

Productividad y Calidad de Vida Laboral: “Un análisis a los Programas de Vida Saludable”

Prólogo

Sin lugar a dudas, el ciudadano manifestándose en las calles, en todas las latitudes, constituye una enorme oportunidad para enmendar el rumbo y crear cimientos sólidos para una nueva era de paz y prosperidad.

En materia de gestión empresarial, los desafíos son enormes y apasionantes. Uno de los más importantes tiene que ver con la necesidad de conciliar logros económicos con calidad de vida de los trabajadores. La sociedad que emerge va a exigir que la producción de bienes y servicios se realice en condiciones que aseguren a sus trabajadores posibilidades de realización personal y profesional, de cuidado de su salud física y mental, de oportunidades de desarrollo y de esparcimiento. En un futuro no lejano, las economías bloquearán los bienes y servicios que no sean producidos bajo ciertos estándares mínimos de calidad de vida.

En este contexto, Acción RSE se ha planteado como uno de sus ejes el apoyo al desarrollo teórico-práctico de evidencias que muestran que las empresas socialmente responsables tienen mayores posibilidades de ser económicamente sustentables en el largo plazo. En particular, nos ha parecido de la mayor relevancia difundir los planteamientos que apuntan a relacionar positivamente la productividad con la calidad de vida laboral.

Creemos que con este estudio estamos contribuyendo a la renovación de las prácticas empresariales e incentivando a las organizaciones a ser mejores y más exitosas. Y, además, estamos colaborando a dar respuestas positivas a una ciudadanía que exige un mundo más humano, en el cual el espacio de las relaciones es el que moldea la habilidad de crear valor compartido efectivo empresa-sociedad.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ignacio Larraechea', written over a horizontal line.

Ignacio Larraechea
Gerente General

¿Qué es RSE?

Acción RSE define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.

Por su parte, la recientemente publicada ISO 26.000, la define como la "responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- esté integrada en toda la organización
- y se lleve a la práctica en sus relaciones"

La RSE debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta. De esta manera, la empresa asegura su éxito y sustentabilidad, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la comunidad, en el entendido de que no existen compañías exitosas en sociedades fracasadas.

El objetivo de la gestión responsable, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable. No existe una receta única de RSE, sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuadas al contexto de cada empresa.

Agradecimientos

Este estudio ha sido posible gracias a la contribución de las empresas e instituciones que conforman la Mesa de Trabajo y el Consejo Estratégico del Programa Nutrirse 2011. Agradecemos su esfuerzo a todos quienes hicieron posible esta labor, participando de diversas conversaciones y encuentros a lo largo del presente año.

Sobre Acción RSE

Acción RSE es una organización empresarial sin fin de lucro que tiene como propósito contribuir a un Chile desarrollado, sustentable e inclusivo, con una mejor sociedad y personas más felices. Su misión es sensibilizar y movilizar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, apoyando a sus líderes y colaboradores a instalar en su estrategia la lógica del Desarrollo Sustentable.

Sobre NutriRSE

NutriRSE es un proyecto asociativo creado en el 2006 por Acción RSE, que reúne a empresas, organismos públicos e instituciones académicas, en torno a las estrategias de RSE implementadas por el sector privado para la promoción de estilos de vida saludable, con el fin de maximizar la inversión realizada por las partes y el impacto de las iniciativas en la sociedad.

Luego de cinco años de trabajo, NutriRSE ha decidido ampliar su foco desde el combate a la obesidad y el sedentarismo dirigido a escolares, trabajadores y la comunidad en general, hacia la promoción de estilos de vida saludable. Esta nueva mirada incluye:

- La prevención y el tratamiento de adicciones
- La prevención y tratamiento de enfermedades no transmisibles (cardiovasculares y diabetes, principalmente)
- Los factores psicológicos, tales como salud mental, auto cuidado y manejo del estrés, entre otros

Actualmente, la iniciativa cuenta con la activa participación de veinticinco programas de diecinueve empresas provenientes de diversos sectores: Bci, Banco de Chile, Banco Santander, CCU, Chilectra, Coca-Cola, Deloitte, Lipigas, Metro de Santiago, Nestlé, Pepsico, Promondo, Sodexo, Sodimac, Telefónica, Team work, Tresmontes Lucchetti, Unilever y Walmart Chile.

Metodología

Objetivos del estudio

Identificar el grado de relevancia de implementar programas de vida saludable sobre los niveles de productividad laboral. Para ello, el estudio busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las definiciones y determinantes de la productividad desde un punto de vista económico y psicosocial?
- ¿Existen maneras concretas de medir la productividad laboral? ¿Qué problemas presentan estas metodologías?
- ¿Qué rol puede cumplir y cuál puede ser el impacto de utilizar sistemas de incentivos en la productividad laboral?
- ¿Existen ganancias de productividad al momento de implementar programas de vida saludable al interior de la empresa?
- ¿Cuál es la relevancia de la productividad y cuál es el rol de la empresa en el crecimiento económico a nivel agregado?

Tipo de estudio

Para extraer los principales consensos y disensos en torno a la relación entre productividad laboral y vida saludable en la empresa, este estudio utilizó una metodología de tipo exploratoria, realizando una extensa revisión bibliográfica que permitiera analizar la evidencia empírica al respecto.

Introducción

El aumento de la productividad, entendida como la capacidad de aumentar el nivel productivo por efecto de un mejor y más eficiente uso de los recursos, se ha convertido en una de las grandes debilidades de la economía chilena. No sólo no avanza, sino que en los últimos años ha disminuido progresivamente, producto de factores macro y microeconómicos¹. Según la CEPAL, esta realidad no deja de ser preocupante, más aún, cuando se convierte en una variable determinante al momento de explicar las diferencias entre naciones desarrolladas y aquellas que presentan niveles de crecimiento deprimidos a lo largo del tiempo

Actualmente, Chile ha sido capaz de establecer un entorno macroeconómico e institucional seguro y reconocido a nivel internacional. No obstante, la existencia de grandes brechas microeconómicas tales como la competencia de los mercados de productos, la regulación de entrada y salida de empresas, la innovación tecnológica y la calidad de vida laboral, nos plantea la necesidad de comprender los principales determinantes que impactan en la productividad y el comportamiento del sector empresarial. Específicamente, será fundamental examinar la gran oportunidad que presenta la implementación de programas de vida saludable al interior de las empresas y su importancia dentro de la productividad sistémica del aparato empresarial.

