsión social

Grupo	Norma	Título	Publicación	Organismo
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Decreto 76	Reglamento para aplicación del artículo 66 bis de la Ley N° 16.744, incorporado por la Ley N°20.123 que establece normas en materia de seguridad y salud en el trabajo para obras, faenas o servicios en que presten servicios trabajadores sujetos a régimen de subcontratación.	14-dic-06	Ministerio del trabajo y previsión social
Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales	Ley 20532	Prorroga la cotización extraordinaria para el seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	30-ago-11	Ministerio del trabajo y previsión social

Fuente: http://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?_grupo_aporte=&sub=791&agr=2&comp=

ANEXO N° 3: Encuesta de modelo integrado

ENCUESTA

Estimada(o) Funcionaria(o):

En coordinación con la empresa CONAFE S.A., presentamos la siguiente investigación, que buscará estudiar algunas variables de satisfacción laboral en virtud de la aplicación de valores organizacionales y su relación con las normas de seguridad y salud ocupacional.

Solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, que tiene por objetivo conocer su percepción de las variables mencionadas. Este instrumento es de carácter confidencial y su fin es exclusivamente académico, de tal manera que los resultados particulares sólo serán de conocimiento de los investigadores responsables y solamente se darán a conocer los resultados generales.

(Rogamos contestar todos los ítems)

INSTRUCCIONES: En cada apartado, marque con una X la alternativa que considere de su preferencia, donde:

Condición	Calificación
Totalmente de acuerdo.	4
De acuerdo.	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2
En desacuerdo.	1
Totalmente en desacuerdo.	0

Factor Descriptivo	0	1	2	3	4
A. Satisfacción Laboral					
1) Se siente satisfecho en la organización.					
2) Se encuentra motivado en su organización.					
3) Siente que la empresa reconoce su trabajo.					
4) Está de acuerdo con los beneficios de la empresa.					
5) Las relaciones entre jefes o supervisores con sus colaboradores son adecuadas.					

B. Valores de la Empresa					
6) Los valores de la empresa se orientan al bienestar de los trabajadores.					
7) La empresa comunica sus valores corporativos.					
8) Considera que los valores de la empresa se aplican en la práctica.					
9) Considera que los valores se cumplen en la seguridad laboral.					
10) La empresa le da confianza en la aplicación de procedimientos de seguridad laboral.					

Factor Descriptivo	0	1	2	3	4
C. Seguridad y Salud Ocupacional					
11) Se siente seguro en las instalaciones de la empresa.					
12) La empresa se preocupa de capacitar a los trabajadores en la identificación de peligros en el lugar de trabajo.					
13) La empresa entrega cursos para la aplicación de la normativa de seguridad y salud ocupacional.					
14) La empresa cumple con la entrega del reglamento de seguridad e higiene en el trabajo.					
15) Se cumple por parte de la empresa con los procedimientos de prevención de accidentes.					
16) Se integra en la organización a los trabajadores en las brigadas de prevención de accidentes laborales.					
17) La empresa cuenta con un profesional en prevención de riesgos.					
18) Se proporciona a los trabajadores el equipo de protección personal.					
19) Se realizan actividades que fomenten el estilo de vida saludable del trabajador.					
20) La empresa lleva una historia clínica laboral de cada trabajador.					

ANEXO N° 4: Análisis de resultados de encuesta del modelo integrado en CONAFE

La encuesta de validación del modelo de integración fue realizada a los trabajadores de la empresa CONAFE, donde 179 personas entregaron sus respuestas, las cuales se analizan a continuación por cada pregunta:

Pregunta N° 1: Se siente satisfecho en la organización.



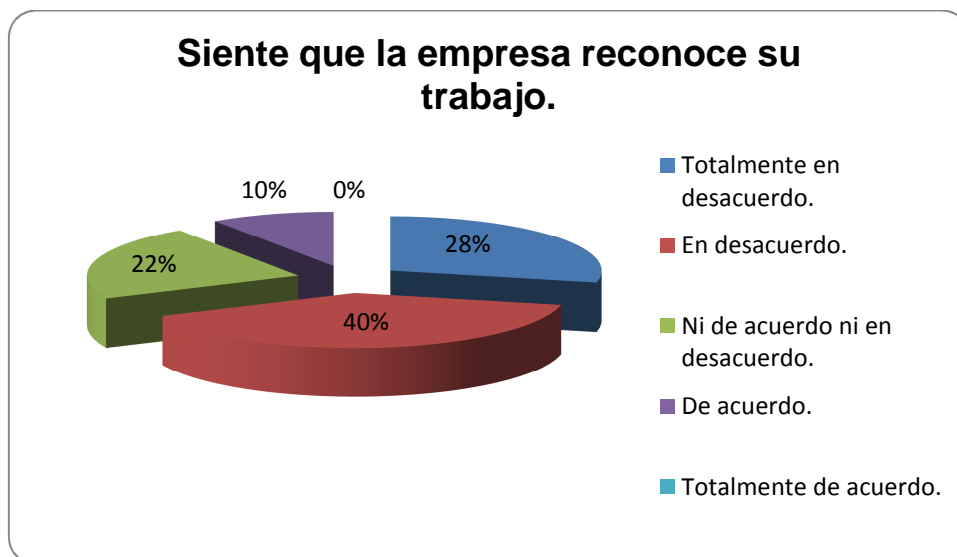
Un alto porcentaje contestó negativamente a esta pregunta, lo que puede estar explicado por un ambiente de inestabilidad laboral o desorden administrativo dentro de la empresa.

