



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO”**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR
PÚBLICO**

Alumno/a

TAMARA SAVKA SARAVIA MUÑOZ

Profesor guía

MAURICIO RODRÍGUEZ RAMÍREZ

Santiago, marzo de 2020

DEDICATORIA

Los seres humanos acontecemos solos en esta vida, sin embargo, durante la odisea, convivimos con otros que nos entregan valores, herramientas y compañía incondicional.

Dedico esta memoria a mi abuela, por ser mi madre y formarme, a mi padre por estar siempre y traspasarme su sabiduría y a Gonzalo, por ser mi compañero, mi amigo y mi columna. Este logro es nuestro.

AGRADECIMIENTOS

Con estas palabras. Agradezco a mi familia, quienes siempre mostraron orgullo de mí.

A mis amigas de la universidad y mi barrio, por ser mi soporte y huida.

A mi profesor guía, por su amistad y aceptar acompañarme en esta última etapa.

A mi jefa, por darme apoyo y confianza para desenvolverme en la administración pública.

A mis compañeros de trabajo, que me alientan todos los días.

A la jefa del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional, por su disposición e interés en este trabajo.

Gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. MARCO METODOLÓGICO | 2 |
| 2.1 Objetivos..... | 2 |
| 2.1.1 Objetivo general | 2 |
| 2.1.2 Objetivos Específicos | 3 |
| 2.2 Metodología..... | 3 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 3.1 Marco conceptual | 5 |
| 3.1.1 Desarrollo integral de personal | 5 |
| 3.1.2 Gestión de personas | 5 |
| 3.1.3 Salud Ocupacional | 6 |
| 3.1.4 Clima organizacional..... | 10 |
| 3.1.5 Felicidad laboral | 12 |
| 3.1.6 Satisfacción laboral..... | 16 |
| 3.1.7 Riesgos psicosociales en el trabajo..... | 16 |
| 3.1.8 Manejo de factores ocupacionales de riesgo..... | 18 |
| 3.1.9 Encuesta SUSESO/ISTAS 21 | 19 |
| 3.2 Marco normativo | 21 |
| 3.2.1 Normativa de salud ocupacional en Chile..... | 21 |
| 3.3 Marco institucional..... | 22 |
| 3.3.1 Ministerio de obras públicas (MOP) | 22 |
| 3.3.2 División de Desarrollo de Gestión de Personas..... | 24 |
| 3.3.3 Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional. | 25 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 27 |
| 4.1 Diagnóstico de la problemática..... | 27 |
| 4.2 Problemáticas institucionales | 30 |
| 4.2.1 La doble presencia. | 30 |
| 4.2.2 Mala calidad de los liderazgos..... | 32 |
| 4.2.3 Ralentización de la administración..... | 33 |
| 4.2.4 Cambios de jefaturas y de enfoques. | 34 |

| | |
|---|----|
| 4.2.5 Presión laboral..... | 35 |
| 4.2.6 Falta de sentido de pertenencia, unidad y cultura colaborativa..... | 36 |
| 4.2.7 Inclusión..... | 37 |
| 5.2.8 Rigidez de los procesos..... | 37 |
| 4.2.8 Jornada laboral..... | 38 |
| 4.2.9 Temáticas ajenas..... | 39 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 40 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 43 |
| ANEXOS..... | 47 |
| ANEXO I..... | 47 |
| ANEXO II..... | 48 |

RESUMEN

El Ministerio de Obras Públicas delega el manejo de los factores psicosociales de riesgo en el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional, el cuál a través de la encuesta SUSESO/ISTAS 21 cuantifica el nivel de riesgo de estos y a través de la indagación en el plantel y de la profundización de la información establece actividades para gestionar estos factores de riesgo.

El principal factor de riesgo psicosocial en el MOP es la doble presencia, o sea, la dificultad por falta de tiempo de compatibilizar la vida laboral y personal del funcionario, ocasionándole estrés. Otros problemas del MOP se relacionan con la mala calidad de las jefaturas en cuanto a sus habilidades de liderazgo y también con las compensaciones que se reciben por la labor realizada.

A través de una entrevista semiabierta realizada a la jefatura del Departamento de Felicidad Organizacional del MOP se analizó la gestión del Departamento y los problemas que se observan para su correcto funcionamiento.

Finalmente, analizando los resultados de la encuesta SUSESO/ISTAS 21 y las respuestas de la entrevista, se propusieron algunas medidas que podrían mejorar el funcionamiento del Departamento y con ello elevar el nivel de bienestar de los funcionarios del MOP. Estas recomendaciones se relacionan principalmente con la orientación general sobre manejo del tiempo y de emociones, la concientización en diversos temas, sobre todo en el liderazgo positivo y la retroalimentación, y en buscar una institución más colaborativa y funcionarios con mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Palabras clave: Factores psicosociales de riesgo, doble presencia, bienestar.

ABSTRAC

The Ministerio de Obras Públicas de Chile delegates the psychosocial risk factors management on the Department of Organizational Happiness Management (Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional), which through the SUSESO/ISTAS 21 survey quantifies the risk level of these and with the inquiry of the squad and the deepening of the information establishes activities to manage these risk factors.

The main psychosocial risk factor in MOP is the double presence, that is the difficulty by shortage of time to make compatible the working and personal life causing stress. Other problems of MOP are related to the poor quality of the leaderships in terms of their leader skills and also the compensation received for the work done.

Through a semi-open interview done at the headquarter of the Department of Organizational Happiness of MOP, the Department's management and the problems for its proper functioning were analyzed.

Finally, analyzing the results of the SUSESO/ISTAS 21 survey and the interview responses some actions were proposed that could improve the functioning of the Department and with it raise the welfare of ministry's servant. These recommendations are mainly related to the general orientation on time and emotion management, various topics awareness, especially in positive leadership and feedback, and looking for a more collaborative institution and servants with a greater sense of membership and commitment to the institution.

Key words: Social risk factors, double presence, wellness.

1. INTRODUCCIÓN

En la Administración Pública, como en el sector privado, la conformación de equipos de trabajo con alta productividad está fuertemente determinado por la calidad del clima laboral que se presente. A su vez, el clima laboral está influenciado en gran parte por los factores psicosociales de riesgo, los que a groso modo son variables con distintos grados de manejo que pueden resultar en estrés y enfermedades físicas y mentales para el trabajador. Como estas variables pueden resultar en problemas como el ausentismo y la depresión, es mucho más práctico manejarlas de modo de invertir en la prevención más que en la remediación.

A través de la bibliografía, podemos conocer cuáles son los principales factores psicosociales de riesgo, sus causas y posibles contramedidas. La importancia del manejo de estos factores está comprobada y existen iniciativas que buscan cuantificar los riesgos y elaborar planes de acción para gestionarlos. Ya que estos riesgos son transversales y han ido empeorando en el tiempo a nivel nacional y en algunos casos global, se hace necesario ponerlos como materia de estudio para trabajar en métodos innovadores de control.

Es por esto que, en las instituciones existen unidades o departamentos de bienestar que se preocupan de identificar las falencias de su organización en cuanto a cargas laborales, horarios, ambiente organizacional, infraestructura e inclusive a generar espacios de recreación. El Ministerio de Obras Públicas (MOP) relega la tarea del manejo de los factores psicosociales de riesgo en el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional dependiente de la División de Desarrollo de Gestión de Personas. En este estudio, se analizará la bibliografía sobre el tema, el diagnóstico de la situación del plantel del MOP y la gestión del Departamento de Gestión de Felicidad para determinar cuáles son las principales preocupaciones y proponer distintas ideas de mejora para poder ofrecer un mejor nivel de bienestar a los funcionarios y con ello, un mejor servicio a la ciudadanía.

2. MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio busca reflejar la importancia que poseen los factores psicosociales para mantener a los individuos con una buena salud mental y ocupacional. En el caso de las instituciones, tanto públicas como privadas, desde un tiempo a la fecha, se han ido preocupando de la salud mental de los funcionarios y trabajadores que las conforman.

La importancia de mantener felices y motivados a quienes trabajan en las instituciones públicas, es una labor donde se debe actuar para disminuir el riesgo que pudieran tener los funcionarios a caer en enfermedades ocupacionales y mentales. Por ello, tanto en el ámbito público como privado, se han empezado a desarrollar departamentos y oficinas encargadas de monitorear los factores psicosociales de quienes trabajan allí, para mantener un clima organizacional estable, donde cada individuo se sienta relativamente feliz.

En específico, el trabajo de investigación busca conocer como el Ministerio de Obras Públicas, a través del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional, busca mantener satisfechos a los usuarios internos, frente a la problemática de la salud ocupacional y mental que los podría afectar, por el tipo de trabajo que realizan.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Describir el accionar del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional del Ministerio de Obras Públicas para manejar los factores psicosociales de riesgo.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer las actividades realizadas por el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional del Ministerio de Obras Públicas.
- Dar a conocer los factores psicosociales de mayor nivel de riesgo dentro del Ministerio de Obras Públicas y su impacto en el ámbito laboral.
- Estudiar medidas de manejo de factores psicosociales de riesgo dentro de las organizaciones.

2.2 Metodología

Para la obtener los resultados esperados en este estudio, se ahondará en las tareas ejercidas por el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional del MOP y también en el contexto del clima laboral y percepción de los funcionarios sobre los factores de riesgo psicosocial en sus labores.

El contexto en el que se desarrollan los funcionarios del MOP en cuanto a factores psicosociales de riesgo está determinado para estos efectos en los resultados de la encuesta SUSESO/ISTAS 21 realizada en la Institución. Esta encuesta presenta la ventaja práctica de estar disponible de forma inmediata y además permite contrastar la información con otras fuentes bibliográficas. La encuesta es una fuente de información confiable y entrega una visión imparcial del objeto de estudio con una metodología clara y bien establecida.

Debido a que la información sobre el funcionamiento del Departamento es difícil de obtener y medir, se recurre a la entrevista como una fuente de información confiable y se considera que la jefatura del Departamento posee los mayores conocimientos sobre el tema. La entrevista es de carácter semi estructurada ya que de esta forma se permite que el diálogo ameno y afable haga posible profundizar en determinados temas según se vaya desarrollando la conversación y conforme el entrevistado vaya haciendo sus comentarios y reflexiones, al mismo tiempo que se cumple con una pauta de preguntas que se consideran esenciales para la obtención de la información que resulta de interés

para cumplir con los objetivos de este trabajo. Se espera que, en el desarrollo de la entrevista, la privacidad y la introducción de las preguntas permita al entrevistado responder de forma sincera, objetiva y crítica.

La entrevista menos estructurada también permite que el entrevistado pueda reflexionar de manera más libre respecto al tema según surja la conversación, entregando su visión y posiblemente puntos de vista no considerados originalmente en la concepción de esta investigación.

La entrevista será realizada el día 27 de enero de 2020 en la oficina de la jefatura del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional ubicada en Morandé 71, Santiago y tendrá una duración aproximada de 1 hora. Las preguntas realizadas pueden verse en ANEXO 2.

Las respuestas de la entrevista serán mostradas en los resultados a través de la redacción. De manera narrativa y de forma conjunta con un análisis de estas comparándolas con la situación del clima laboral evidenciado por los resultados de la encuesta SUSESO/ISTAS 21 y con las fuentes bibliográficas, de forma de proponer mejoras que teóricamente ocasionan un mejor nivel de bienestar laboral según diversos autores y antecedentes internacionales.