En ese contexto, como una forma de sensibilizar, movilizar y apoyar a las empresas a gestionar sus negocios en esa dirección, Acción RSE crea el proyecto NutriRSE, como un modelo para impulsar la asociatividad entre empresas, organismos públicos e instituciones académicas en torno a la promoción de estilos de vida saludable. Así, este primer estudio intentará identificar el impacto de implementar programas de vida saludable en términos de productividad al interior de la empresa, con el objetivo de levantar evidencia empírica relevante que permita optimizar los recursos hacia esa dirección², entendiendo que su desarrollo no solo incrementa el bienestar de los colaboradores, sino también la productividad agregada de la organización.

El estudio está dividido en cuatro etapas. En primer lugar, se define el concepto de productividad desde un enfoque multidisciplinario, incluyendo nociones de economía, sociología y psicología. En segundo lugar, se señala la importancia de establecer programas de incentivos al interior de la empresa, como una forma de incrementar la satisfacción de los trabajadores, y así, el grado de productividad laboral. En tercer lugar, se demuestra de forma empírica la relevancia de implementar programas de vida saludable en los niveles de productividad de la organización, haciendo especial énfasis en los siguientes ejes temáticos: alimentación saludable, actividad física, ambiente libre de humo de tabaco y salud mental. En cuarto lugar, se realiza un análisis económico sobre los desafíos productivos y el rol de la empresa en el crecimiento económico del país. Finalmente, se señalan las principales conclusiones a partir de la investigación.

¹ Información extraída a partir de informes del Comité Consultivo del PIB Tendencial del Ministerio de Hacienda.

² El ministerio de Salud (MINSAL) define programas de vida saludable como un lugar que promueve el bienestar familiar y social de los trabajadores, a través de la protección de riesgos físicos, ambientales y psicológicos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del medio ambiente



**Definiciones en torno
a productividad**

Los estudios sobre productividad han sido un fenómeno recurrente en distintas disciplinas sociales. Mientras la economía intenta medir su impacto en el crecimiento económico a través de un análisis sobre los factores productivos a nivel agregado, la psicología intenta explicar los agentes que pueden afectar su desarrollo desde un enfoque más bien individual, donde el trabajador y su entorno son el centro de análisis.

Para una mayor comprensión del significado y los determinantes de la productividad laboral, será fundamental hacer una breve revisión de los enfoques existentes, entendiendo que su importancia es clave dentro de los objetivos del presente estudio.

ENFOQUE ECONÓMICO Desde un punto de vista macroeconómico, la productividad se define como la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como el grado de eficiencia entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, es decir, mientras menor sea el tiempo o los insumos para obtener un nivel de producción particular, más productivo es el sistema. Entonces,

La productividad se define como la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción

la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida en un periodo de tiempo determinado.

Formalmente, se define Productividad Total de los Factores (PTF) como la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada de incremento de los factores productivos. En palabras más simples, la productividad total de un país es aquella parte del crecimiento económico que no puede ser explicado por las variaciones en el nivel de los factores productivos.³

En ese contexto, la literatura económica reciente sobre crecimiento incluye la PTF como una variable que depende de factores institucionales, generación y absorción de conocimiento, nivel de organización de los mercados, nivel de estabilidad social y ambiental, además de otros específicos de cada nación.

Hoy existe consenso sobre la importancia de la productividad como fuente de crecimiento. Las investigaciones de Prescott (1997 y 1998) apoyan esta posición y argumentan que su estudio es aún limitado a pesar de su importancia, pues explicaría más del 80% del crecimiento económico en los países desarrollados y cerca del 40% en los del Tercer Mundo.

A nivel latinoamericano, diversas investigaciones consignan que la PTF explica porcentajes que frecuentemente se empujan sobre el 50% del crecimiento económico. Sobre esta base, algunos autores han planteado que la

³ En economía, los factores productivos corresponden al nivel de capital y trabajo, respectivamente

evolución de los factores productivos no es capaz de explicar satisfactoriamente las diferencias de los patrones de crecimiento entre países, por lo que habrían factores adicionales que vendrían a dar cuenta del desempeño económico (Easterly y Levine, 2002).

Ahora bien, en años recientes se han realizado una gran cantidad de estudios empíricos que asocian los movimientos en la PTF, no sólo con las reformas económicas, sino con un gran número de determinantes: educación y capital humano, calidad de las instituciones y empresas, distribución del ingreso, etc. (Barro y Sala-i-Martin, 2004). La mayoría de esos factores son elementos positivos para el crecimiento económico, pero no es fácil contabilizar su efecto, ni el canal a través del cual actúan, debido a que:

1. Los estudios no son recíprocamente compatibles: si todos ellos fueran correctos, las tasas de crecimiento serían significativamente más elevadas.
2. La mayoría de ellos no desagrega el efecto de variaciones en la tasa de utilización de la capacidad productiva, lo que puede introducir graves sesgos en las estimaciones de la productividad (Ffrench-Davis, 2004)

En efecto, una vez que se considera la tasa de utilización de los factores productivos, el capital surge como el factor limitante para el crecimiento en las economías en desarrollo. No obstante, esto no significa que mejoras en la productividad, así como en el empleo y su calidad, no sean elementos también importantes. La convergencia con las economías desarrolladas requiere la contribución de todos los factores, si bien en diversas proporciones según el estado de desarrollo de cada país.

En el caso de Chile, existe relativo consenso económico en torno a la necesidad de fortalecer el grado de complementariedad entre el capital y el trabajo en un amplio espectro de situaciones. Sin duda, las ganancias en productividad son un componente destacado del crecimiento, sin embargo, el mejoramiento del capital humano y físico se tornan elementos centrales para alcanzar el desarrollo.

Desde un punto de vista microeconómico, donde la empresa es un eje central de estudio y análisis, la productividad evalúa la capacidad de una empresa para elaborar los bienes y/o servicios que son requeridos, además del grado de utilización de los factores productivos. Concretamente, la productividad se considera como el número de unidades producidas por cada unidad de factor productivo del cual se ha hecho uso.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa por conceptos de eficiencia.

Entonces, una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa por conceptos de eficiencia. Desde esa perspectiva, se define productividad como la relación cuantitativa entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto generado por los factores}}{\text{Unidades de factor utilizadas en la producción}}$$

ENFOQUE PSICOSOCIAL A pesar de la importancia de medir la productividad desde un punto de vista agregado, la literatura económica no entrega un mayor énfasis a los factores cognitivos que pueden influir en la productividad del trabajador; ni tampoco a los efectos que puede tener la utilización de incentivos sobre el desempeño de los mismos, debido a la dificultad de establecer correlaciones con un algún grado de significancia estadística.

En ese sentido, el estudio de la **satisfacción laboral** se ha convertido en un tema de especial interés en el ámbito de la investigación psicosocial. Para Weinert (1985), este interés responde a la evolución de la teoría organizacional, que ha establecido nuevas propuestas con el paso del tiempo:

- Existencia de una posible relación directa entre productividad y satisfacción laboral
- Existencia de una posible relación negativa entre satisfacción laboral y pérdidas horarias
- Existencia de una posible relación entre satisfacción laboral y clima organizacional
- Creciente sensibilidad de la dirección empresarial con respecto a las actitudes y percepciones del trabajador en su jornada laboral.