Pregunta N°2: Se encuentra motivado en su organización.



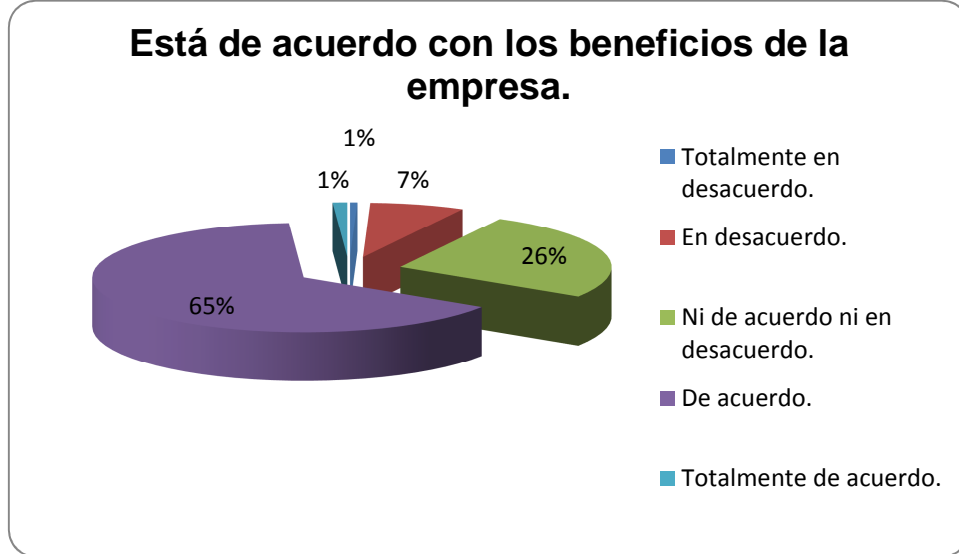
Un alto porcentaje responde negativamente a esta pregunta, lo que refleja claramente un ambiente laboral inconsistente con los valores de la organización.

Pregunta N°3: Siente que la empresa reconoce su trabajo.



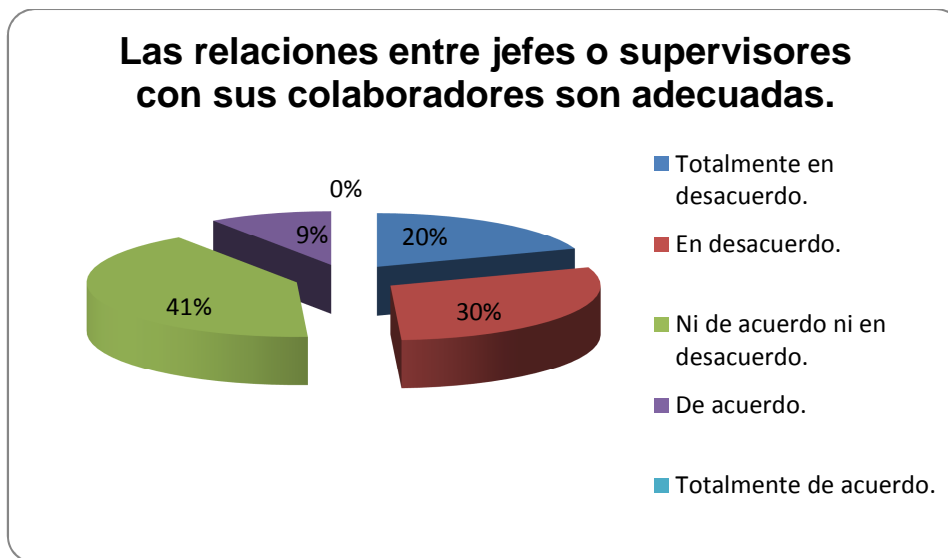
Un alto porcentaje de los encuestados señala que la empresa no se preocupa de reconocer sus logros ni de fomentar un ambiente donde se sienta parte de la misma.

Pregunta N°4: Está de acuerdo con los beneficios de la empresa.