Las fuentes de información estarán claramente definidas, así como las cadenas lógicas que permitan obtener conclusiones respecto al tema. El lenguaje usado será de fácil entendimiento con el fin de ser interpretado de manera vívida. De presentarse incongruencias en los resultados, estas serán analizadas y contrastadas con la información que se tenga de otras fuentes bibliográfica.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Marco conceptual

3.1.1 Desarrollo integral de personal

Para poder lograr las metas de la organización, y en general, mejorar la productividad y el ambiente laboral, es necesario contar con trabajadores con perfiles idóneos, motivados y satisfechos. Por esto es importante contar con métodos de desarrollo del personal que aumenten la calidad de los trabajadores y que contribuyan también a mejorar la satisfacción laboral. Estos métodos deben tener una planificación que permita, de forma gradual, contar con equipos más preparados, motivados y comprometidos, de modo de generar mejores resultados laborales (Ruiz, 2014).

El desarrollo de las personas es un esfuerzo que ofrece a los trabajadores la posibilidad de generar y adquirir habilidades que son de interés para la organización en el futuro. Se centra tanto en la actividad actual del trabajador como en las tareas que tendrá que desarrollar posteriormente e incluye a toda la organización. Tiene como objeto explotar las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral (Ruiz, 2014).

3.1.2 Gestión de personas

La gestión de personas o gestión de recursos humanos busca conformar planteles que mediante la potenciación de sus habilidades, estado físico-mental y climas laborales puedan desarrollar las actividades de la organización con altos niveles de eficacia y eficiencia (Fuentes, 2015). Para esto, la gestión de personas custodia una variedad de subsistemas:

- Planificación: Definición de las necesidades de los recursos humanos y cómo cubrirlas.
- Organización del trabajo: Definición de las características para determinado puesto y de la idoneidad de las personas a cargo.
- Gestión del empleo: Gestión de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.
- Gestión del rendimiento: Influencia sobre la productividad de los trabajadores.
- Gestión de compensación: Gestión de las formas de compensación por su trabajo a los empleados.
- Gestión del desarrollo: Gestión del crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores.
- Gestión de las relaciones humanas y sociales: Gestión de las relaciones entre la organización y los trabajadores en el contexto de las políticas y prácticas de personal.
- Organización de la función de recursos humanos: Gestión de los mecanismos de distribución de las decisiones de los encargados sobre el personal.

(Fuentes, 2015).

3.1.3 Salud Ocupacional

La salud es un elemento fundamental de la vida humana y es determinada en gran manera por la sociedad. Aunque una persona viva una salud y enfermedades propias de su genética, constitución y funcionamiento, estas están condicionadas por el trabajo, la cultura y el consumo. Es por esto que se afirma que si bien la salud es personal su origen es meramente colectiva. Las enfermedades y problemas de salud son el resultado de una manera masiva y colectiva de vivir y trabajar (Marín, 2004).

El trabajo es la fuerza por la cual la sociedad y las organizaciones obtienen productos y servicios. El trabajo agrega valor a las materias primas a través de las capacidades físicas e intelectuales de los trabajadores, con los cuales producen cambios en sí

mismos, en la sociedad, en la cultura y en la naturaleza. De acuerdo con esto, se hace necesario conocer cuáles son los elementos del trabajo y como interactúan entre ellos, para saber cómo es el trabajo y de qué manera repercute en la salud (Marín, 2004).

La salud de los trabajadores se relaciona con su trabajo por aspectos como los siguientes:

- La ocurrencia de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.
- La existencia de factores de riesgo en el ambiente laboral.
- El empeoramiento de enfermedades laborales.
- El lazo entre las condiciones de trabajo y la aparición de enfermedades comunes como la hipertensión, enfermedades mentales, alcoholismo y con la disminución de la esperanza de vida.

(Marín, 2004).

Que la fuerza laboral este en buenas condiciones de salud es beneficioso tanto para ellos como para la empresa. El bienestar físico y psicológico de los trabajadores ocasiona que tengan una actitud positiva, mejorando considerablemente el clima laboral. Además, la búsqueda del bienestar de la planilla es un punto que une a trabajadores y empresarios, generando entre ellos una relación de confianza que les permita aumentar la productividad al mismo tiempo que se disminuye la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales (ACHS, 2014).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), los riesgos para la salud en el lugar de trabajo, tales como la exposición a polvo, calor, ruido, maquinas inseguras o estrés psicosocial provocan enfermedades ocupacionales y también pueden agravar enfermedades ya presentes en el trabajador. A esto se suma como desencadenantes de enfermedades las condiciones de trabajo, la presión y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo. Las personas sometidas a presión y/o condiciones de empleo precarias también son proclives a fumar más, hacer menos ejercicio y mantener dietas menos saludables (OMS, s.a).

La reunión de expertos de la Región de Las Américas, conformada por la Organización Panamericana de la Salud elaboró una definición de salud ocupacional, determinándola

como un “conjunto de conocimientos científicos y de técnicas destinadas a promover, proteger y mantener la salud y el bienestar de la población laboral, a través de medidas dirigidas al trabajador, a las condiciones y ambiente de trabajo y a la comunidad, mediante la identificación, evaluación y control de las condiciones y factores que afectan la salud y el fomento de acciones que la favorezcan”. Al mismo tiempo, los expertos destacan que el desarrollo de la salud ocupacional requiere de un trabajo conjunto de empresarios, trabajadores, instituciones gubernamentales y asociaciones involucradas en el que se produzca una cooperación interdisciplinaria. La salud ocupacional está enfocada prácticamente en cinco áreas: 1) Prevención de la exposición laboral a agentes contaminantes, 2) Riesgos y prevención de accidentes laborales, 3) Enfermedades laborales del sistema musculotendinoso, 4) Dieta y actividad física como factores en el riesgo cardiovascular y 5) la salud ocupacional mental, dirigida sobre todo a los elementos laborales que producen estrés y depresión (Saavedra y von Mühlenbrock, 2009).

Los primeros registros de salud ocupacional son de 1556, cuando Bauer en su obra *De Re Metallica* aborda la corta expectativa de vida de los mineros de Cárpatos. Posteriormente, en 1773 Ramazzini publica el tratado *De Morbis Artificum Diatriba*, en el que se revisan las principales afecciones, riesgos y medidas preventivas para 52 oficios distintos. En esta obra se menciona por primera vez la importancia económica de la salud ocupacional. La medicina ocupacional antiguamente estaba avocada principalmente en la prestación de primeros auxilios y a la hospitalización especializada, como se estableció en la fracción XII del Tratado de Versalles (1919), precedente para la creación posterior de la Organización Internacional del Trabajo (Saavedra y von Mühlenbrock, 2009).

En Chile, la Ley N°4.054 de 1924 crea el primer instituto de previsión obrero. Esta legislación establecía la responsabilidad del empleador ante accidentes y enfermedades profesionales, aunque únicamente las empresas grandes y aquellas con sindicatos fuertes eran capaces de contratar seguros laborales. Sólo fue hasta mayo de 1968 que se adoptó la teoría del riesgo social cuando la Ley N°16.744 entró en vigencia creándose un seguro obligatorio contra riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, el que tiene por objetivo prevenir la ocurrencia de accidentes y

enfermedades laborales, otorgar asistencia médica y pecuniarias en caso de suspensión, disminución o termino de las capacidades de ganancia o muerte del trabajador, así como su rehabilitación física y psíquica como profesional con el fin de reinsertarlo en el ambiente de trabajo (Saavedra y von Mühlenbrock, 2009).

En Chile, debido a que el empleado promedio pasa cerca de un tercio del día en su trabajo, es imposible separar las condiciones o enfermedades de un sujeto de su relación directa o indirecta con su ambiente y condiciones laborales. En el trabajo existen variados factores de exposición que afectan la salud de los trabajadores, como lo son la exposición a gases, cargas pesadas, sedentarismo o posiciones viciosas, las que tienen como consecuencia afecciones como por ejemplo intoxicaciones, obesidad o tendinitis. Entre 1995 y 2005, las tres causas más habituales de licencias médicas fueron las enfermedades del sistema respiratorio, las osteomusculares y los trastornos mentales y del comportamiento en ese orden, lo que se modifica desde el año 2006, cuando las enfermedades mentales aumentaron de frecuencia hasta ser las segundas de mayor frecuencia en las licencias médicas (Saavedra y von Mühlenbrock, 2009).

En el país, según encuestas, los principales síntomas que se asocian al trabajo son cansancio continuo, dolor de cabeza, insomnio e irritabilidad, los cuales son síntomas de estrés, el que sabemos es responsable de la aparición de enfermedades laborales y en consecuencia de las formas que adopta la organización. El aumento de exigencia laboral, la incorporación de nuevas tecnologías y el bajo salario son factores que de persistir en el tiempo aumentan el riesgo de convertirse en enfermedades laborales físicas o mentales con la consiguiente pérdida de productividad e insatisfacción laboral. Es un desafío identificar las tensiones y exigencias que repercuten en la salud de los trabajadores para desarrollar una estrategia de vigilancia para que las personas encargadas puedan establecer acciones y mecanismos de prevención, control e intervención (MINSAL, 2013).

Como se deduce, existen distintos campos del conocimiento que intervienen en la salud ocupacional, como:

- Medicina del trabajo: Estudia las consecuencias de las condiciones ambientales sobre los trabajadores. Preserva el capital salud que le da capacidad de generar riqueza de carácter social al trabajador.
- Medicina preventiva: Principalmente a través de la educación, tiene como fin evitar los efectos y consecuencias no deseadas en la salud de los trabajadores o en el ambiente que los rodea.
- Higiene industrial: Es la ciencia dedicada al conocimiento, evaluación y control de los factores ambientales originados en o en consecuencia de los lugares de trabajo y que pueden provocar perjuicios o patologías en los trabajadores. Busca mejorar la salud y la productividad detectando, analizando y evaluando el sistema de trabajo y diseñando mecanismos de control y mejora del medio ambiente del trabajador.
- Seguridad industrial: Es el conjunto de normas y procedimientos que tienen como fin evitar la ocurrencia de accidentes laborales y de enfermedades profesionales manteniendo las instalaciones y herramientas en buenas condiciones. Mediante medidas de carácter técnico, organizacional y humano busca proteger la fuerza laboral en los procesos productivos.
- Ergonomía: Es la disciplina que estudia al hombre en sus componentes físicos, anatómicos, psicológicos y sociológicos en su relación con el empleo de elementos y herramientas en su ambiente de trabajo. Aplica los conocimientos científicos en busca de mejorar el sistema hombre-objeto-medio para lograr niveles óptimos de seguridad, eficiencia y confort.
- Psicología del trabajo: Estudia las capacidades mentales, psicológicas y sensoriales del trabajador para que este pueda desempeñarse adecuadamente en su oficio o profesión dentro de la organización de la que forma parte.

(Marín, 2004).

3.1.4 Clima organizacional

El concepto de clima viene de la meteorología, y al proyectarlo al ámbito de las organizaciones como un conjunto de rasgos atmosféricos que mantienen una regularidad determinada se traduce en el grupo particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Chiang *et al*, 2008).

Estudiar el clima organizacional es complicado, puesto que tiene dos aristas, una psicológica que debe estudiarse en cada individuo, y otro organizacional que se estudia en un conjunto de trabajadores. Ambos aspectos del clima laboral se consideran fenómenos multidimensionales que describen como los trabajadores perciben sus experiencias dentro de la organización (Chiang *et al*, 2008; Arias y Arias, 2014).

Teniendo en cuenta que una misma organización puede tener varios climas según sus divisiones y según el nivel de los individuos que participan, se determina que hay dos cualidades constantes del clima: es una percepción (sensaciones o realizaciones experimentadas por una persona) y es descriptivo (informes personales de las sensaciones). Al clima laboral puede definírsele como las “descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte una persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Chiang *et al*, 2008).