Robbins (1996) coincide con Weinert a la hora de describir la satisfacción en el lugar de trabajo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

La satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral

Por su parte, Loitegui (1990) señala que la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. En

particular, un nivel elevado de satisfacción podría compensar o incluso suplir otras deficiencias y carencias en términos laborales, señala el autor.

Según Loitegui, entre los factores que pueden incidir en la satisfacción laboral se encuentran:

- Funcionamiento y eficacia en la organización
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo
- Contenido interno del trabajo
- Grado de autonomía en el trabajo
- Tiempo libre
- Ingresos económicos
- Posibilidades de formación
- Reconocimiento por el trabajo
- Relaciones con los la administración de la empresa
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo

En la misma línea, una serie de teorías sobre motivación laboral han surgido en respuesta a la satisfacción al interior de la empresa. Una de ellas es la propuesta por Herzberg, quien plantea diversos factores motivacionales que tendrían un impacto significativo en la productividad de cada trabajador. Entre ellos, destaca el grado de responsabilidad adquirido en el lugar de trabajo, el grado de libertad al momento de desempeñarse, la utilización plena de sus habilidades personales, el reconocimiento personal al interior de la organización y la posibilidad de crecimiento profesional y personal con el paso del tiempo.

Tomando como base el trabajo de Herzberg, Aranda (2000) define productividad como el incremento que el empleado tiene en la planificación y realización del trabajo dentro de la empresa, lo cual forma parte de la motivación, ya que la importancia de ésta radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. En palabras más simples, Gómez (2001) propone la siguiente relación:

Productividad = Habilidad x Motivación

Según el autor, un alto nivel de habilidad puede significar una baja productividad si se combina con un bajo nivel motivacional. De igual manera, un elevado nivel motivacional no podría compensar totalmente un bajo nivel de habilidad.

La definición anterior resulta clave, ya que permite llevar el concepto de productividad a un nivel individual, donde las empresas presentan oportunidades de intervención directas para incrementar el desempeño laboral. En concreto, será fundamental comprender la importancia de implementar planes de incentivos al interior de la organización como una forma de elevar los niveles de motivación en el trabajo y, al mismo tiempo, la productividad laboral.

¿EXISTEN FORMAS OBJETIVAS DE MEDIR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL?

A pesar de los avances técnicos en la materia, persisten dificultades al momento de

medir la productividad en el trabajo en términos estadísticos, debido a la complejidad que presenta capturar la información necesaria para ello. Adicionalmente, la existencia de factores tangibles e intangibles que afectan la productividad, dificulta su evaluación económica. Más aún, la forma de medición puede variar significativamente

según el tipo de empresa, industria o actividad económica seleccionada.

La existencia de factores tangibles e intangibles que afectan la productividad, dificulta su evaluación económica

Una de las relaciones empíricas más sustanciales en economía da cuenta del hecho que los individuos con mayor nivel educativo y mayor experiencia presentan mayores niveles de productividad⁴. Del

mismo modo, dichas variables pueden ser “señales” para los empleadores, como sustituto de otro tipo de información de las características productivas del trabajador⁵. No obstante, al ser únicamente señales, permitirían obtener más bien los niveles de productividad esperada y no necesariamente la productividad efectiva.

Debido a lo anterior, se han creado formas más sencillas y prácticas para medir la productividad de cada trabajador. Una primera aproximación es la utilización del número de licencias médicas más las ausencias injustificadas, o aquellas justificadas no por licencia médica. Mediante esta herramienta se observan las horas trabajadas por la persona en un lapso de tiempo determinado, lo que permitiría medir el efecto que tiene la implementación de mecanismos de incentivos sobre el ausentismo laboral. El problema de esta medida es que su análisis se realiza únicamente sobre la ausencia al lugar de trabajo, pero no sobre cómo se desenvuelve el colaborador cuando asiste a él.

Un segundo acercamiento está basado en el uso de una selección aleatoria de trabajadores, sobre quienes se establecen grupos de tratamiento y control que permiten realizarles un seguimiento y detectar cambios en los niveles de productividad frente a determinados sistemas de incentivos. De esta forma se obtiene información

⁴ Teoría del capital humano (Layard y Psacharopoulos (1974).

⁵ hipótesis de señalización (Arrow, 1973; Spence, 1973; Stiglitz, 1975).

valiosa a nivel agregado respecto del nivel de productividad laboral. La dificultad de esta herramienta es que no permite obtener resultados a nivel individual, ya que solo utiliza una muestra parcial del número de trabajadores totales.

Finalmente, una tercera aproximación consiste en la realización de evaluaciones entre los propios compañeros de trabajo. El establecimiento de equipos, a los cuales se hace entrega de incentivos grupales, permite ejercer mecanismos de presión sobre aquellos colaboradores de menor productividad, quienes reducen la probabilidad de obtener el beneficio. De esta forma, la administración de la empresa podría detectar a los menos productivos y diseñar planes específicos para cada caso. El principal defecto de esta medida es que solo permite identificar a quienes presentan bajos niveles de productividad, pero no genera mecanismos de bonificación para aquellos trabajadores de rendimiento sobresaliente.



**Sistema de incentivos
y su efecto sobre la
productividad laboral**

Los sistemas de incentivos son todos aquellos que se otorgan en función del desempeño del trabajador; lo que permite una reducción en los costos de mano de obra y un aumento en la productividad laboral (Alonso 2004). Es necesario que los planes reúnan las siguientes características para mejorar el desempeño de los trabajadores, según el autor:

- i. Que beneficie tanto al trabajador como a la empresa.
- ii. Que sean explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- iii. Que tengan la capacidad de llevar el control de la producción al interior de la empresa.

Es clave distinguir entre los distintos tipos de incentivos establecidos en la literatura económica, así como sus efectos sobre la productividad laboral. Para ello se definen dos categorías compuestas por los incentivos monetarios y no monetarios, además de entregar ciertas conclusiones respecto de su pertinencia y efectividad.

INCENTIVOS MONETARIOS Corresponde a todo tipo de bonificación expresada en dinero que recibe un trabajador por su desempeño laboral, es decir, la cantidad de producción realizada en un periodo determinado. Su principal virtud es que permite una medición objetiva de las partes: El colaborador ve reflejado su esfuerzo en mayores niveles salariales, mientras que el empleador es capaz de monitorear los respectivos aumentos en productividad.