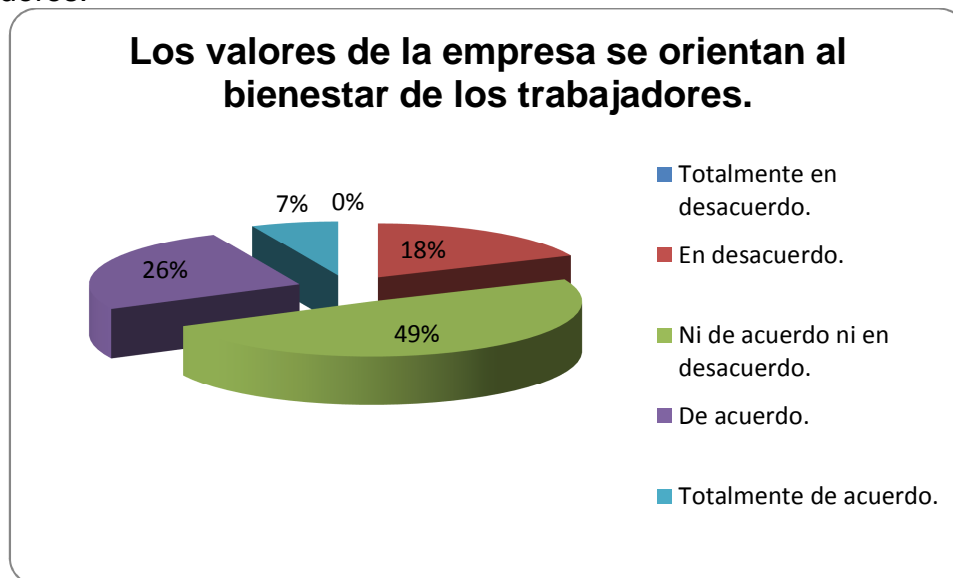
Un alto porcentaje de los encuestados reconoce que la empresa posee buenos beneficios, sin embargo, estos pueden ser otorgados a voluntad de la empresa o por obligación contractual con alguna organización sindical.

Pregunta N° 5: Las relaciones entre jefes o supervisores con sus colaboradores son adecuadas.



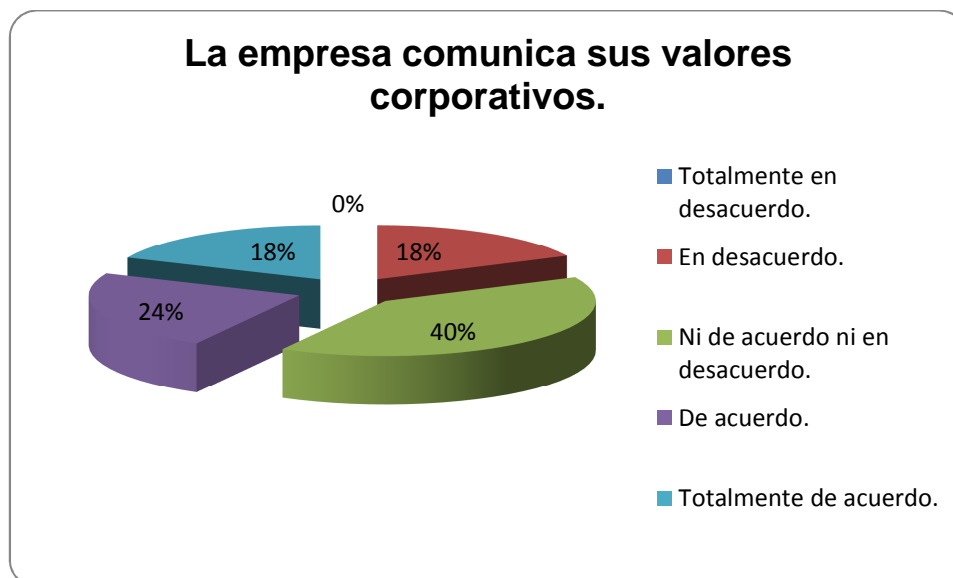
Un alto grado de los encuestados señala que las relaciones entre jefes o supervisores con sus colaboradores no son las mejores, motivo por el cual se pudiera estar generando la baja satisfacción con en ambiente laboral.

Pregunta N°6: Los valores de la empresa se orientan al bienestar de los trabajadores.



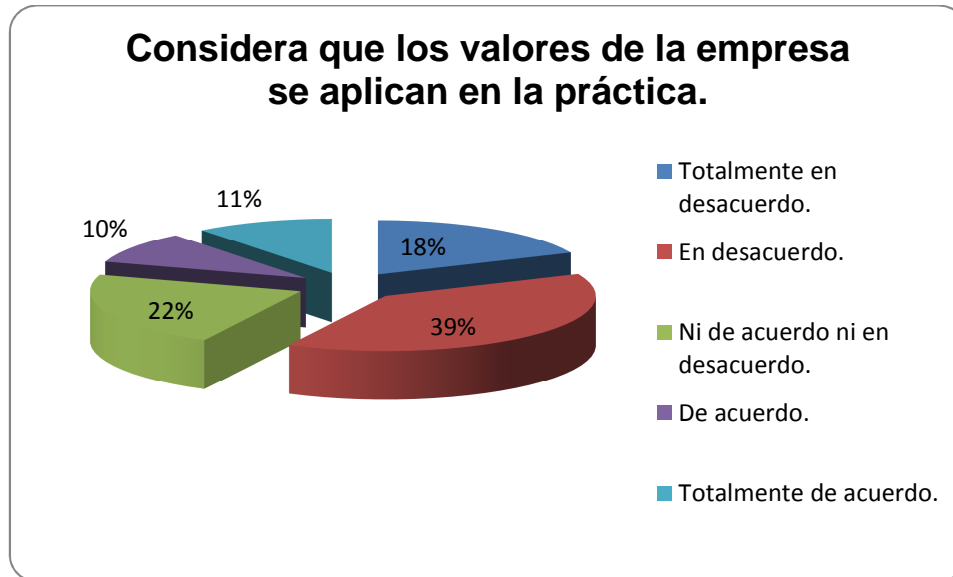
Un alto grado de los encuestados no se pronuncia respecto a los valores de la empresa, lo cual puede significar un desconocimiento de ellos o que la empresa no es consecuente con la aplicación de los mismos.