Uno de los factores relevantes para conseguir un buen clima laboral que genere compromiso y lealtad en los trabajadores es tener un líder o jefe inmediato con capacidad de influir positivamente en los trabajadores. El buen liderazgo en términos de gestión laboral está compuesto de una serie de competencias aprendidas. Estas habilidades adquiridas deben ser preservadas entre los líderes de la organización (Chiang *et al*, 2008). Un liderazgo democrático tiene efectos positivos en la satisfacción laboral y en la cohesión de los trabajadores (Arias y Arias, 2014; Boras, 2016).

Es fundamental entonces que los líderes sean diestros en el trato a sus subordinados y en la generación de climas laborales adecuados que no pongan en riesgo la productividad ni la competitividad de las organizaciones (Chiang *et al*, 2008).

3.1.5 Felicidad laboral

Entre los distintos autores existen disidencias en cuanto a la definición de felicidad en el trabajo. Mientras algunos autores identifican la felicidad con el sentimiento de placer, otros mezclan el placer, el compromiso y el significado, evitando de todas formas referirse a la felicidad directamente y ocultándola tras el concepto de bienestar ante la dificultad de definirla (Moccia, 2016: Warr, 2013).

Históricamente, el humano ha perseguido la felicidad como una meta o un estado de bienestar permanente al que llegar, sin embargo, dado que existen muchos factores que afectan la conformidad de las personas, la felicidad es un conjunto de instantes que se ven interrumpidos constantemente. Dado que la felicidad no es constante, autores prefieren manejar el concepto de bienestar como un concepto más estable desde la perspectiva psicológica (Moccia, 2016).

La definición de felicidad laboral es entonces más difícil de lograr, y conseguir que las personas sean felices trabajando es una preocupación de gran importancia, ya que se pasa gran parte de la vida en el trabajo (Moccia, 2016).

Para Warr (2013), la felicidad de los individuos puede depender tanto de factores laborales como personales, modificando el enfoque de estudio a una mixtura entre la atención a los ambientes de trabajo y a las percepciones personales de cada trabajador. El mismo autor define los componentes del ambiente de trabajo (cuadro 1) y de la persona (cuadro 2) que son importantes a evaluar para conocer los niveles de felicidad.

Cuadro 1: Características del trabajo de las que depende el grado de felicidad.

| CARACTERÍSTICA LABORAL | SUB-COMPONENTES |
|---|--|
| Oportunidad de control | Autonomía, libertad de decisión participación. |
| Oportunidad para usar y adquirir habilidades | Entorno potencial para usar y desarrollar competencias y conocimientos |
| Metas externamente generadas | Demandas externas al trabajo (familia y vida social), desafíos, baja o sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, conflicto trabajo-casa (doble presencia). |
| Variedad | Cambios en las labores, lugares de trabajo o ambientes sociales |
| Claridad del entorno | Resultados predecibles, claridad de rol, requisitos claros, baja ambigüedad respecto al futuro, retroalimentación. |
| Contacto con otros | Trabajo en equipo, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás. |
| Disponibilidad de dinero | Ingresos disponibles, nivel salarial. |
| Seguridad | Condiciones de trabajo adecuadas, estado de los equipos de trabajo, prevención de riesgos laborales. |
| Posición social | Importancia de la función desarrollada, contribución a la sociedad, estatus en grupos valorados. |
| Apoyo del supervisor | Consideración y trato justo por parte de los jefes, preocupación por el bienestar propio. |
| Desarrollo de carrera | Seguridad laboral, oportunidades de promoción. |
| Equidad | Justicia dentro de la organización y en la relación de esta con la sociedad. |

Fuente: Adaptado de Warr (2013).

Investigaciones han demostrado la importancia de las 12 características generales mostradas en el cuadro 1 para evaluar niveles de felicidad, aunque, es necesario destacar que cada una de las categorías aporta por separado un grado limitado de felicidad, por ejemplo, contar con el apoyo y preocupación de un superior puede resultar

en aumentar la felicidad (o bienestar) del trabajador, pero un aumento en este ítem no significa un aumento proporcional de la felicidad, parecido a lo que pasa con las vitaminas. Un bajo nivel de ingesta de vitaminas

puede provocar dificultades médicas, pero consumir más de las necesarias no representa una ventaja comparado a consumir la dosis justa (Warr, 2013).

Del mismo modo se destaca que las categorías en el cuadro 1 no tienen el mismo nivel de efecto, y que existen algunas, como la oportunidad de control, que pueden convertirse en factores que desarrollen demasiada presión, como sería el caso de tener que tomar decisiones muy difíciles frecuentemente (Warr, 2013).

Cuadro 2: Juicios comparativos de una situación de felicidad o infelicidad centrado en una persona.

| TIPO DE PROCESO | PREGUNTAS ILUSTRATIVAS |
|--|--|
| Comparaciones con otras personas | ¿Cómo es mi situación comparada a la de otra persona o grupo? |
| Comparaciones con otras situaciones | |
| Situación esperada | ¿Cómo es mi situación comparada con lo que esperaba? |
| Situación hipotética | ¿Podría haberse dado de otra manera? |
| Comparaciones con otras épocas | |
| Tendencia anterior | Hasta ahora. ¿La situación ha mejorado, empeorado o permanecido sin cambios? |
| Probable tendencia futura | En adelante. ¿La situación mejorará, empeorará o seguirá igual? |
| Evaluaciones de una situación relacionada con la autoeficacia | ¿Es mi rendimiento eficaz en esta situación? |
| Evaluación de la novedad o familiaridad | ¿Es la situación inusual o rutinaria? |
| Evaluaciones de relevancia personal | |
| Importancia asignada a la pertenencia a un rol | ¿Quiero tener este rol? |
| Importancia asignada a las características de un rol | ¿Valoro esta función? |
| Atractivo a las tareas fundamentales en el rol | ¿Me gustan las cosas que tengo que hacer? |

Fuente: Adaptado de Warr (2013).

Como se muestra en el cuadro 2, no solo son los factores ambientales del trabajo los que determinan la felicidad de los individuos, sino que depende también de las percepciones que tengan ellos mismos, sobre todo en los procesos mentales que establecen diferencias entre lo que son y lo que les gustaría ser, o en las comparaciones con otras personas. También son importantes las ideas sobre el presente y sobre cómo se presentará el futuro y si se tienen las cualidades para cumplir el rol que se tiene a cargo, o si este cargo tiene interés para la persona (Warr, 2013).

Un estudio realizado por Erez e Isen (2002) entregó como resultados que las personas que trabajaban de buen humor tienen mayores niveles de perseverancia, entusiasmo, empeño y motivación que las personas que trabajan con un humor neutral. Otro estudio realizado por Marks (2006) sobre 2.000 trabajadores ingleses confirmó que los individuos que experimentan emociones positivas consiguen mejores resultados en indicadores claves de rendimiento como satisfacción en el trabajo, sentido de trabajo, compromiso, lealtad y productividad. Según Marks estas emociones positivas que son fruto de hacer bien las cosas, también aumentan las probabilidades de hacer bien las cosas en el futuro (Moccia, 2016).

Judge y Erez (2007), tratando de dar una explicación a los mejores resultados de los trabajadores con pensamientos positivos entregan una opinión que relaciona:

- Una persona alegre piensa mejor y toma mejores decisiones, es más entusiasta y está más dispuesta a colaborar, es más creativa y en general obtiene mejores resultados en una variedad de tareas.
- Una persona alegre atrae más y mejores compañeros.
- La persona alegre es más participativa, proactiva y enérgica.

(Moccia, 2016).

Las emociones positivas, además, afectan positivamente las negociaciones, refuerzan las relaciones individuales y estimulan la creatividad, exploración y originalidad. Las emociones positivas no solamente pueden transformar a una persona, sino que también pueden generar organizaciones sociales más cohesivas, morales y armoniosas, ya que según distintos autores pueden transmitirse a través de la resonancia interpersonal que se produce al compartir con otros una vivencia positiva. Puesto que la felicidad puede

extenderse en una red social, como la salud pública, debe tratarse como un fenómeno colectivo (Moccia, 2016).

Una organización que intenta funcionar con un sentimiento positivo colectivo puede mejorar entre 4 y 15% la productividad de sus trabajadores según Luthans y Youssef (2007) (Moccia, 2016).

3.1.6 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral no se refiere a una actitud específica hacia un aspecto del trabajo, sino a una actitud general a un conjunto de aspectos laborales o relacionados con el trabajo. Es importante estudiar la satisfacción laboral puesto que es un resultado importante en la vida organizacional y también un indicador predictivo de conductas disfuncionales como absentismo y cambio de puesto y de organización. Comúnmente se considera a la satisfacción laboral como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y es importante propiciarla para mantener niveles de productividad y calidad (Chiang *et al*, 2008).

Al respecto de la satisfacción laboral y de su relación con la felicidad, Gamero (2013), en su estudio realizado en Arequipa encontró que estos dos conceptos tienen una alta correlación, sobre todo considerando que cada uno es característicamente subjetivo.

El trabajador, desde un punto de vista socioemocional tiene un rendimiento que está definido por su satisfacción laboral, la que está definida por el trato social que reciba la persona en su ambiente de trabajo (Boras, 2016)

3.1.7 Riesgos psicosociales en el trabajo

En las últimas décadas, debido al avance tecnológico y a la automatización, el trabajo ha trasladado sustancialmente su carga desde el ámbito físico al mental. La carga mental de los trabajadores se ha intensificado a la par de la exigencia laboral a través

de la sistematización. Estos cambios han ocasionado que las habilidades interpersonales y cognitivas se vuelvan cada vez más relevantes para el desarrollo de las actividades laborales. Al mismo tiempo, factores como el aumento de la exigencia laboral, la presión por mantener el trabajo, los bajos salarios y las altas expectativas que se tienen sobre el trabajador (que se adapte, que sea multifuncional, creativo, proactivo y comprometido) han disminuido la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, ya que el funcionamiento se evalúa en función del cumplimiento de metas y no del esfuerzo que esto significa (SUSESO, 2018).

Estos cambios en el trabajo produjeron que a los riesgos habituales históricamente asociados al trabajo (accidentes laborales, vicios posturales, exposición a químicos, otros) se les sumen los riesgos psicosociales, los que han ido aumentando su importancia. La OMS y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han identificado al ambiente psicosocial como una fuente creciente de riesgos a la salud de los trabajadores alrededor del mundo y como una preocupación y desafío a la salud ocupacional en estos tiempos (SUSESO, 2018).

Las maneras en que se conforma la relación entre el quehacer laboral y la organización del trabajo pueden resultar en un beneficio o en un perjuicio para el trabajador. Los efectos de estos riesgos pueden manifestarse en la salud mental, en el sistema musculoesquelético, en la salud cardiovascular, en las conductas preventivas o en la misma productividad laboral (Minsal, 2013).

Se entiende como riesgo psicosocial en el trabajo a las características de la organización del trabajo y sus relaciones de la cultura del trabajo que podrían afectar negativamente el bienestar de los trabajadores, por lo tanto, se puede asumir que estos riesgos están presentes en todos los lugares de trabajo (MINSAL, 2013).

El concepto de riesgo psicosocial alude a un conjunto de condiciones que derivan de la organización y el contenido de las tareas, con los procedimientos y métodos de trabajo y también incluye el producto de la relación entre los mismos trabajadores y con sus superiores. Estas condiciones, al presentarse de manera permanente aumentan la probabilidad de sufrir tensión psíquica que significa un desmedro en el rendimiento y

productividad y pueden convertirse en precursoras de trastornos o problemas de salud (MINSAL, 2013).