Dentro de los principales incentivos monetarios, destacan⁶:

- i. Bonos sobre producción
- ii. Compensación por conocimientos especializados
- iii. Comisiones
- iv. Plan de estándares por hora
- v. Bonos individuales
- vi. Aumento por mérito

Sin embargo, una de las principales desventajas de los incentivos monetarios es la competencia excesiva que pueden generar entre los propios trabajadores, generando una falta de cooperación que conlleva resultados sub óptimos en términos productivos.

Una de las principales desventajas de los incentivos monetarios es la competencia excesiva que pueden generar entre los propios trabajadores

⁶Más información en http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf

Adicionalmente, si el empleado no percibe la bonificación, a pesar de ejercer un alto nivel de esfuerzo, puede generar frustraciones que afecten directamente su desempeño laboral.

INCENTIVOS NO MONETARIOS Corresponden a todo tipo de estímulos otorgados por la empresa que no representan un aumento en los ingresos laborales. Su rol principal radica en la generación de un ambiente de trabajo apropiado, además de propiciar altos niveles de motivación y sistemas de reconocimiento para los trabajadores.

Dentro de los principales incentivos no monetarios, destacan:

- i. Prestaciones de salud, alimentación, seguridad y asistencia psicológica
- ii. Actividades grupales de recreación
- iii. Horarios flexibles, libertad laboral y mayor responsabilidad
- iv. Reconocimientos públicos

Al ser incentivos accesibles para gran parte de los trabajadores, es posible evitar conflictos producto de la implementación de bonificaciones monetarias. En ese contexto, la utilización de incentivos no monetarios presenta grandes oportunidades para mejorar el desempeño laboral.

La implementación de programas de vida saludable surge como una estrategia de incentivos no monetarios

Según Ramos (2011), una vez asegurado un buen entorno macroeconómico, las mejoras más importantes en la productividad del país provendrán de una mirada empresarial más global, fomentando de forma inteligente prácticas que han sido exitosas en otros países, en lo cual reside el mayor potencial de mejoras productivas. Así, la implementación de programas de vida saludable surge como una estrategia de incentivos no monetarios, que permite maximizar la inversión de la empresa, así como incrementar de forma sostenida la productividad laboral.

A woman with short, light-colored hair is shown from the chest up, wearing a white button-down shirt. She is laughing heartily, with her mouth wide open and her head tilted back. Her eyes are closed, and her expression is one of pure joy. The background is a solid, light blue color. The overall image has a soft, ethereal quality.

Productividad y Calidad de Vida Laboral

La estructura económica, los cambios tecnológicos y las exigencias del mercado, han puesto una gran presión sobre el sector empresarial para la adopción de nuevas políticas al interior de la organización. En ese contexto, existe una tendencia creciente hacia la promoción de estilos de vida saludable dirigida a los trabajadores, entendiendo que su importancia es clave dentro de la calidad de vida al interior de la empresa.

Este conjunto integrado por el trabajador y la organización constituyen un sistema altamente dinámico, haciendo que un entorno laboral donde exista coordinación y cooperación en materia de salud, favorezca significativamente la formación de capital humano y capital social. En particular, las empresas que han decidido implementar programas de vida saludable en esa dirección, han experimentado diversos cambios⁷:

- Disminución del ausentismo laboral (baja de licencias médicas)
- Disminución del presentismo laboral (disminución del número de trabajadores que estando en sus puestos de trabajo tiene una baja productividad debido a que se encuentra en una situación de salud anómala)
- Detección oportuna de problemas de salud (chequeos médicos preventivos)
- Mejora en el estado de salud (disminución del estrés, prevención de enfermedades crónicas, mejora en los hábitos alimenticios y aumento de la actividad física)
- Mejora en el clima laboral
- Mejoramiento en la productividad y en la calidad del trabajo
- Aumento de la autoestima y bienestar del trabajador
- Mejora en la imagen de la empresa

Ahora bien, para estudiar la relación entre productividad laboral y vida saludable, se realizará una descripción analítica de los siguientes ejes temáticos:

- Alimentación saludable
- Actividad Física
- Ambiente libre de humo de tabaco
- Salud mental

La elección de estas cuatro variables responde a tres criterios específicos

- I. Constituyen un riesgo potencial para desencadenar una enfermedad crónica e invalidar al trabajador al momento de desempeñarse forma óptima en la empresa.

⁷Acción RSE. (2011). "Recomendación para gestionar programas de vida saludable"

2. Responden directamente al Plan de Acción Mundial sobre la salud de los trabajadores establecido por la Organización Mundial de la Salud y el Foro Económico Mundial para el período 2008-2017⁸.

3. Convierten el lugar de trabajo en un área de intervención importante para fomentar estilos de vida más saludables e incrementar los niveles de productividad laboral⁹.

ALIMENTACIÓN SALUDABLE Según la Organización Mundial de la Salud, una alimentación saludable es una ingesta de alimentos de forma equilibrada, es decir, una diversidad suficiente de alimentos en las cantidades adecuadas, en función de las características específicas de cada persona (edad y situación fisiológica – infancia, estirón puberal, embarazo y lactancia – sexo, composición corporal y complexión, entre otros) y de su estilo de vida (activo o sedentario), que garantiza la cobertura de los requerimientos de energía y nutrientes que el organismo necesita para mantener un buen estado nutritivo, de salud y bienestar.

Alimentación saludable es una ingesta de alimentos de forma equilibrada

Actualmente, existe relativo consenso en torno a los beneficios generados por una alimentación saludable en los trabajadores:

- Reducción del ausentismo
- Reducción de los costos de reclutamiento y entrenamiento de personal como resultado de la menor rotación del mismo
- Disminución de la cantidad de reclamos por compensación por parte de los trabajadores
- Aumento de la productividad como resultado de la mejoría en la salud

Sin embargo, cuando se produce un desequilibrio en términos alimenticios, aumenta la probabilidad de contraer las denominadas Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), compuestas por un grupo de males que se mantienen a lo largo del tiempo como la obesidad, diabetes, dislipidemia, hipertensión, cáncer, patologías cardiovasculares y respiratorias, trastornos psíquicos y lesiones músculoesqueléticas, entre otras.

La relación entre productividad y alimentación saludable puede ser medida a través del estado de salud del trabajador, entendiéndose que a pesar de las limitaciones que posee su utilización, sí representa una variable central que afecta el desempeño laboral. Según Visser (2005), la mala nutrición, ya sea por exceso o por defecto, influye de manera desfavorable en el desarrollo mental y físico, en la productividad y los años de una vida laboral activa, todo lo cual repercute de manera adversa sobre el potencial económico del hombre como ser social.