Pregunta N°7: La empresa comunica sus valores corporativos.



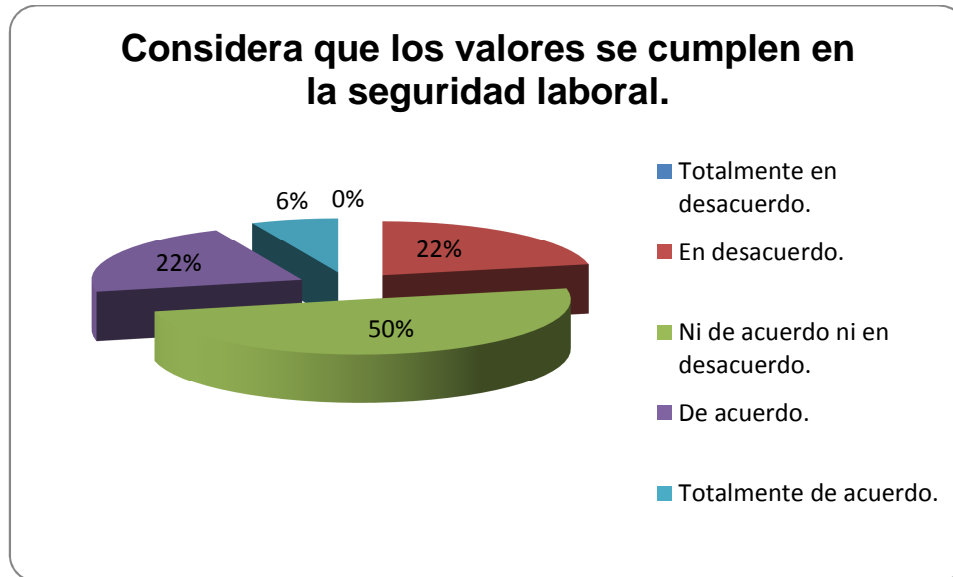
Un alto porcentaje de los encuestados no se pronuncia respecto a los medios que la empresa utiliza para difundir sus valores, lo cual explica el desconocimiento de los mismos.

Pregunta N°8: Considera que los valores de la empresa se aplican en la práctica.



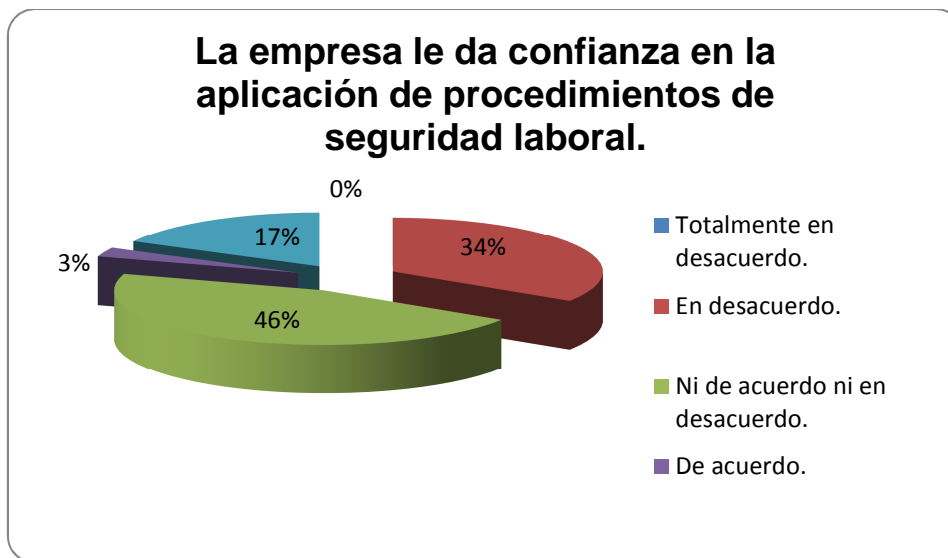
Un muy bajo porcentaje de los encuestados señala estar de acuerdo con la forma en que la empresa aplica los valores, lo que puede estar explicado por su poca difusión de los mismos o por una mala relación de los jefes y supervisores con los trabajadores.

Pregunta N°9: Considera que los valores se cumplen en la seguridad laboral.