Algunos de los factores específicos que ocasionan estrés en el trabajo son:

- Falta de control en el trabajo (autonomía, participación y uso de habilidades).
- Sobrecarga laboral.
- Disfunción del quehacer laboral.
- Interacciones laborales (acoso, falta de reconocimiento).
- Perspectivas de carrera (precariedad de condiciones, degradación).
- Mal clima laboral (problemas de comunicación, equidad, estructura jerárquica).
- Problemas de conciliación trabajo-vida.

(MINSAL, 2013).

3.1.8 Manejo de factores ocupacionales de riesgo

El desafío de la salud ocupacional tiene que ver con la función que cumplen las condiciones de trabajo en el conjunto del proceso salud-enfermedad. Con el fin de identificar las posibilidades de intervención, se supone una secuencia de fases que terminan en enfermedades laborales. El objetivo de la salud ocupacional es intervenir en la cadena factores de riesgo- riesgos- daños o consecuencias (Marín, 2004).

3.1.8.1 Factores ocupacionales de riesgo en el MOP

Uno de los principales factores de riesgo psicosocial detectado en el MOP es la doble presencia. Se entiende la doble presencia como la preocupación que generan las tareas familiares u hogareñas en el trabajador cuando se encuentra en su lugar de trabajo. Las mujeres son el grupo en el que este problema actúa con mayor fuerza (MINSAL, 2013).

El efecto de la doble presencia puede reducirse si se establecen facilidades horarias en la jornada de trabajo que permitan al trabajador compatibilizar su vida laboral con su vida familiar y doméstica de acuerdo con sus necesidades personales y no solo a las de producción (MINSAL, 2013).

3.1.9 Encuesta SUSESO/ISTAS 21

La encuesta SUSESO/ISTAS 21 constituye una metodología para medir la presencia de riesgos psicosociales presentes en el ambiente de trabajo que poseen el potencial necesario para ocasionar enfermedades psíquicas y somáticas en el trabajador y se relacionan estrechamente con el estrés laboral (Candia y Pérez, 2018). La ejecución de la encuesta responde al Instructivo Presidencial N°001 de 2015 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado en el cual se mandata a los servicios públicos a establecer mecanismos que mejoren el ambiente laboral y estimulen el desarrollo de personas, ocasionando un mejor rendimiento de los servidores públicos en sus funciones laborales y con ello una mejor atención a la ciudadanía (MOP, 2018 b).

La encuesta en cuestión parte desde la base de que los funcionarios son los mayores expertos en las condiciones laborales que poseen y en los riesgos psicosociales que perciben y que quieren combatir, por lo tanto, su opinión es la que debe ser tomada en cuenta a la hora de manejar dichas condiciones. El cuestionario tiene un estilo neutral y fue medido previamente en sujetos similares a los que posteriormente lo contestaron, las preguntas permiten obtener los datos de interés y son replicables. La encuesta mide de manera válida y confiable las diferentes dimensiones de un fenómeno, para esto se pide una respuesta observable a un asunto no observable, por ejemplo, la dimensión “exigencias psicológicas cuantitativas” puede ser evaluada con la pregunta “¿Puede usted trabajar con tranquilidad y mantener sus labores al día?” (Candia y Pérez, 2018).

Entre 2007 y 2009 la Superintendencia de Seguridad Social junto con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, el Instituto de Salud Pública y la Dirección del Trabajo validaron el cuestionario SUSESO/ISTAS 21, el cual es una adaptación de COPSOQ/ISTAS 21, que a su vez es la modificación y validación del *Copenhagen*

Psychosocial Questionnaire por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de Barcelona (Candia y Pérez, 2018).

Internacionalmente, el COPSQ ha tenido una amplia difusión y aceptación ya que permite que los resultados obtenidos en distintas fuentes sean comparables entre sí. Además, la aplicación del cuestionario requiere el compromiso de cumplir con una metodología que involucra el diálogo social en la búsqueda del bien común (Candia y Pérez, 2018).

El cuestionario está dividido en 5 dimensiones:

- D01- Exigencias psicológicas del trabajo: Incluye elementos cualitativos, como las exigencias emocionales, creativas y sensoriales, y elementos cuantitativos como la cantidad y ritmo de trabajo.
- D02- Trabajo activo y desarrollo de habilidades: Se trata del nivel de autonomía del trabajador en cuanto al desarrollo de sus labores; horario, forma, ritmo, método.
- D03- Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo: Esta dimensión es mediadora entre las dos anteriores y también incluye aspectos relacionados con el liderazgo.
- D04- Compensaciones: Mide el balance entre esfuerzo y recompensa y también la estabilidad laboral.
- D05- Doble presencia: Mide la preocupación del funcionario por cumplir con las tareas domésticas además de las propias del trabajo. Se refiere a la interferencia trabajo-familia y la conciliación de la vida laboral y personal.

(Candia y Pérez, 2018).

La encuesta fue aplicada en 2016 en el MOP consiguiendo aplicarse a una masa de 1344 personas sobre un total de 1490 (90%). Como se observa en la tabla 1, la encuesta arrojó niveles de riesgo bajos para todas las dimensiones, excepto para la quinta división, correspondiente al ítem “Doble presencia”, donde el 53% de las respuestas identificaron este problema con un riesgo alto. Las otras dimensiones que presentaron mayores porcentajes de riesgo alto fueron las de “Apoyo social de la empresa y calidad de liderazgo” y “Compensaciones” (MOP, 2018 b).

Tabla 1. Resultados de nivel de riesgo por factor psicosocial.

| % RIESGO | D01 | D02 | D03 | D04 | D05 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| % ALTO | 32% | 22% | 39% | 39% | 53% |
| % MEDIO | 37% | 38% | 34% | 37% | 34% |
| % BAJO | 32% | 42% | 27% | 24% | 12% |
| NIVEL DE RIESGO | BAJO | BAJO | BAJO | BAJO | ALTO |

En una profundización de la encuesta a través de la formación de grupos de discusión y grupos focales, los funcionarios identificaron aspectos como la dificultad de conciliar vida laboral y familiar, y la necesidad de tener horarios de trabajo más flexibles como temas de preocupación ya que un gran número de ellos también desempeña el rol de jefatura de hogar o deben hacerse cargo del cuidado de familiares enfermos o con discapacidad, aumentando el tiempo que requieren en sus atenciones o en las tareas domésticas, repercutiendo directamente en sus posteriores condiciones de trabajo y en su concentración (MOP, 2018 b).

A través de la indagación, los funcionarios también se refirieron a los temas de acoso y maltrato laboral, señalando que no existen medidas preventivas ni una política interna que haga frente a estos casos. También se destacó que las instancias de retroalimentación positiva y de reconocimiento social no son comunes, revelando la ausencia de estrategias de motivación del personal como una cultura de las jefaturas (MOP, 2018 b).

3.2 Marco normativo

3.2.1 Normativa de salud ocupacional en Chile

La salud ocupacional en Chile acciona a través del seguro obligatorio para las empresas, los que deben ser contratados tanto por instituciones públicas como privadas. Estos seguros prestan servicios de salud en el caso de eventos considerados en la Ley N°16.744. Aunque el estrés laboral se está convirtiendo en el mayor factor de riesgo

independiente de enfermedad ocupacional, su atención sólo se garantiza cuando es originado directamente por el ejercicio del trabajo (Saavedra y von Mühlenbrock, 2009).

El 2011, Chile ratificó el Convenio N° 187 de la OIT sobre el marco que promociona la seguridad y salud en el trabajo, comprometiéndose a promover continuamente la seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir lesiones, enfermedades y muertes que tengan por motivo el trabajo mediante el desarrollo de una Política Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo elaborada en conjunción de representantes de empresarios y trabajadores con el fin de crear una cultura nacional de prevención en los ámbitos de seguridad y salud en el trabajo (MINSAL, 2015).

Otros aspectos legales en los que actúa la salud ocupacional están delimitados por el Código del Trabajo, el Código Sanitario, y otros reglamentos sectoriales como el de Seguridad Minera y el Decreto 594 (EMB, 2012).

Además, el Decreto N°19 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2011) crea el Consejo Consultivo para la Seguridad y Salud en el Trabajo y el mismo Ministerio en 2008 a través del decreto N°20 crea el Comité de Ministros para la Seguridad y Salud en el Trabajo

3.3 Marco institucional

3.3.1 Ministerio de obras públicas (MOP)

La constitución de esta entidad data del año 1887 como Ministerio de Industria y Obras Públicas y su primer ministro fue el señor Pedro Montt Montt. En 1904, se construye en la calle Morandé, a un costado del Palacio de La Moneda, el edificio ministerial, que 53 años más tarde, concluyen las etapas de construcción quedando como lo conocemos hoy (MOP, s.a).

A lo largo de toda su historia, el Ministerio ha tenido diversos cambios en su estructura y nombre, de acuerdo con el desarrollo del país y en lo que se esperaba avanzar en esa

época. Y desde 1974 hasta el día de hoy, es llamado Ministerio de Obras Públicas (MOP, s.a).

Su misión es el fortalecimiento y avance en la provisión y gestión de obras y servicios de infraestructura para la conectividad, aprovechamiento óptimo de los recursos hídricos, el territorio, las personas y edificación pública, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico, social y cultural y así fomentar la equidad y calidad de vida de las personas (MOP, s.a).

El organigrama de la institución se puede ver a continuación en la figura 1.

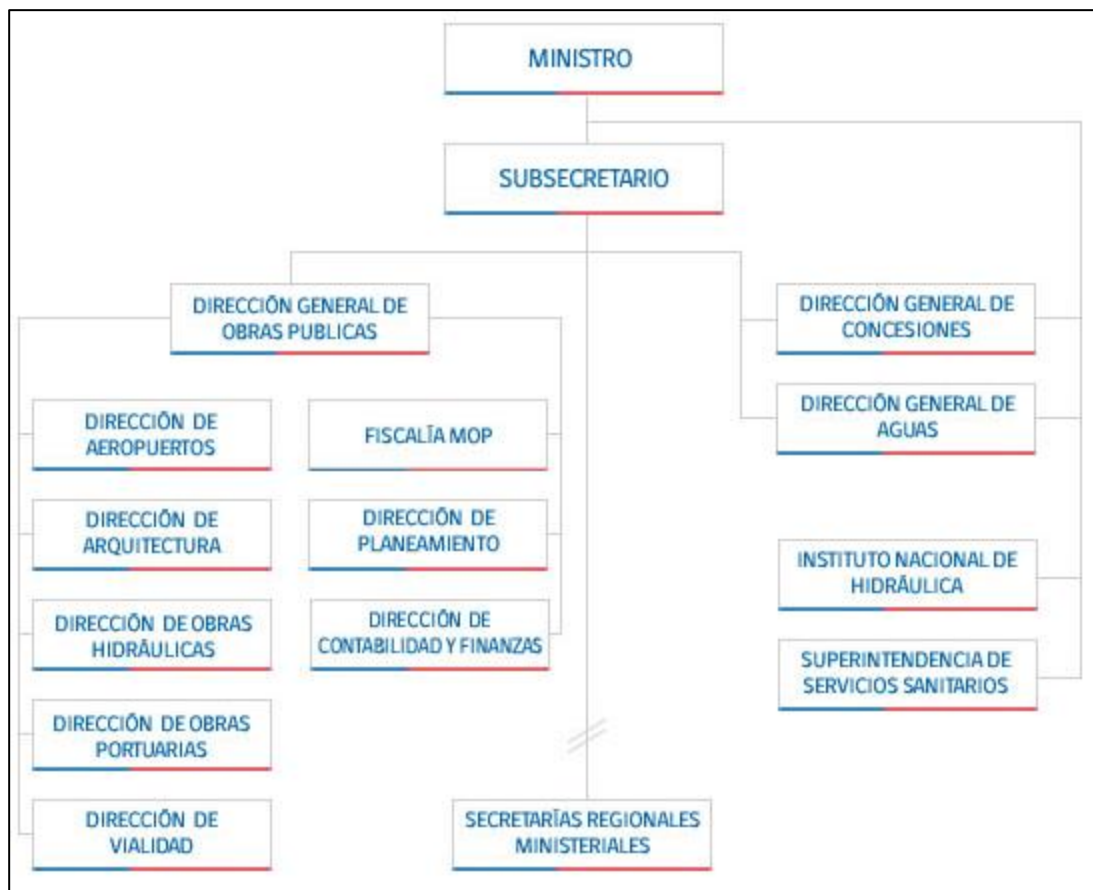


Figura 1: Organigrama del Ministerio de Obras Públicas. Fuente: MOP, sa.