⁸ Más información en "Prevención de las enfermedades no transmisibles en el lugar de trabajo a través del régimen y la actividad física"

⁹ El lugar de trabajo está reconocido internacionalmente como un marco adecuado para la promoción de la salud. La importancia de promocionar la salud en el lugar de trabajo fue tratada en 1950 y posteriormente renovada en 1995 en una sesión conjunta celebrada entre la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud sobre salud ocupacional

La relación entre productividad y alimentación saludable puede ser medida a través del estado de salud del trabajador

Por ejemplo, la insuficiencia de hierro es uno de los desórdenes nutricionales más comunes del mundo padeciéndolo entre un 66 y un 80% de la población mundial. El estudio de Wanjek (2005) demuestra que la deficiencia de ese componente puede reducir el desempeño laboral de poblaciones enteras, lo que ha aumentado el grado de intervención privada y

gubernamental de forma significativa. Los síntomas más comunes son la disminución de la resistencia, mayor lentitud y menor atención en el desarrollo de las tareas, además de bajos niveles inmunológicos.

Del mismo modo, el autor evidencia los altos costos empresariales producto de problemas como el sobrepeso y las enfermedades cardiovasculares. Ante ello, mejorar los hábitos alimenticios y la salud de los trabajadores a través de un esfuerzo preventivo, mejoraría la productividad laboral, además de disminuir los costos de seguros y servicios de salud frente a las enfermedades y de licencias médicas.

En consecuencia, las ECNT se traducen en la pérdida de días laborables y en la reducción temporal o permanente de la capacidad de trabajo, lo que se refleja indirectamente en los niveles de productividad de la organización. Ante ello, a pesar de poder cuantificar las ganancias por conceptos de gastos en alimentación y mejoramiento del estado nutricional de los trabajadores, diversos autores señalan que una alimentación saludable eleva el flujo de ganancias por encima de lo que las mismas hubieran sido en el caso de una falta de incremento en el estado general de bienestar, individual o colectivo.

Profundizando en el tema de la ferropenia¹⁰, Owen (2008) plantea que afecta entre el 70 y el 80% de la población mundial, generando graves consecuencias en términos productivos:

- Deterioro de hasta un 30% en el rendimiento y en la capacidad para el trabajo físico en las personas que la padecen, lo que es respaldado por la OMS.
- Una pérdida del 2 al 3 por ciento del PIB en los países de bajos ingresos debido a las deficiencias en micro-nutrientes.
- Responsable de la pérdida del 5% de productividad en el trabajo liviano de oficina, y del 17% en el caso de trabajo manual pesado, llegando hasta un 30% en casos extremos.

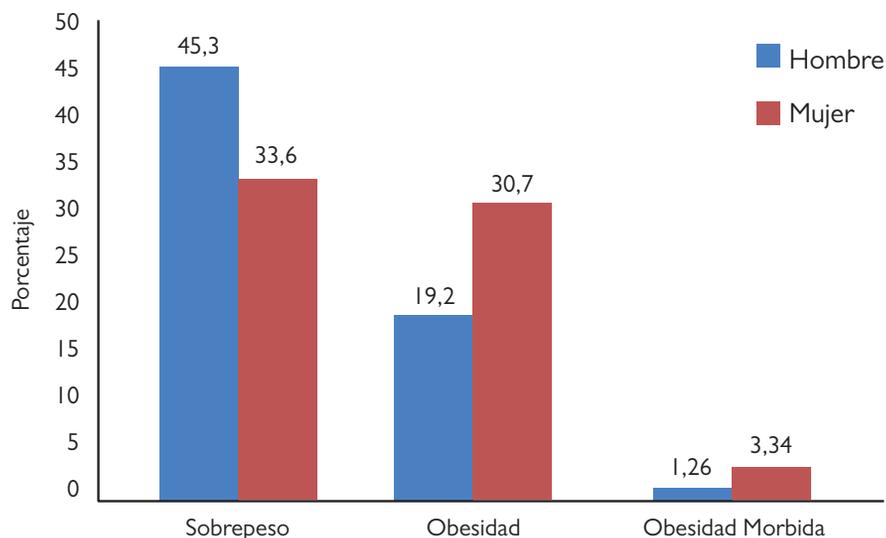
En esa línea, la OMS (2008) informó que los programas para reducir el riesgo de las ECNT mediante la dieta y los cambios de hábitos, son muy efectivos en términos de costos. Suministrar alimentos saludables a los trabajadores no sólo es económicamente viable, sino que también es una práctica empresarial rentable. La justificación se basa en las ganancias en términos de productividad y de aumento de la moral del trabajador, en la prevención de accidentes y muertes prematuras y en la reducción de los costos por atención de salud.

¹⁰Corresponde al trastorno nutricional más frecuente de las carencias nutricionales.

Del mismo modo, una de las primeras investigaciones de la OMS informó que un 1% de aumento de las kilocalorías resultaba en un 2,27% de aumento de la productividad laboral. Más recientemente, la organización señaló que una alimentación adecuada podía elevar los niveles de productividad de un país en un 20%, lo que reforzaría la optimización de los recursos económicos hacia esa dirección, además de aumentar el grado de competitividad alcanzado por la empresa en el corto y mediano plazo.

En el caso de Chile, la situación actual dista mucho de ser auspiciosa. Según la última Encuesta Nacional de Salud (ENS 2009-2010), el exceso de peso en la edad adulta alcanza a un 67% de la población total, evidenciando un aumento del 8% desde el último informe (2003). Más aún, se encontraron alzas significativas en las distintas categorías existentes: sobrepeso, obesidad y obesidad mórbida, registrándose grados de cumplimiento discretos e incluso retrocesos en las metas planteadas en el año 2010¹¹.

Exceso de peso según sexo ENS 2009-2010



Fuente: Encuesta Nacional de Salud (2009-2010) Ministerio de Salud

¹⁰Corresponde al trastorno nutricional más frecuente de las carencias nutricionales.

¹¹Más información en Ministerio de Salud: Indicadores de obesidad en población chilena

A nivel empresarial, la alimentación saludable continúa siendo un desafío permanente. Según una encuesta de TNS Time, un 72% de los trabajadores del país declara sentir estrés, fatiga, debilidad física o cansancio cuando no se alimentan saludablemente, mientras un 97% de los empleadores considera que la productividad laboral aumenta significativamente cuando los colaboradores se alimentan de forma saludable todos los días.

ACTIVIDAD FÍSICA

La actividad física es toda acción corporal que genera un gasto energético por sobre las necesidades básicas de la vida diaria. El ejercicio físico es parte de la actividad física, cuyos movimientos corporales son planificados, estructurados y

secuenciales con el propósito de mejorar el desarrollo físico y el rendimiento.