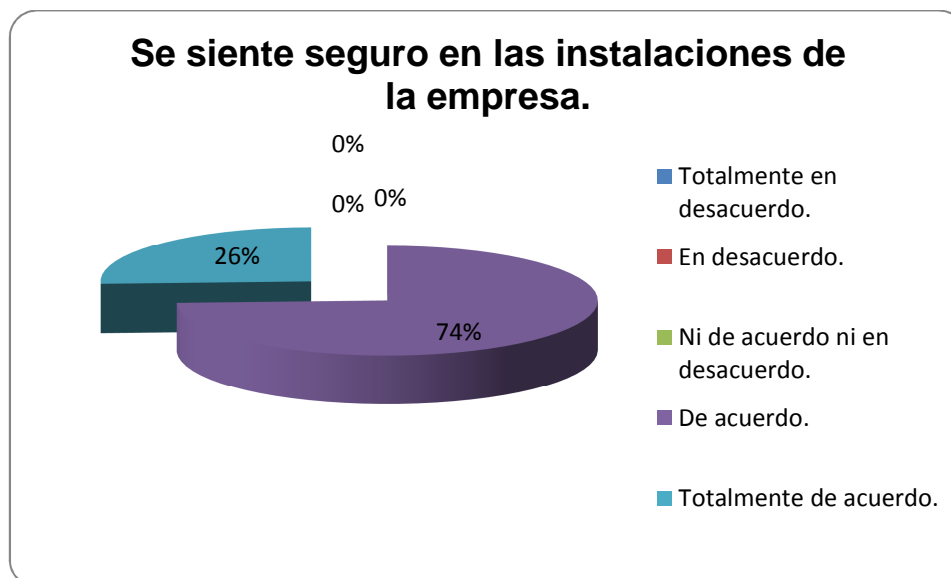
Un alto porcentaje de los encuestados no se pronuncia respecto a la relación de los valores con la seguridad laboral, lo cual puede explicarse por los problemas de difusión que puede estar presentando la empresa, o la aplicación de los mismos.

Pregunta N° 10: La empresa le da confianza en la aplicación de procedimientos de seguridad laboral.



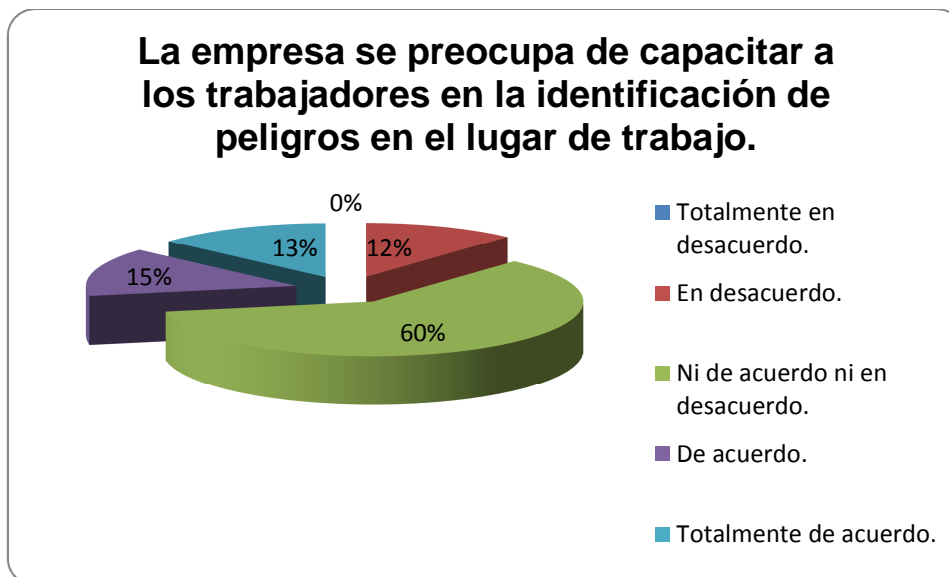
Un alto porcentaje de los encuestados no reconoce la relación de los valores con la seguridad laboral, por lo cual no se manifiesta ni positiva ni negativamente al respecto.

Pregunta N°11: Se siente seguro en las instalaciones de la empresa.



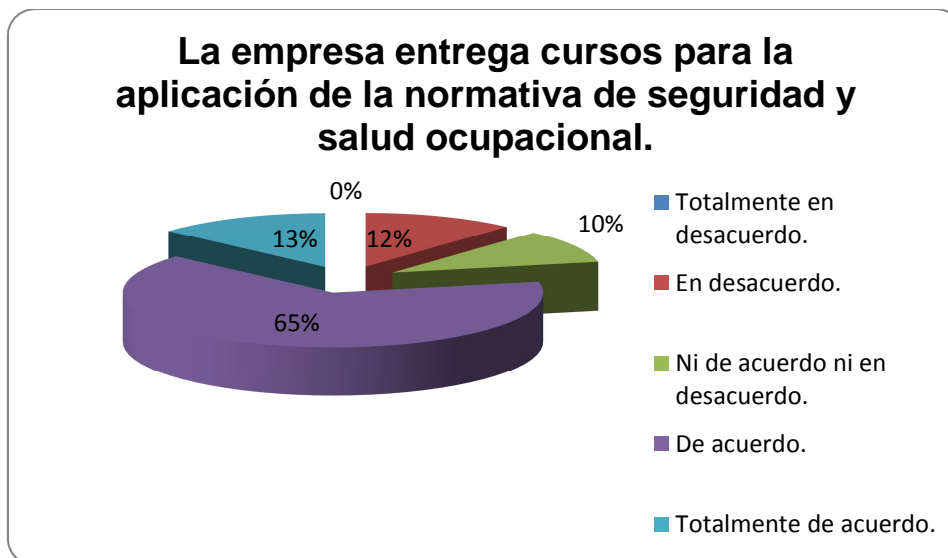
La totalidad de los encuestados califica la empresa como preocupada de la seguridad de las instalaciones para los trabajadores. Claramente las políticas de seguridad y salud ocupacional no se ven integradas a los valores de la empresa.