3.3.2 División de Desarrollo de Gestión de Personas

La resolución exenta N°530 del 4 de abril de 2018, crea la División de Desarrollo y Gestión de Personas de carácter funcional en la Subsecretaría de Obras Públicas., cuyos objetivos son Promover la optimización de la gestión de personas en el Ministerio de Obras Públicas, aumentando su eficacia y productividad mediante la implantación y evaluación de sus políticas de selección de personal, gestión del desempeño, capacitaciones, comunicaciones internas, motivación, relaciones laborales, seguridad laboral y administración de dotaciones dentro del marco legal que rige la administración pública. Así mismo, asesorar y apoyar a las autoridades y jefes superiores de servicio en la toma de decisiones e implantación de las políticas mencionadas anteriormente (MOP, 2018).

Además, esta división busca promover la calidad de vida de los/as funcionarios/as y la conciliación de vida personal y laboral. Y finalmente, desarrollar y promover el uso de técnicas modernas de gestión de personas y desarrollo organizacional (MOP, 2018).

Entre sus funciones, se encuentran:

- Proponer y evaluar políticas de reclutamiento y selección de personal, políticas para mantener un sistema eficaz de gestión del desempeño y desarrollo de carrera, y programas que estimulen a los trabajadores a aumentar su eficacia y productividad.
- Definir funciones, generar y administrar estándares de productividad y asesorar a los Servicios en la adecuación permanente de esquemas organizacionales en búsqueda de la eficacia y eficiencia funcional.
- Proponer y evaluar objetivos y políticas sobre capacitación y perfeccionamiento del personal.
- Proponer y evaluar políticas de prevención de riesgos profesionales para resguardar la integridad física del personal, prevenir enfermedades laborales y evitar el deterioro de los bienes del Ministerio.

- Proponer las iniciativas y mecanismos que permitan el mejoramiento y la mantención de un clima laboral eficaz y armónico, acorde con el logro de objetivos institucionales.
- Proponer una adecuada administración de los beneficios legales y componentes de la remuneración, y generar beneficios adicionales para los trabajadores de asistencia médica, económica y social de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

(MOP, 2018).

Dentro de esta División del Ministerio, se encuentran dos Subdivisiones; Desarrollo de Personas, y Gestión de Personas.

Dentro de la Subdivisión de Desarrollo de Personas, se encuentran el Departamento de Estrategia Organizacional de Personas y el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional.

3.3.3 Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional.

Este departamento del Ministerio de Obras Públicas se encarga de asesorar, coordinar y proveer apoyo técnico a la gestión del MOP en el área de desarrollo y gestión de personas, proponiendo políticas, normas, sistemas, procedimientos e instrucciones que, alineadas con la estrategia institucional, contribuyan al desarrollo integral del personal y al logro de los objetivos institucionales. (MOP, 2018). La posición organizacional del Departamento se puede observar en la figura 2.

Algunas de sus funciones son:

- Entregar lineamientos a los distintos Servicios en materia de gestión de clima laboral y de factores psicosociales, incorporando conceptos de las ciencias del comportamiento en las intervenciones a realizar.
- Gestionar el mejoramiento del bienestar físico, psicológico y social de los/as funcionarios/as, con el fin de mejorar su calidad de vida.

- Evaluar regularmente el estado de los ambientes de trabajo e implementar programas de intervención.
- Coordinar acciones de aprendizaje para promover cambios actitudinales y adaptación a los procesos de cambio.
- Velar por la inclusión social, la participación y la igualdad de oportunidades de los funcionarios/as.
- Definir y emplear los medios y técnicas de comunicación adecuados para dar a conocer la información del quehacer, el ser y el deber ser de la institución, de acuerdo con las políticas y estrategias ya definidas.

(MOP, 2018).



Figura 2: Organigrama de la Subsecretaría de Obras Públicas.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstico de la problemática

Las respuestas de la entrevista realizada a la jefatura del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional de forma textual pueden encontrarse en ANEXO 2. A continuación, se presentan las principales conjeturas que se pueden obtener respecto al tema de la gestión del Departamento.

El Departamento está encargado de velar por varios temas, como la calidad de vida laboral, la inclusión y el manejo de factores psicosociales de riesgo. Se busca que haya una mayor productividad en el trabajo a través del aumento del nivel de satisfacción y calidad de vida laboral y personal. Uno de los objetivos del Departamento es compatibilizar a los distintos grupos etarios que componen el personal, ya que una persona más cercana al retiro no percibe, por costumbre, de la misma forma el quehacer diario en la oficina, y lógicamente una persona más joven es más susceptible a sentir agobio ante la rutina. En el fondo, más que basar el accionar del Departamento en autores, se busca provocar un sentimiento de agradecimiento de parte del funcionario a la Institución por lo que esta hace por él. Un funcionario más feliz y satisfecho al final será más productivo, por esto se busca que la “felicidad” sea un sentimiento más duradero y que los funcionarios puedan mantener una actitud más positiva.

Otro de los fundamentos para diseñar el plan de acción del Departamento es el análisis de los resultados de la encuesta psicosocial a través de la indagación más cuantitativa con grupos focales. Así aparecen datos que antes no se tenían. También se recurre al diálogo social y a la consulta con los distintos departamentos para conocer problemas y buscar soluciones, sobre todo si estas requieren más orden que recursos.

Las acciones del Departamento, entendiendo la diversidad de personas y capacidades, está orientada a entregar herramientas a los funcionarios para que puedan subsistir en la organización y entregar su máximo, lo que posteriormente se traduce en beneficios

para la ciudadanía. El fin último es tener una organización saludable a través de la mejora constante de la calidad de vida laboral.

El mayor problema que detecta la jefatura del Departamento es uno que también se replica a nivel país, y es la mecanización con que se hacen las cosas, o sea, que hay poca flexibilidad a encontrar soluciones y se pierde de vista la creatividad. Refiriéndose a la doble presencia como problema, éste se ve muy difícil de combatir por la dificultad que conlleva, como cambiar el largo de la jornada laboral. Debe fomentarse la corresponsabilidad en el hogar y disminuir la rigidez mental para abrirse a cambios o salir de la zona de confort.

El funcionamiento del Departamento es evaluado por la jefatura como bueno, destacando el compromiso de sus integrantes con el trabajo que realizan y que a pesar de que son profesionales de distintas áreas, a través de reuniones de pauta o de coordinación, son capaces de trabajar bien juntos y de integrar los conocimientos de los demás en la función propia.

En cuanto a las condiciones en que desarrollan sus tareas, se destaca que sólo se está al debe en el ámbito tecnológico. Los computadores presentan problemas como falta de actualizaciones y también, el Departamento carece de algunos elementos necesarios para su gestión y debe conseguirlos con otros, en el caso de proyectores o sala de reunión.

La burocracia se detecta como un factor negativo en este caso, ya que comparando el funcionamiento del departamento cuando había una jefatura directa y ahora que existe una subjefatura, se nota que los proyectos se demoran más y algunos incluso “se pierden” o desvirtúan al pasar por tantas manos. Que los proyectos demoren tanto en ejecutarse le quita dinámica al funcionamiento del departamento y con esto se disminuye el entusiasmo y la motivación.

En cuanto a los recursos económicos que reciben, también existe un cambio reciente, aunque este es positivo, ya que ahora les corresponde una asignación propia en el departamento y aunque no es suficiente para hacer todo lo que les gustaría, significa una mejoría notoria, ya que resulta más fácil el programarse y a través de la planificación

pueden ahorrar recursos. Este cambio puede hacer sentir el presupuesto como suficiente.

Para mejorar el funcionamiento del departamento, la jefatura menciona que existen preocupaciones, como la nutrición, que podrían traspasarse a otros departamentos que puedan preocuparse de ellos de mejor manera, pero para ello estos tendrían que aumentar su cobertura ya que no abarcan a todos los funcionarios del MOP.

Otro problema que merma la capacidad del departamento es que, con los cambios de gobiernos y consiguientes cambios en las jefaturas, no existe una uniformidad en la importancia que se le da en cada ciclo a la función del departamento y al manejo de los factores psicosociales de riesgo. Cada jefe tiene una distinta concepción del tema y pese a que igualmente existen normas que cumplir, el énfasis que se hace en estos temas cambia.

Bajo la mirada de la jefatura del Departamento, para mejorar la felicidad laboral se requiere trabajar en el manejo de emociones y llevar más cultura al ámbito laboral para mejorar la inclusión. Para conseguir trabajadores más felices es necesario fomentar la autogestión y el vivir el momento para hacer una cosa a la vez y así el trabajo no interfiera a nivel mental con la vida personal. Además, se debe reemplazar el ambiente de competitividad imperante por uno de colaboración, ya que con esto se mejora la productividad y al enseñar, quien aprende se siente protegido y quien enseña siente satisfacción al ayudar.

Para mejorar la productividad del MOP se plantea que sería positivo reducir la jornada laboral, ya que cuando se tiene menos tiempo se planifica mejor, aunque para esto también es necesario reforzar la cultura colaborativa y el sentimiento de unidad y pertenencia en el Ministerio. Los beneficios recibidos como retribución al trabajo debiesen estar más de acorde a la función desarrollada y no tanto al cargo ocupado y las jefaturas debiesen tener mayor flexibilidad con los funcionarios cuando a estos se le presentan inconvenientes ajenos al trabajo. Estos cambios serían útiles para afrontar el problema de la salud mental, el cual la jefatura del Departamento ve como un asunto que tiende a aumentar a nivel país. Las enfermedades mentales en muchos casos se

producen por acoso laboral, no sexual necesariamente, y en esto contribuye mucho el ya mencionado clima de competitividad y la calidad de los liderazgos.

4.2 Problemáticas institucionales

A través de los resultados de la encuesta SUSESO/ISTAS 21, en la sección 3.1.9, y de las respuestas a la entrevista (anexo 2), se identificaron una serie de problemas para el correcto desarrollo de las actividades del Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional y de los funcionarios del MOP en general, las cuales se presentan a continuación con su correspondiente análisis.

4.2.1 La doble presencia.

Este es el principal factor de riesgo laboral en el MOP detectado por la encuesta SUSESO/ISTAS 21, el cual hace referencia a la interferencia que se produce entre el desarrollo de las actividades laborales y personales. Cuando el funcionario siente que el tiempo disponible no es suficiente para efectuar todos los deberes que tiene en su día, ya que saliendo del trabajo debe llegar a casa a seguir trabajando (ordenando, cocinando, lavando, cuidando a alguien, etc). La doble presencia se asocia con problemas a la salud mental, pérdida de vitalidad y aparición de síntomas cognitivos y conductuales del estrés.