La actividad física es toda acción corporal que genera un gasto energético por sobre las necesidades básicas de la vida diaria

Cualquier ejercicio produce una respuesta fisiológica aguda en el organismo. La repetición del ciclo demanda-respuesta, si es de cierta intensidad, frecuencia y duración, produce una adaptación crónica del cuerpo

que permite mejorar su condición y función. Según (Arboleda, 2002), la actividad física:

- Brinda fuerza muscular para desarrollar las actividades cotidianas
- Disminuye la sensación de fatiga, ansiedad y estrés
- Permite resistir mejor las enfermedades, disminuye el peso corporal ayudando a lograr y permanecer en el peso ideal
- Mejora la función de todo el organismo, en especial del corazón y de los pulmones
- Regula los niveles de colesterol
- Controla los niveles de azúcar en la sangre
- Entrega mayor fuerza y flexibilidad muscular

Al igual que no contar con una alimentación saludable, no realizar actividad física de ningún tipo puede significar el desarrollo de enfermedades crónicas de diferente índole. En particular, aumenta la probabilidad de presentar algún grado de sobrepeso, lo que se relaciona directamente con padecer alguna ECNT, además de producir mermas en el desempeño laboral debido a mayores tasas de ausentismo en el lugar de trabajo.

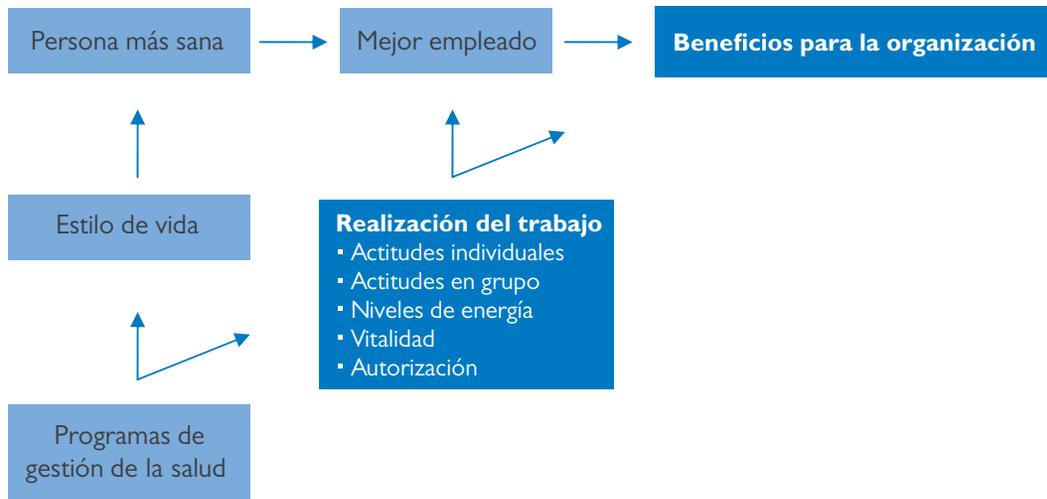
Para las empresas, implementar prácticas deportivas periódicas en el lugar de trabajo puede suponer beneficios sustanciales, a modo de ejemplo:

- Mejora del estado de salud y de la calidad de vida de los trabajadores

- Reducción del ausentismo laboral
- Mejoras en la capacidad de decisión
- Mejoras en el rendimiento y en la productividad
- Mejoras en las relaciones de los grupos humanos
- Aumento de la satisfacción de los trabajadores
- Ahorros por concepto de atención médica
- Complemento a la compensación del trabajador
- Mejora de la imagen corporativa

Ejemplo de ello ha sido la implementación de pausas activas¹² durante de la jornada laboral, que tienen por objetivo activar la musculatura y el sistema cardiorespiratorio para contribuir a la mejor capacidad y resistencia física del trabajador¹³.

Del mismo modo, diversos estudios, mayoritariamente en países anglosajones, han demostrado una correlación positiva entre actividad física y productividad. Por un lado, Edington (1995) señala lo siguiente:



EDINGTON, DW. (1995) Universidad de Michigan.

Por su parte, Proper (2006) establece la relación entre una actividad física moderada e intensa y las bajas por enfermedad leve en el puesto de trabajo. Para ello, escogió tres grandes grupos de control: uno totalmente sedentario, otro que realizó actividad física de modo moderado y otro que realizó actividad física de modo intenso

¹² Como pausa activa se entiende períodos de ejercicio físico planificado dentro de la jornada de trabajo

¹³ La recomendación óptima es realizar esta pausa dos veces al día por entre 7 y 12 minutos

(al menos tres sesiones por semana). Los resultados mostraron una correlación inversa entre la frecuencia de actividad física intensa y la duración del ausentismo laboral.

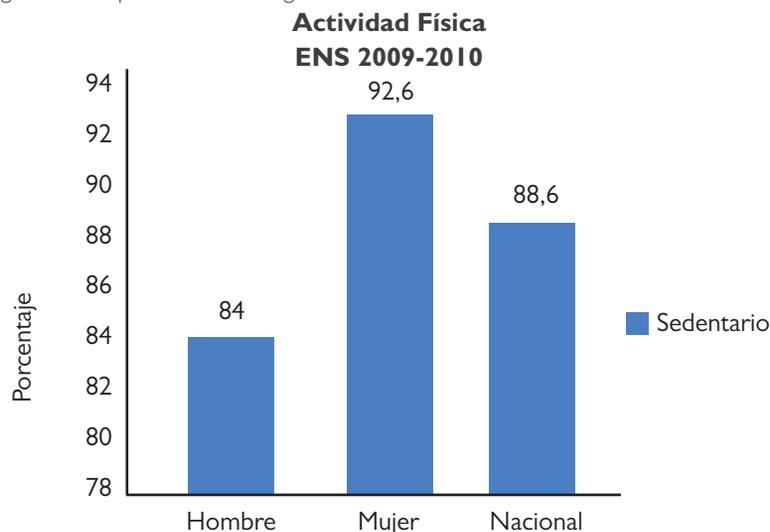
Adicionalmente, Martínez y Saldarriaga (2008) exploran el comportamiento del ausentismo laboral y su relación con la inactividad física en una comunidad institucional. Sus conclusiones muestran que la inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales, lo cual presupone implicancias desfavorables

para el trabajador, para la empresa y para la sociedad. Ante ello, concluyen los autores, los programas de promoción de la actividad física en el ámbito laboral se plantean como una opción estratégica en salud ocupacional.

La inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales

En particular, según la OMS, los programas de actividad física en el ámbito laboral pueden reducir el ausentismo de 6 a 32% en el corto plazo, los costos de salud entre 20 y 55%, e incrementar la productividad entre 2 y un 52%, dependiendo del grado y duración de los mismos.