Pregunta N° 12: La empresa se preocupa de capacitar a los trabajadores en la identificación de peligros en el lugar de trabajo.



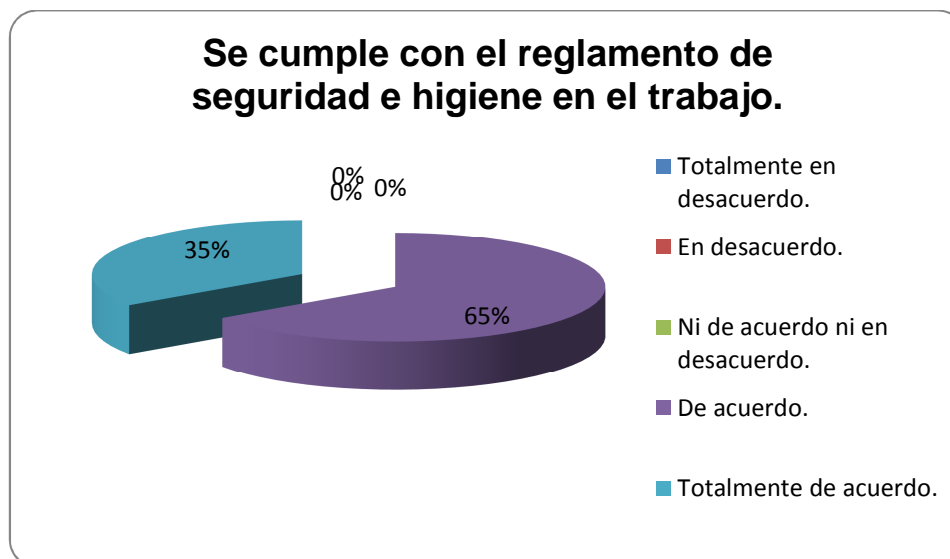
Un alto porcentaje de los encuestados no se pronuncia respecto a las capacitaciones que la empresa entrega a sus trabajadores en temas de seguridad en el lugar de trabajo, posiblemente los esfuerzos comunicacionales de la empresa se enfoquen en otros aspectos de seguridad ocupacional, dado que se perciben seguras las instalaciones la misma.

Pregunta N° 13: La empresa entrega cursos para la aplicación de la normativa de seguridad y salud ocupacional.



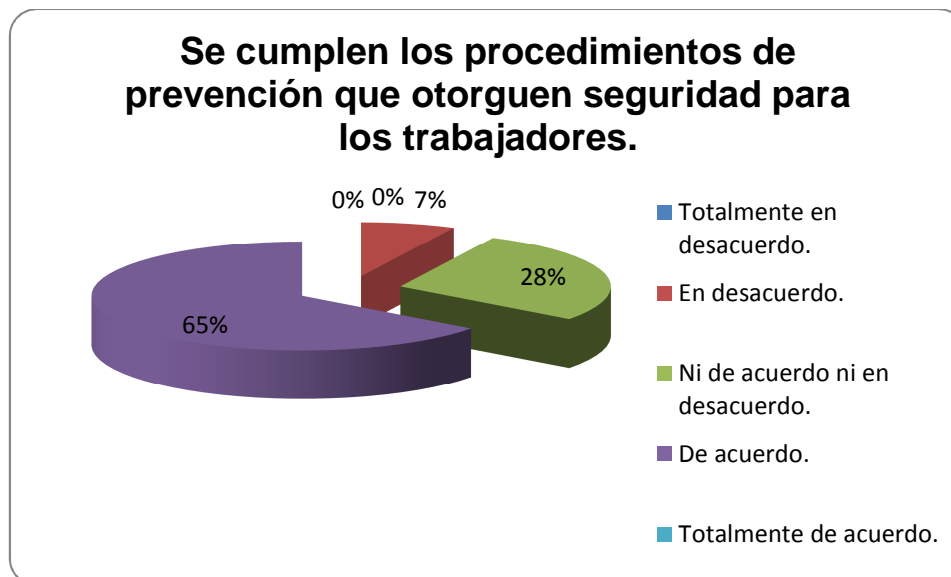
El alto porcentaje de aprobación de esta pregunta confirma que los esfuerzos comunicacionales presentan un foco específico en seguridad y salud ocupacional distinto al trabajo de oficina.

Pregunta N°14: Se cumple con el reglamento de seguridad e higiene en el trabajo.