Fernández y Solari (2017) efectuaron un estudio en el que aplicaron la encuesta SUSESO/ISTAS 21 en 85 sujetos que tenían obligaciones laborales y estudiantiles, encontrando que el problema de la doble presencia era el que más los afectaba, produciéndoles problemas de sueño, ansiedad e inquietud. Los autores reconocen que la información generada es de utilidad para la gestión de las organizaciones en el cuidado de sus trabajadores .

Güilgüiruca *et al* (2015) aplicaron el cuestionario SUSES/ISTAS 21 en una empresa eléctrica en Chile, encontrando una relación entre todos los factores psicosociales medidos y el nivel de estrés- También en este estudio se destaca la doble presencia como el factor con el mayor nivel de riesgo, evidenciando este problema como un asunto de preocupación nacional.

La organización puede recurrir a distintas prácticas para tratar de disminuir el impacto de este factor de riesgo, las cuales se relacionan con la modificación de las jornadas laborales. Algunas propuestas son:

- Flexibilizar los horarios involucrando en la planificación a los funcionarios, de modo que estos puedan adaptar su jornada laboral según sus necesidades en la vida personal, dando mayores facilidades a aquellos que acrediten tener responsabilidad de cuidado de menores de 14 años, adultos de la tercera edad o personas con discapacidad.
- Establecer un sistema de “banco de horas”, en el cual los funcionarios puedan acumular horas de trabajo previendo que deberán ausentarse de su lugar de trabajo en el futuro cercano. Esto permitiría que, previa autorización de la jefatura, el funcionario pueda trabajar fuera de su jornada para acumular horas que usará después en realizar actividades de su vida personal en su horario de trabajo.
- Estudiar la posibilidad de realizar algunas actividades del trabajo desde su hogar vía internet.
- Servicios de guardería y cuidado de ancianos para permitir a los funcionarios disminuir sus tiempos de traslado al efectuar tareas de su vida personal.
- Poner a disposición de los funcionarios un número de teléfono en el que se le ayude a encontrar soluciones cuando se le presenten problemas urgentes que no le permitan llevar a cabo de forma correcta las actividades laborales y hogareñas.
- Reducción de la jornada laboral para tener más tiempo para las tareas domésticas. Esto supondría la necesidad de mayor organización de los tiempos en el trabajo y una correcta planificación de las actividades.

Además, es posible desarrollar capacitaciones opcionales u obligatorias en las cuales se inculque a los funcionarios acciones que dependen de ellos para combatir la doble presencia, como:

- Organizar las distintas responsabilidades en el grupo familiar, delegando tareas y compromisos en aquellos que puedan aceptarlas.
- Terminar con los estereotipos de género en el quehacer hogareño.
- Pedir ayuda a tus pares o jefatura para abordar tareas en el trabajo que te tengan agobiado.
- Organizar ayuda formal o informal para las tareas domésticas.
- Aumentar la eficacia personal a través del manejo de las emociones y la comunicación.
- Organizar las finanzas para tener dinero en caso de que se necesite apoyo doméstico profesional de manera urgente.

(Makalu Consultores, 2018)

4.2.2 Mala calidad de los liderazgos.

Es necesario destacar que el éxito de las organizaciones depende en buena manera de la calidad de sus líderes, ya que de la capacidad de estos depende el incidir en actitudes, acciones y emociones de sus dirigidos, convirtiendo al liderazgo en un fenómeno de análisis propio en la administración. Por este motivo, es importante que las organizaciones cuenten con una línea determinada en cuanto a la forma de dirigir en las jefaturas, destacando las actitudes que resultan en mayores rendimientos en los trabajadores y menor presión psicosocial.

Según Goleman, Boyatzis y Mckee (2013) citados por Cañar y Ríos (2016), la productividad de las compañías puede aumentar entre un 20 y 30% después de fortalecer la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, por lo que es importante formar una línea de estilo de liderazgo alineada al plan estratégico de la organización,

convirtiéndose en una herramienta para el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y su productividad.

Una organización como el MOP debe preparar a sus jefaturas para inculcarles las características de un buen líder, explotando las cualidades técnicas, humanas y conceptuales de cada uno y estableciendo un marco de acción que permita aumentar la motivación de los funcionarios a través del sentimiento de reconocimiento tras un trabajo bien realizado, mientras se fomentan también aptitudes como la lealtad y el compromiso.

Según un estudio de la consultora Hudson acerca de las características de las jefaturas del sector público, estos tienen las siguientes características:

- Se orientan más al proceso que a la consecución de resultados.
- Sienten que tienen poca autonomía y dan mayor peso al cumplimiento de las normas y procedimientos.
- Se sienten con ganas de innovar, pero se muestran pesimistas con respecto a conseguir cambios, lo que los hace menos perseverantes.
- Son más centrados en las políticas de largo plazo.

(Varela, 2012)

4.2.3 Ralentización de la administración.

A través de la entrevista realizada se tomó consciencia de las trabas que pone la burocracia al funcionamiento rápido del quehacer del Departamento en cuestión y en la falta de motivación que provoca la lentitud de los procesos.

Aunque este ámbito escapa de las atribuciones del Departamento, es un asunto que está en la palestra y que va contra la modernización de la gestión pública, la austeridad y la descentralización de los procesos.

4.2.4 Cambios de jefaturas y de enfoques.

Históricamente, en Chile ha existido una alta politización en la conformación de los cuadros directivos, provocando una alta rotación de estos por los cambios de gobierno. En el mismo contexto del punto anterior, este asunto también escapa al alcance del Dpto. Los cambios en las jefaturas según el gobierno suponen cambios ocasionados por las ideologías políticas y personales de cada jefe, cambiando la importancia que estos dan al tema de la salud ocupacional. Por estos motivos, sería conveniente dar mayor autonomía al Departamento para que tenga un funcionamiento más planificado y proyectable en el tiempo. También podría establecerse un marco normativo que mantenga las labores más esenciales del Departamento fijas ante cualquier cambio de jefatura, asegurando una preocupación mínima respecto al tema del cuidado de los funcionarios. Esto también solucionaría el problema de la ralentización administrativa tocado en el punto anterior.

En la mayor parte de los países desarrollados se han llevado a cabo reformas en la administración pública que se traducen en:

- Descentralización: Estableciendo unidades administrativas con mayor autonomía en su funcionamiento y organización interna, posteriormente siendo evaluadas en base a sus resultados.
- Disminución de reglamentación y normativas: Dando mayor libertad de acción a las unidades para cumplir con sus objetivos concretos con mayor creatividad e innovación.
- Profesionalización de los funcionarios públicos: Al desarrollar sus capacidades aplicadas al ejercicio de sus funciones.

(Bahillo, 2001).

Al mismo tiempo, puesto que el promedio de las altas jefaturas en el cargo es de cerca de 3 años, es importante que las jefaturas medias tengan mayor participación en las actividades de innovación, por ejemplo, en la elaboración de pautas para la contratación,

evaluación de desempeño o capacitación. Una capacitación para mandos altos y medios podría constituir un aporte a la innovación y una señal de compromiso con el desarrollo de habilidades de liderazgo. Además, estas jefaturas pueden formar una red para compartir experiencias de innovación y desarrollo del personal (OCDE, 2017).

4.2.5 Presión laboral.

Cuando un trabajador se siente incapaz de responder a las exigencias de su trabajo se produce en él lo que llamamos estrés, lo que termina afectándolo mental y físicamente y por lo mismo, reduciendo su rendimiento.

Si el funcionario no es capaz de realizar el trabajo que se le demanda puede haber dos motivos; uno es que el trabajo encomendado sea demasiado para el tiempo del que dispone, y otro es que el funcionario no tenga las capacidades para realizar la tarea. Para este último caso, la solución es un mejor proceso selectivo a la hora de contratar personal o en su defecto, ofrecer capacitaciones a los funcionarios según lo requieran. Es importante, entonces, conocer las cualidades del plantel y si son aptos para las tareas que se les asignan.

Cuando el trabajo exigido es demasiado, se necesita que exista el diálogo entre las partes con un alto nivel de comprensión y empatía. Una mala distribución de las cargas de trabajo resulta en un excesivo desgaste, influyendo más en el cansancio y la fatiga que la duración de la jornada laboral. Sea cual sea el motivo para esta sobre carga de trabajo, el resultado es el mismo, una disminución en la satisfacción y calidad de vida, y mayores niveles de ausentismo (Acevedo, 2018).

Si el trabajador siente agobio, pero aun así es capaz de realizar las tareas que se le encargan es importante que pueda contar con apoyo emocional y una preparación de parte del Departamento que le permita mejorar su organización y planificación de modo de optimizar su rendimiento y manejar adecuadamente sus emociones. Este apoyo puede incluso hacer que el funcionario vea estos eventos adversos como una posibilidad de crecimiento.

El apoyo que se haga a los funcionarios puede ayudarlos a:

- Relativizar los problemas de modo de relajarse y despejar su mente.
- Organizar mejor su tiempo.
- Ver los problemas como desafíos y oportunidades.
- Desahogarse y quitarse la presión de guardarse emociones.

(Ramos *et al*, 2018).

Revisar las funciones de cada funcionario y propiciar el diálogo dentro de los equipos de trabajo permite visualizar la sensación que tengan los sujetos respecto a su carga laboral y también estudiar posibilidades de mejora en la distribución de las tareas, mejorando la satisfacción (Acevedo, 2018).

4.2.6 Falta de sentido de pertenencia, unidad y cultura colaborativa.

En pos de fomentar la cultura colaborativa, debe plantearse el desafío de generar un modelo de participación al interior de la organización que permita a los funcionarios dar a conocer sus nuevas demandas oportunamente, pero también permita a los directivos informar sobre sus nuevos planes y exigencias de forma de avanzar hacia los objetivos de manera conjunta, como un bloque.

La mayor interacción entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución, y el estar en conocimiento constante de los objetivos y recompensas estimula el sentimiento de unión y pertenencia a un grupo con metas, incentivos y motivaciones claras.

Un rol exigible a las buenas jefaturas es crear lazos con sus encargados, de manera de fomentar la confianza y el compromiso. Que los directivos se muestren más cercanos y que se eviten las diferencias excesivas en el trato a las personas ocasiona un mayor sentido de unidad.

A medida que los funcionarios conocen los objetivos de la institución y ven bien recompensado su esfuerzo, el sentimiento de pertenencia se ve fortalecido, y con esto se eleva la motivación y la productividad.

4.2.7 Inclusión.

El respeto por la diversidad es totalmente necesario si se quiere fomentar un sentimiento de participación y pertenencia dentro del MOP. Existe evidencia de que el respeto y apoyo entre los integrantes de un grupo de trabajo contribuye a disminuir los niveles de ausentismo. En caso de que se presente un clima de hostilidad horizontal, puede resultar en mayores niveles de ausentismo y rotación laboral y una disminución de la productividad general. Es necesario entonces, que existan políticas o lineamientos que fomenten estilos sanos de cultura laboral apoyados, además, por la gestión de las jefaturas en formar equipos de trabajo colaborativos a través del manejo de conflictos e instancias de comunicación en un ambiente de respeto.

Según Herrsher, citado por Lezama *et al* (2015), aunque un mayor grado de diversidad significa más recursos y tiempo para organizarse, da sentido a la interacción y permite un diálogo en la confrontación, evaluación y conciliación de ideas diferentes.

5.2.8 Rigidez de los procesos.

Según Acevedo (2018), bajos niveles de autonomía en la gestión del cargo se relacionan con mayores tasas de ausentismo, relacionando este factor directamente con el estrés y la calidad de vida laboral, teniendo efectos negativos en la motivación y la autoestima.