En Chile, la mayoría de la población es sedentaria y manifiesta no tener tiempo para realizar actividad física. A partir de la última Encuesta Nacional de Salud (2009-2010), se señala que el 88,6% de los chilenos de 15 y más años es sedentario, es decir, no realizan actividad física al menos 30 minutos 3 veces por semana, lo que significa un avance marginal con respecto al 89,4% registrado el año 2003.

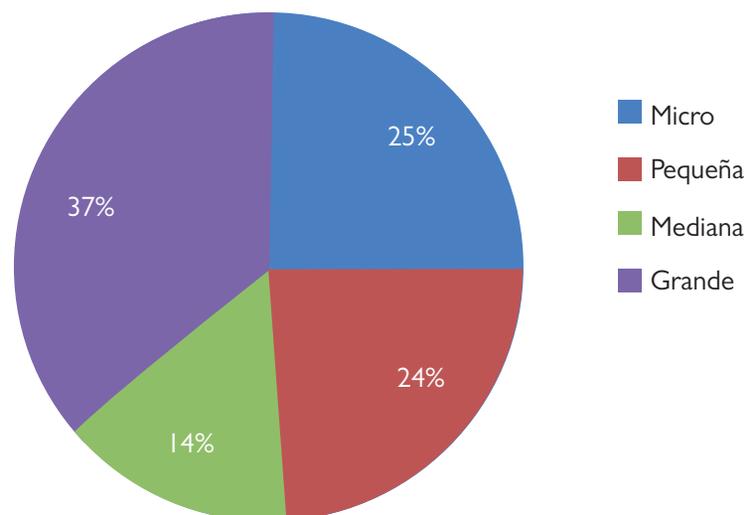


Fuente: Encuesta Nacional de Salud (2009-2010) Ministerio de Salud

A nivel empresarial, la promoción de actividad física en el lugar de trabajo varía dependiendo del tamaño y tipo de organización. Según un estudio de Chiledeportes, las principales dificultades radican en la implementación de programas que no reflejan las verdaderas necesidades de los trabajadores¹⁴:

- A nivel de la gran empresa, predominan las enfermedades musculares y óseas, junto con problemas de estrés. Sin embargo, las actividades físicas y deportivas que se promueven se orientan a la dotación u obtención de equipamiento e infraestructura.
- A nivel de la mediana empresa, además de las enfermedades anteriores, predominan aquellas asociadas a accidentes laborales. Por lo tanto, es relevante que los esfuerzos se orienten no sólo al diseño de acciones que compensen el sobre esfuerzo físico relacionado con la carga de trabajo, sino también al fortalecimiento de instancias de capacitación y difusión para la prevención de accidentes, que involucre un componente de actividad física- entendiendo que su aporte es relevante al prevenir accidentes laborales.
- A nivel de la pequeña empresa, destacan las limitaciones para llevar a cabo acciones en el ámbito de la actividad física y deportiva para sus trabajadores. La recomendación pasa por readecuar el espacio cotidiano de trabajo para que sea aprovechado positivamente.

Distribución del total de trabajadores ocupados según tamaño de empresa



Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas 2010. Observatorio de empresas

¹⁴ Más información en "Prácticas de actividad física y deportiva en el ámbito laboral: Estrategias para su incentivo"

AMBIENTE LIBRE DE HUMO DE TABACO (ALHT)

Hoy en día, más de 25 enfermedades se asocian al tabaquismo, representando un grave factor de riesgo para la salud de la población

Actualmente, el consumo de tabaco constituye uno de los principales problemas de salud pública a nivel mundial¹⁵. La nicotina es una droga adictiva y presenta características similares a otras drogas en términos de la dependencia que produce su consumo. Hoy en día, más de 25 enfermedades se asocian al tabaquismo, representando un grave factor de riesgo para la salud de la población.

Más todavía, el tabaquismo impone una pesada carga económica a las personas y a los países, tanto en costos directos de atención sanitaria

como en términos de costos indirectos asociados a una reducción de la productividad.

Solo en Estados Unidos la exposición al humo de tabaco ajeno ocasiona anualmente costos directos de tipo médico por valor de US\$ 5000 millones, a los que hay que sumar otros US\$ 5000 millones por costos indirectos relacionados con una disminución de la productividad debida a la pérdida de ingresos salariales por discapacidad y muerte prematura, según la OMS (2009). En particular, la oficina de Seguridad y Salud Ocupacional de los Estados Unidos, estima que el aire limpio de humo de tabaco incrementa la productividad en un 3%¹⁶. A nivel empresarial, los costos directos e indirectos asociados al consumo de tabaco son significativos, principalmente en términos productivos¹⁷:

- Un ambiente contaminado con humo de tabaco (ACHT) puede producir enfermedades a los trabajadores no fumadores, pudiendo ocasionar un aumento del ausentismo y mayor duración de las bajas por enfermedad.
- Necesidad de contratar reemplazos.
- Disminución del volumen de producción debido al aumento de los tiempos de espera y la insuficiencia de personal.
- Carga de trabajo adicional impuesta por la falta de dotación, debiendo incurrir en el pago de horas extras.
- Conflictividad laboral entre fumadores y no fumadores en el lugar de trabajo.
- Posibilidad de que los empleados afectados por el ACHT emprendan acciones legales por conceptos de incumplimiento legal.
- Deterioro de la imagen corporativa.
- Indemnizaciones directas o indirectas relacionadas con la salud del colaborador.
- Aumento de los costes de limpieza debido a su mayor intensidad y periodicidad.

¹⁵ Según la OMS, un 16,8% de la mortalidad global es generada por el consumo de tabaco, siendo catalogado como la primera causa de muerte prevenible.

¹⁶ Más información en "Informe OMS sobre la epidemia mundial de tabaquismo, 2009: Consecución de ambientes libres de humo de tabaco". Organización Mundial de la Salud.

¹⁷ Más información en "Espacios de trabajo libres de humo". Fundación para la prevención de riesgos laborales

- Incremento de las primas de seguros contra incendios.
- Daños materiales por accidentes ocasionados en los bienes de la empresa, especialmente en relación a incendios.
- Deterioro del clima laboral.
- Disminución del desempeño laboral.

Los mayores perjuicios del tabaquismo en las empresas derivan de la pérdida prematura del personal capacitado, por enfermedad o muerte, además de su menor rendimiento

De igual forma, la relación entre productividad laboral y el consumo de tabaco ha sido ampliamente estudiada a nivel internacional. Según Loddenkemper y Sybrecht (2000), los mayores perjuicios del tabaquismo en las empresas derivan de la pérdida prematura del personal capacitado, por enfermedad o muerte, además de su menor rendimiento.