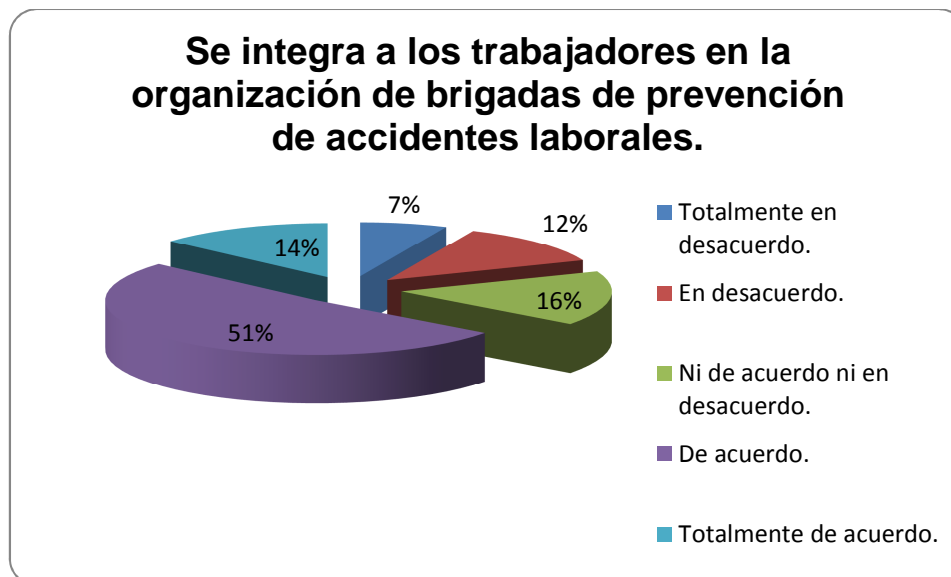
La totalidad de los encuestados asegura que la empresa asegura el cumplimiento del reglamento interno como medio de orden y conducta.

Pregunta N° 15: Se cumplen los procedimientos de prevención que otorguen seguridad para los trabajadores.



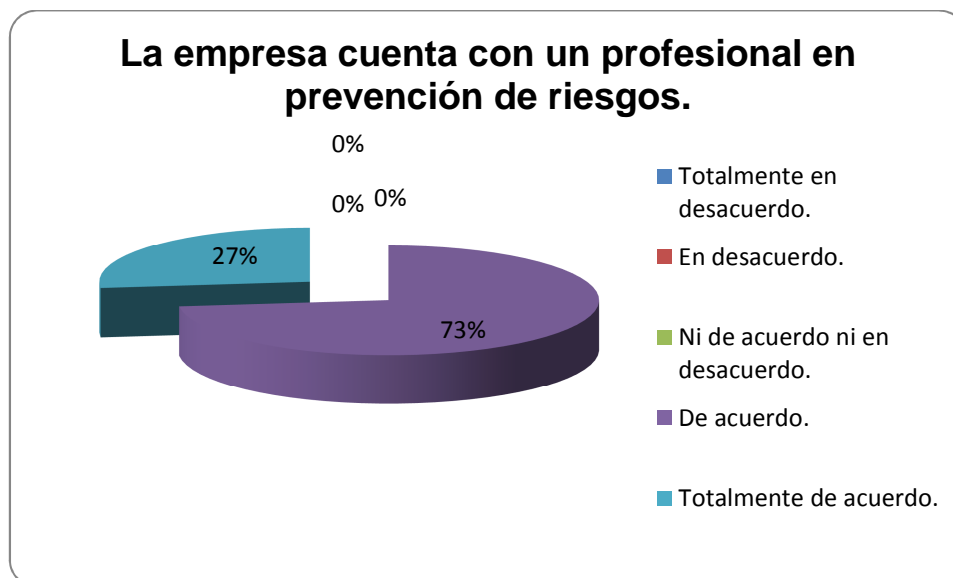
Un alto porcentaje de los encuestados asegura que la empresa vela por el cumplimiento de los procedimientos de seguridad, lo cual confirma la falencia de integración de este aspecto con los valores de la empresa.

Pregunta N° 16: Se integra a los trabajadores en la organización de brigadas de prevención de accidentes laborales.



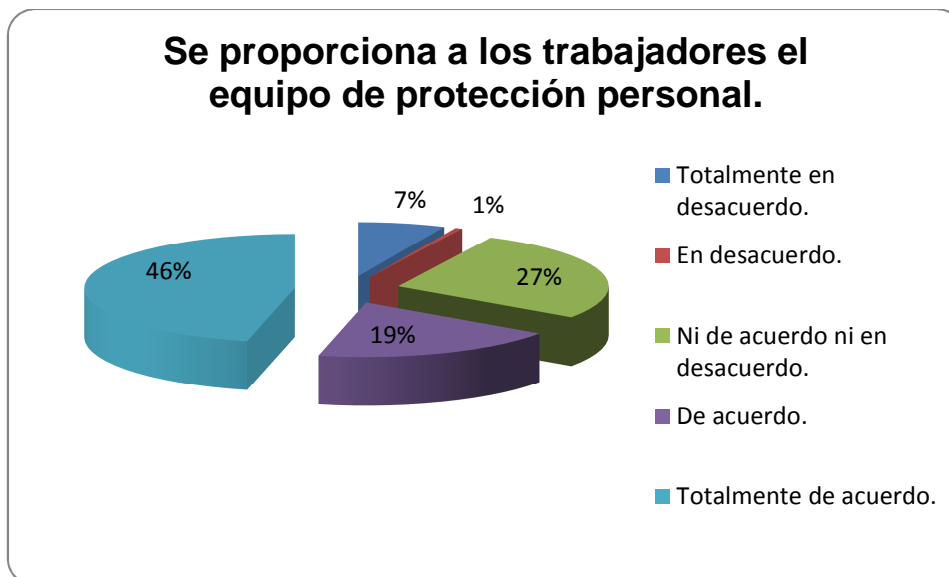
En relación con la pregunta 15, un alto número de los encuestados está de acuerdo en los esfuerzos de la empresa en considerar a los trabajadores en brigadas de prevención de accidentes laborales, compartiendo la responsabilidad de su propia seguridad.