En un estudio conjunto de la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo y la Eurofound, la autonomía en el desarrollo del trabajo se relaciona inversamente con los niveles de estrés. En el estudio se compararon trabajadores con el mismo nivel de carga laboral, pero con distintos grados de autonomía para realizar sus tareas. Como resultado, en los países nórdicos y en los Países Bajos, caracterizados por dar mayor

autonomía a sus trabajadores, los trabajadores mostraron menores niveles de estrés comparado al de trabajadores de otros países en similares puestos de trabajo (Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo y Eurofound, 2014).

Siempre que el trabajador tenga las capacidades suficientes para su puesto de trabajo, otorgarle mayor nivel de autonomía en el desarrollo de sus tareas puede ser una importante arma contra el estrés. Que el funcionario pueda decidir el método, el orden o el ritmo de su trabajo o participar del diseño de su horario de trabajo o de descansos, además de significar mayor grado de autonomía, también significa un menor nivel de estrés y ausentismo y un aumento de la productividad y el compromiso.

Es importante destacar que, en el caso de funcionarios con alto grado de responsabilidades, la autonomía puede no significar un menor nivel de estrés, dado que las altas directivas tienen una presión inherente a su cargo.

4.2.8 Jornada laboral.

La duración de la jornada laboral es una temática que despierta debate, pero, existe una amplia percepción de que, a través del orden, la planificación, la motivación y reducidos niveles de estrés, las tareas desarrolladas en el trabajo podrían realizarse en un menor tiempo, disminuyendo la jornada sin perjudicar la productividad, de hecho, una jornada más corta puede aumentar la eficiencia al disminuir la influencia de algunos factores psicosociales de riesgo como la doble presencia.

El año 2005 entró en vigencia en Chile la Ley N°19.759 que modificó la extensión de la jornada laboral de 48 a 45 horas semanales, pese a que en ese año la productividad en el país aumentó en un 5,8% no es posible afirmar que se debió al cambio en la legislación ya que la productividad depende de muchos otros factores, sin embargo, no se niega la posibilidad de que la productividad puede verse beneficiada por el aumento de los beneficios psicológicos y bienestar asociado al aumento de los tiempos de ocio (Cabrera, 2017).

Chile es de los países de la OCDE con las jornadas laborales más extensas, sin embargo, es el quinto país con peor productividad de este grupo, demostrando que la productividad es el resultado de una amplia suma de factores, como la calidad y preparación de los trabajadores, y que no está relacionada directamente con la duración de la jornada laboral (Herrera, 2019).

En Corea del Sur, se realizó un estudio tras reducir la jornada laboral de 44 a 40 horas semanales encontrando que no había una diferencia significativa en la productividad, pero sí la hubo en el nivel de satisfacción de los trabajadores (Velasco, 2017).

4.2.9 Temáticas ajenas

El Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional del MOP es encargado de tratar algunos temas para los cuales no tiene todas las competencias, por esto, temas como la nutrición, tan importantes para la productividad de los trabajadores no reciben la cobertura que requieren, por lo que sería mejor otorgar a otro departamento las capacidades y cualidades para ocuparse de estos temas y que el Departamento de Gestión de Felicidad se aboque más exclusivamente al manejo de factores psicosociales de riesgo.

5. CONCLUSIONES

Existe un contexto general en el país, en el que las enfermedades laborales producidas por el aumento de factores psicosociales de riesgo van en incremento, sobre todo el estrés y las enfermedades mentales. Es por esto que una organización pública como el Ministerio de Obras Públicas debe contar con un plan que le permita gestionar estos riesgos en los funcionarios de modo de asegurar un buen servicio a la ciudadanía.

El Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional hace una buena labor, pero no cuenta con las condiciones y atribuciones necesarias para asegurar un funcionamiento óptimo, las que lamentablemente escapan de su capacidad de modificación, como lo son la formación de altos cargos con conciencia sobre la importancia del manejo de factores psicosociales de riesgo para el bienestar de los funcionarios y para asegurar una productividad y servicio adecuados para la población.

El factor de riesgo psicosocial con mayor incidencia en el MOP es la doble presencia, un problema que debe atacarse desde dos flancos, en el rol de la Institución y en el rol de la persona. Otros problemas para el quehacer del Departamento es la gestión de las altas directivas en su ámbito de acción, haciéndose necesario establecer un marco regulatorio que dé la importancia adecuada al manejo de factores psicosociales de riesgo más allá de la visión específica de las jefaturas. Este marco regulatorio debe establecer conductas que estimulen la pertenencia, la creatividad, el compromiso y la motivación de los funcionarios a través del reconocimiento y la retroalimentación.

Una cultura más colaborativa dentro de la Institución es un objetivo a seguir si se quiere generar un mayor sentido de pertenencia y una resolución más rápida de los conflictos. El Departamento debería servir como un articulador de diálogo social que permita detectar problemas y buscar soluciones de manera oportuna a través del diálogo y distintas propuestas de planificación. Al mismo tiempo, el Departamento debería hacer un seguimiento de los casos para tener conciencia de los problemas más recurrentes. Las propuestas de mejora se resumen en el siguiente listado:

- Involucrar a los funcionarios en la planificación de sus horarios.
- Establecer un sistema de banco de horas para que los funcionarios puedan programar actividades ajenas a su trabajo.
- Estudiar la posibilidad de realizar algunas actividades laborales desde el hogar.
- Formar un servicio de guardería y/o atención de adultos mayores.
- Poner a disposición de los funcionarios un número de teléfono que les permita consultar o buscar ayuda directamente con el departamento.
- Instruir a los funcionarios en el manejo de su tiempo, recursos y emociones.
- Establecer programas de instrucción de jefaturas donde se desarrollen habilidades de liderazgo y se inculquen las características deseadas en un jefe en cuanto a la motivación, retroalimentación y buen trato de sus dirigidos y a la vez se puedan compartir experiencias.
- Programar actividades de concientización sobre abuso laboral, acoso laboral, acoso sexual y sus formas de denuncia y penalización.
- Formular métodos de intercambio entre jefatura y dirigidos en el que se den a conocer a ambos grupos demandas laborales, objetivos de la institución y exigencias de la jefatura, de modo de generar mayor sentido de pertenencia y compromiso.
- Preparar a los funcionarios en materias de manejo de presión laboral, inclusión, respeto, autonomía, creatividad, trabajo en equipo y cultura colaborativa.
- Hacer un seguimiento de idoneidad para el cargo donde se detecten las falencias en cuanto a las capacidades de los funcionarios para realizar sus tareas.
- Reducir la jornada laboral y mejorar la planificación del trabajo.

Es importante comprender que la inclusión de medidas que contrarresten los factores psicosociales no implica que estos no vayan a aparecer, pero aumentan las probabilidades de que disminuyan, por lo que su implementación se justifica.

La implementación de las ideas de mejora a través de planes de acción fundados en la experiencia y en la lógica encontrada en la bibliografía es el paso a seguir para generar

un conocimiento colectivo de las mejores prácticas según sus resultados para gestionar los factores psicosociales de riesgo.

En el ámbito de la Administración Pública, es importante que se tenga este conocimiento en cuenta a la hora de gestionar, ya que es demostrada su influencia sobre el clima laboral y con esto, determinante en el servicio que se entrega a la ciudadanía.

Es importante que el Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional se comporte como un articulador de diálogo social para facilitar la detección de falencias y aumento de factores psicosociales de riesgo y poder manejarlos de mejor manera y de forma preventiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, L., 2018. Ausentismo laboral en el sector público de la salud: Identificación de variables relevantes. Tesis para optar al Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. 92pp.

AGENCIA EUROPEA PARA LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y EUROFOUND, 2014. Riesgo psicosocial en Europa: Prevalencia y estrategia para la prevención. 106pp.

ARIAS, W. y ARIAS, G., 2014. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Ciencia & Trabajo. 16(51): 185-191.

ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD (ACHS), 2014. La preocupación por la seguridad y salud en el trabajo es una forma de hacer responsabilidad social empresarial. ACHS. ACHS corporativo. Newsletters. Pymes ACHS al día. [en línea] <<https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/newsletters/pymes-achs-al-dia/Paginas/La-preocupacion-por-la-Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-es-una-forma-de-hacer-Responsabilidad-Social-Empresarial.aspx>> (Consultado 30 de septiembre de 2019).

BAHILLO, C., 2001. La Administración Pública en una sociedad globalizada. Revista de Gestión Pública y Privada. 4. 157-167.

BORAS, M., 2016. Gestión estratégica del clima laboral. UNED. Edición electrónica. 147pp.

CABRERA, F., 2017. Productividad en Chile: una revisión de su evolución en el marco de la ley N°19.759 que redujo jornada laboral de 48 a 45 horas. Asesoría técnica parlamentaria. Departamento de Estudios Extensión y Publicaciones. Biblioteca del Congreso Nacional.

CANDIA, M. y PÉREZ, J., 2018. Manual del Método del Cuestionario SUSES/ISTAS 21. Unidad de Medicina del Trabajo. Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Superintendencia de Seguridad Social. Segunda Edición. 86pp.

CAÑAR, P. y RÍOS, M., 2016. Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la Planta Sur-Compañía de la Industria Metalmeccánica. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Maestría en Administración. Maestría en Administración. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 121pp.

CHIANG, M.; SALAZAR, C.; HUERTA, P. y NUÑEZ, A., 2008. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum. 2(23): 66-85.

EMB, 2012. La búsqueda de la salud en el trabajo. Salud laboral en Chile. Artículo HSEC Magazine. [en línea] <<http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=43>> (Consultado 14 de octubre de 2019).

FERNÁNDEZ, H. y SOLARI, G., 2017. Prevalencia del estrés asociado a la doble presencia y factores psicosociales en trabajadores estudiantes chilenos. Ciencia y Trabajo. 19(60). 194-199.

FUENTES, J., 2015. Gestión del desarrollo de personas: La experiencia del Ministerio de Obras Públicas. Tesis para optar al Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. 85p.

GAMERO, H., 2013. La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad. Ciencia & Trabajo. 15(47): 86-93.

GÜILGÜIRICA, M.; MEZA, K.; GÓNGORA, R. y MOYA, C., 2015. Factores de riesgo psicosocial y estrés percibido en una empresa eléctrica en Chile. Medicina y Seguridad del Trabajo. 61(238). 57-67.

HERRERA, C., 2019. Chile aparece entre los países con más horas de trabajo y menor productividad. País. [en línea] <<https://www.diarioconcepcion.cl/pais/2019/08/14/ocde->

chile-aparece-entre-los-paises-con-mas-horas-de-trabajo-y-menor-productividad.html>
(Consultado 20 de febrero de 2020).

LEZAMA, M.; CRUZ, M. y PICO, B., 2015. El liderazgo estratégico moderno del desempeño del capital humano. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. 226-241.

MARÍN, M., 2004. Fundamentos de la salud ocupacional. Editorial Universidad de Caldas. Ciencias para la Salud. Primera Edición. Manizales. Colombia. 130p.

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS (MOP), s.a. Historia del Ministerio de Obras Públicas. [en línea] <<https://www.mop.cl/acercadelmop/Historia/Paginas/default.aspx>>
(Consultado 29 de septiembre de 2019).

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS (MOP), 2018 a. Resolución exenta n°530/2018.

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS (MOP), 2018 b. Resolución exenta SOP N°957 29 de junio de 2018. Aprueba Programa de Calidad de Vida. 15pp.

MINISTERIO DE SALUD (MINSAL), 2013. Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Departamento de Salud Ocupacional. División de Políticas Públicas Saludables y Promoción. Subsecretaría de Salud Pública. 68pp.

MINISTERIO DE SALUD (MINSAL), 2015. Propuesta del sector salud, para el desarrollo de una Política Nacional de Salud, Seguridad y Calidad de Vida en el Trabajo. Departamento de Salud Ocupacional. División de Políticas Públicas Saludables y Promoción. Subsecretaría de Salud Pública. 22p

MOCCIA, S., 2016. Felicidad en el trabajo. Papeles del Psicólogo. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid. España. 37(2): 143-151.