Pregunta N°17: La empresa cuenta con un profesional en prevención de riesgos.



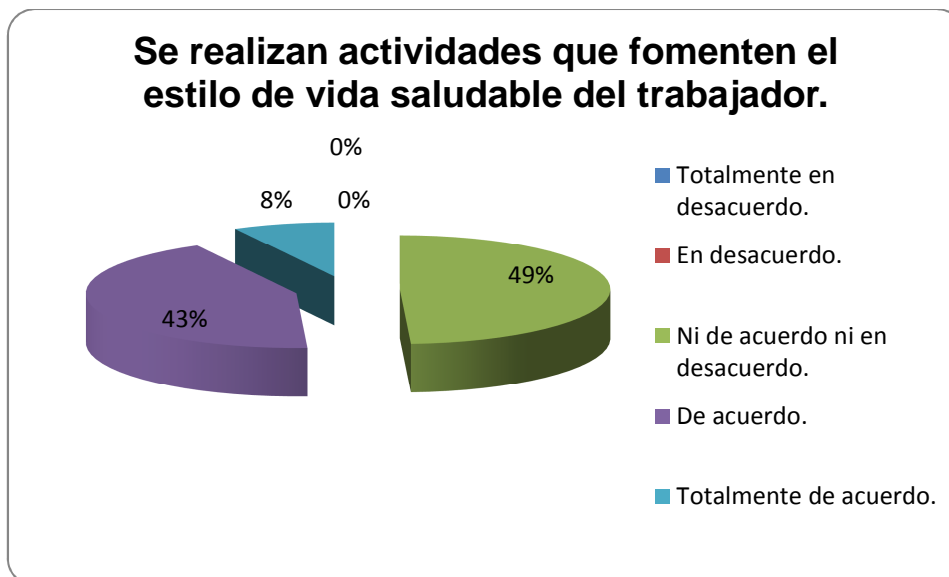
La totalidad de los trabajadores reconoce la existencia de un profesional de en prevención de riesgos detrás de los procedimientos de seguridad y salud ocupacional.

Pregunta N° 18: Se proporciona a los trabajadores el equipo de protección personal.



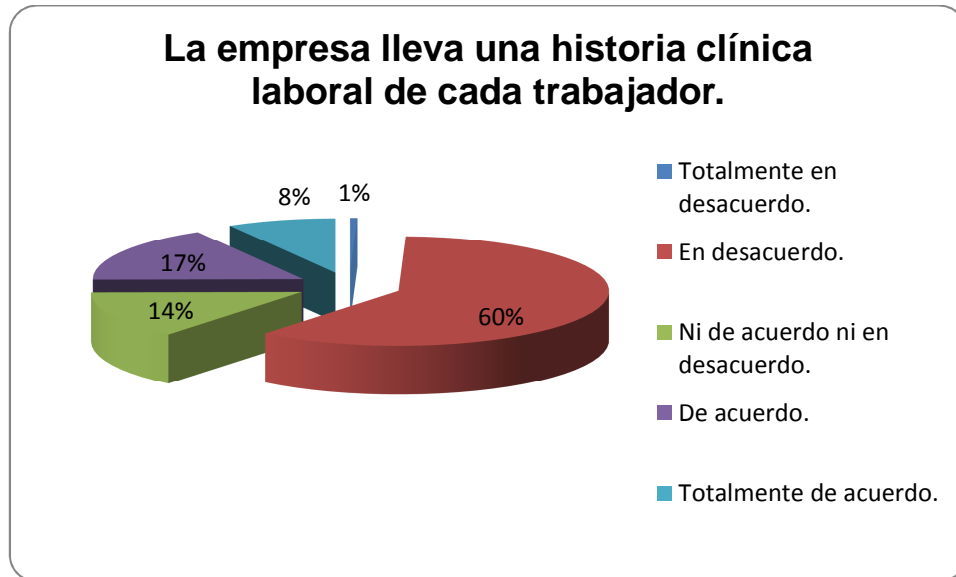
Una gran mayoría de los encuestados reconoce que la empresa se preocupa de entregar equipos de protección personal a sus trabajadores, lo que refuerza la preocupación de la empresa por el cumplimiento de los procedimientos de seguridad.

Pregunta N° 19: Se realizan actividades que fomenten el estilo de vida saludable del trabajador.



Un alto porcentaje de los encuestados reconoce que la empresa realiza esfuerzos en desarrollar actividades que fomenten la vida saludable, pudiendo tratarse de un esfuerzo de representar sus valores, pero no comprendida como tal por sus trabajadores.

Pregunta N°20: La empresa lleva una historia clínica laboral de cada trabajador.



Un gran porcentaje de los encuestados reconoce que la empresa no lleva una historia clínica de sus trabajadores, para hacer seguimiento a las enfermedades ocupacionales que pudiesen aquejarle.