OCDE, 2017. Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Éditions OCDE. París. 122pp.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), s.a. Salud de los trabajadores. Temas de salud. [en línea] <<https://www.who.int/occupational-topics/health/es/>>
(Consultado 20 de septiembre de 2019).

RAMOS, V.; PANTOJA, O.; TEJERA, E. y GONZÁLEZ, M., 2018. Estudio del estrés laboral y los mecanismos de afrontamiento en instituciones públicas ecuatorianas. *Revista Espacios*. 40(7). 8-23.

RUIZ, J., 2014. Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración. Escuela Académico Profesional de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Trujillo. 91p.

SAAVEDRA, Á. y von MÜHLENBROCK, C., 2009. Promoción de la Salud Mental Ocupacional: Revisión y proyecciones para Chile. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*. 47 (4): 293-302.

VARELA, F., 2012. Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y desencuentros con el Sector Privado. *Administración Pública*. Universidad de Santiago. [en línea] <https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%BAblico.Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado> (Consultado 12 de diciembre de 2019)

VELASCO, M., 2017. Productividad y jornada laboral: más allá de las impresiones, ¿Son factores que se correlacionan?. [en línea] <<https://www.hcmfront.com/blog/2017/04/07/productividad-y-jornada-laboral-mas-alla-de-las-impresiones-son-factores-que-se-correlacionan/>> (Consultado 22 de enero de 2020).

WARR, P., 2013. Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013(29): 99-106.

ANEXOS

ANEXO I

Guía de entrevista.

| |
|--|
| Guía de entrevista sobre la visión de la jefatura del Dpto de Gestión de Felicidad Organizacional del MOP sobre el funcionamiento del mismo. |
| Fecha: 27 de enero de 2020. Hora: 11:00 hr. |
| Lugar: Oficina jefatura Dpto Gestión Felicidad Organizacional. Morande 71. Santiago. |
| Entrevistador: Tamara Saravia Muñoz. |
| Entrevistado: Leonor Araya P. Jefa Departamento de Gestión de Felicidad Organizacional MOP. |
| Introducción: A través de la visión de la jefatura del Dpto en cuestión se busca tener una impresión general de su contexto actual en cuanto a sus fortalezas y deficiencias |
| Características de la entrevista: La entrevista será semiabierta, incluyendo una pauta de preguntas. La entrevista fue realizada en privado y tuvo una duración aproximada de una hora. |
| Preguntas: |
| 1.- ¿Cuáles son las bases sobre las que se desarrolla el plan de acción del Dpto? |
| 2.- ¿Cuáles son las actividades principales del Dpto y que problemas buscan atacar? |
| 3.- ¿Cuál es el problema que percibe como más relevante en la organización? |
| 4.- ¿Cómo evaluaría el actuar de su Dpto? |
| 5.- ¿Cómo evalúa las condiciones materiales en que se desarrolla la labor de su Dpto? |
| 6.- ¿Cuáles son las falencias que detecta en el funcionamiento de su Dpto? |
| 7.- ¿Cree que los recursos destinados al Dpto son suficientes? |
| 8.- ¿Qué cree que hace falta para mejorar el funcionamiento de su Dpto? |
| 9.- ¿Qué aspectos cree usted que mejoraría más sustancialmente la felicidad laboral? |
| 10.- Independientemente de los recursos ¿Qué cambios o proyectos realizaría para mejorar las condiciones laborales del MO |
| 11.- ¿Cuáles son sus expectativas sobre el futuro de los factores psicosociales de riesgo en el MOP? |

ANEXO II

Preguntas y respuestas de entrevista.

1.- ¿Cuáles son las bases sobre las que se desarrolla el plan de acción del Dpto?

Lo que pasa es que nosotros vemos varios temas; vemos calidad de vida, factores psicosociales (de riesgo), inclusión, comunicaciones, pero en el fondo el paraguas es calidad de vida. La gente quiere que haya más productividad, pero la gente va a ser más productiva cuando se sienta más satisfecha y con una mejor calidad de vida laboral y personal.

Además, los grupos etarios son importantes. Una persona que ya es mayor y está por jubilar también siente el trabajo pesado y agobiante pero ya está más acostumbrada a esa rutina. En cambio, una persona joven siente que tiene toda la vida por delante, entonces siente que está todo el día en la oficina para después irse a la casa, dormir y volver a la oficina como "esto no es vida". Entonces quiere hacer otras cosas; ir a la piscina, hacer deporte, oler flores. Entonces, hay que compatibilizar los distintos grupos etarios y por otro lado es necesario que las autoridades puedan entender la importancia de que un funcionario que es más feliz (más satisfecho) va a ser más productivo al final. En el fondo más que autores, se busca que el funcionario sea agradecido de lo que su organización hace por él, agradecer las pequeñas cosas que tenemos y que son importantes, centrarse en lo positivo. Felicidad no es reírse un rato, es una actitud más duradera que permite no estancarte ni deprimirte. A través de lo que hacemos tratamos de inculcarle eso a la gente.

A través de la encuesta psicosocial recibimos los resultados y a partir de eso desarrollamos la indagación con grupos focales, y así con la indagación más cuantitativa aparece información que no se tenía. A veces se cree que no hay problemas, pero al indagar más allá de las encuestas se descubren algunos. A raíz de estos problemas que te cuenta la gente buscas formas de paliar estos riesgos. El diálogo social permite también encontrar soluciones a los problemas de los funcionarios. Pequeños ajustes que requieren orden y no dinero hacen la diferencia.

2.- ¿Cuáles son las actividades principales del Dpto y que problemas buscan atacar?

Se busca como fin último que sea una organización saludable a través de la mejora de la calidad de vida laboral, lo que trae más satisfacción.

Todos tenemos distintos tipos de desarrollo en nuestros recursos personales, no todos tenemos los mismos ni el mismo ritmo de aprendizaje. Lo que buscamos es entregar herramientas a la gente para que pueda subsistir en la organización y dar lo mejor de sí, lo que también ayuda a la ciudadanía.

3.- ¿Cuál es el problema que percibe como más relevante en la organización?

El mayor problema en la organización y en el país son los "mapas mentales", la rigurosidad con que se hacen las cosas. Se debe abrir la mente para encontrar soluciones, "aumentar la carga para cumplir metas". Se puede ser más creativo. Concretamente, en el caso de la doble presencia hay cosas que no se pueden cambiar como el largo de la jornada laboral, pero se pueden encontrar soluciones para congeniar la vida laboral y personal, como el banco de horas, o tener los niños en el trabajo. En mi mismo caso, tengo que llegar a hacer las cosas en la casa. También debe fomentarse la corresponsabilidad.

La rigidez mental, el no abrirse a los cambios o no salir de la zona de confort son cosas *heavys*.

4.- ¿Cómo evaluaría el actuar de su Dpto?

Aquí tenemos distintos profesionales. Cuando hay que hacer una actividad, todos nos unimos para sacarla adelante pero cada uno tiene su función. Lo bueno son las reuniones de pauta o reuniones de coordinación que hacemos. De pauta generalmente son para temáticas, algún boletín, pero las reuniones de coordinación permiten saber lo

que está haciendo el otro y poder integrarlo. Este recurso ayuda mucho a coordinar. Destacaría el compromiso que tiene cada uno.

5.- ¿Cómo evalúa las condiciones materiales en que se desarrolla la labor de su Dpto?

Sin contar la parte tecnológica, todo está super bien y el presupuesto permite planificar mejor todo. En la parte tecnológica se está al debe, los computadores son lentos, no están actualizados o tienen problemas de software. A veces nos faltan implementos para las presentaciones y hay que estar consiguiéndose cosas como proyectores. Algunos departamentos tienen mejores equipos que otros dependiendo la importancia que le den a los departamentos.

6.- ¿Cuáles son las falencias que detecta en el funcionamiento de su Dpto?

Se funcionaba mejor cuando se trabajaba directo con una jefa de división. Ahora cuando hay jefa de subdivisión todo se vuelve muy burocrático y se ralentiza todo el funcionamiento. Necesitamos trabajar con más agilidad porque eso nos produce mayor motivación. Cuando hay que estar esperando para hacer las cosas se pierde interés. Al pasar el trabajo por tantas manos se desvirtúan los proyectos y tanto intermedio te va limitando. Algunos proyectos quedan en nada y sin seguimiento.

7.- ¿Cree que los recursos destinados al Dpto son suficientes?

Como antes no teníamos recursos propios y ahora tenemos, el paso de eso a lo que hay ahora hace sentir que son suficientes. Algunas veces no nos alcanza para hacer todo lo que queremos y en esos casos tenemos que programarnos y usar el ingenio. Al planificar podemos ahorrar recursos.

8.- ¿Qué cree que hace falta para mejorar el funcionamiento de su Dpto?

En la administración pública hay que acostumbrarse a todo. Hay aspectos de nuestra función que podrían pasarse a otros departamentos, pero para esto tendrían que ampliar

su cobertura, por ejemplo, el tema de la nutrición. A veces el perfil de los altos mandos no coincide con los intereses del departamento (al cambiar de gobierno o simplemente de jefe), o no ven con tanta importancia su función. Hay normas que cumplir, pero el énfasis de los temas cambia.

9.- ¿Qué aspectos cree usted que mejoraría más sustancialmente la felicidad laboral?

El manejo de emociones y ser más inclusivos. Los chistes de algunas personas influyen. Hay que traer más cultura al ámbito laboral. La gente va a ser más feliz en medida que la incorpore a su vida. Sería mejor poder concentrarse en una cosa a la vez y saber vivir el momento. Si estoy trabajando trabajo, cuando estoy en la casa estoy en modo casa. Es un trabajo que todos tenemos que hacer, autogestionarnos para tener una mejor calidad de vida y todos vamos a ser más felices. los tiempos de ocio son importantes para tu salud mental. Hay demasiado ambiente competitivo y no colaborativo se debe fomentar esto en la cultura laboral. Ayudar a los demás también trae felicidad. Cuando uno ayuda, el otro aprende y se siente mejor y más protegido.

10.- Independientemente de los recursos ¿Qué cambios o proyectos realizaría para mejorar las condiciones laborales del MOP?

Reduciría las horas de trabajo. Cuando hay menos tiempo uno planifica mejor. En este ámbito se debería reforzar la cultura colaborativa. Aumentaría el sentimiento de unidad y pertenencia en el MOP. Los beneficios recibidos no solo deberían ser de acuerdo al cargo, también es importante que esté de acuerdo a las funciones que se desarrolla. Las jefaturas debiesen ser más flexibles y actuar de buena fe. La productividad no depende exclusivamente de las horas de trabajo.

11.- ¿Cuáles son sus expectativas sobre el futuro de los factores psicosociales de riesgo en el MOP?

Desgraciadamente, la salud mental en Chile ha disminuido. Hay que trabajar mucho en los factores psicosociales de manera preventiva. Las enfermedades mentales en

muchos casos son por acoso laboral, no sexual necesariamente. A futuro creo que estos factores irán en aumento a nivel país, y se debe hacer un esfuerzo en trabajar en salud mental.

Existen paradigmas tradicionales que te dicen lo que debes hacer y el orden en que hacerlo. Estas cosas estandarizadas en la vida no son así y provocan frustración. La competitividad trae depresión, pero cuesta mucho interiorizar que estas cosas no son obligatorias. La gente se enferma mucho al sentir que no cumple con los objetivos.

La doble presencia es un problema que seguramente continuara y es imposible de contrarrestar.

La calidad de liderazgo es otro problema.