Por su parte, Parrot (2000) establece que el volumen de estos costos depende de factores como la facilidad de sustitución del colaborador y el nivel de desempleo existente. En una economía con un alto nivel de desempleo, los costes tienden a ser inferiores, ya que se dispone más fácilmente de mano de obra de sustitución. Sin embargo, para el trabajo especializado, en el que puede existir muy poca mano de obra desocupada, los costos para la empresa pueden ser significativos.

Del mismo modo, un mayor absentismo no solo implica el pago durante la baja por enfermedad, sino también aquellos derivados de la pérdida de productividad y de la contratación del nuevo equipo (Smokefree at Work Toolbox for Employers, 1999). Más aún, aunque exista personal sustituto, la pérdida temporal de la mano de obra habitual suele afectar el rendimiento laboral, pudiendo incrementar los costes de producción (Krause 1995).

La disminución en la productividad también puede derivarse del simple consumo de tabaco durante las horas laborales, lo cual dependerá del tipo de restricciones que se impongan. Por ejemplo, permitir fumar en cualquier momento del día afecta directamente el tiempo destinado al trabajo, ya que los empleados toman pausas específicas para ello y, a pesar de que ellas puedan ser breves, su frecuencia durante la jornada de trabajo puede ser muy alta.

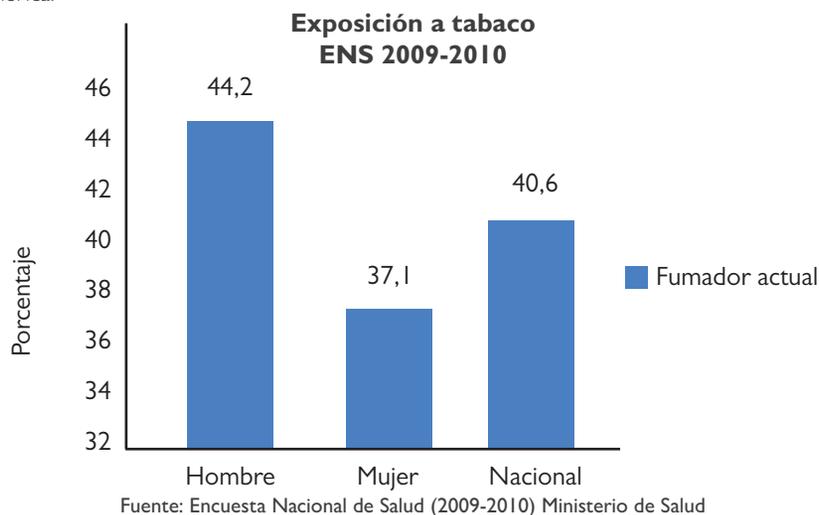
En ese sentido, los programas para disminuir el consumo de tabaco en los lugares de trabajo han demostrado su efectividad en la reducción de la prevalencia del hábito entre los empleados. Una política integral de prohibición puede tener una influencia importante y positiva en la conducta de los colaboradores que fuman y cumplir un papel determinante en la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles.

La prohibición de fumar en el lugar de trabajo no convierte a los fumadores en no fumadores. Sin embargo, un ambiente libre de humo de tabaco puede ayudarlos a reducir el consumo o a dejar el hábito de forma progresiva. Eriksen MP y Gottlieb (1998) muestran sistemáticamente que además de reducirse la exposición al ACHT, disminuye también el número de fumadores y su consumo diario.

En particular, un estudio con aproximadamente 100.000 empleados que desarrollaban sus tareas en espacios cerrados, concluye que un lugar completamente libre de humo de tabaco disminuye en 6% la frecuencia de consumo, y un 14% el consumo diario medio de cigarrillos entre los fumadores (Farrelly, 1999). Estos datos coinciden con una investigación realizada por la tabaquera Philip Morris, en el que se observó que los fumadores que trabajaban en lugares donde estaba prohibido hacerlo, presentaban una tasa de abandono del tabaquismo casi el doble de la de los fumadores que no trabajaban en ese entorno (Hieronimus 1992).

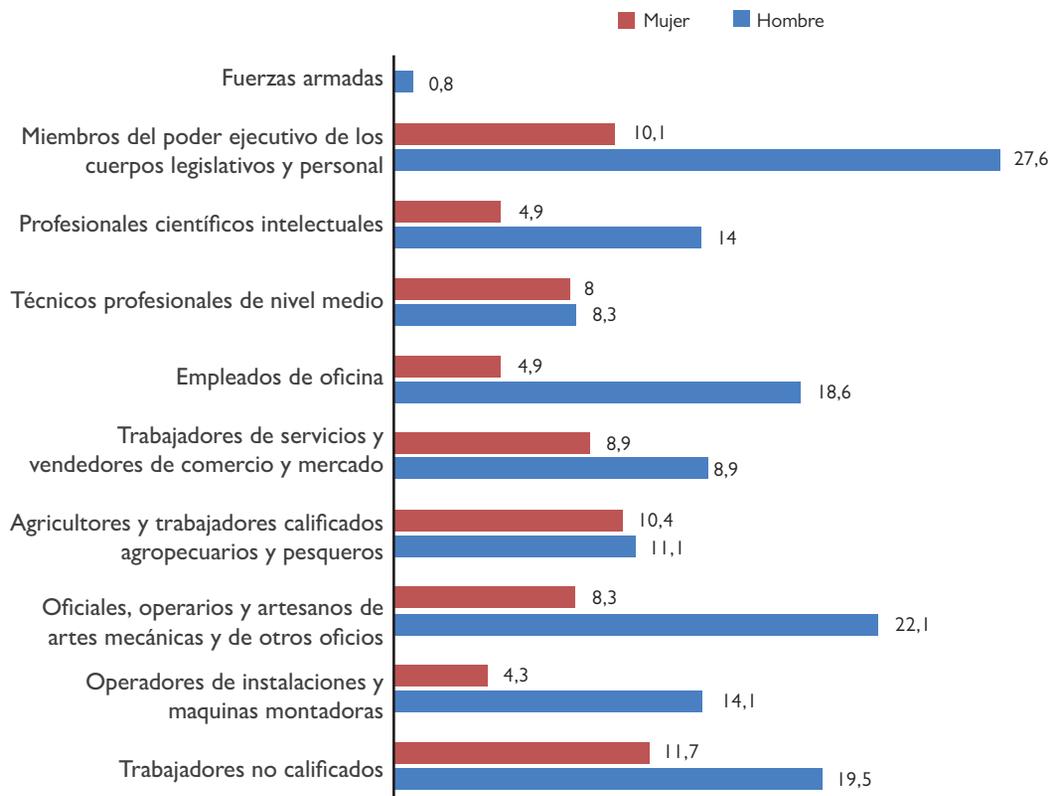
Por estas razones, la OMS ha señalado que la acción contra el ACHT es probablemente la mejor vía para reducir el consumo de tabaco. Aunque dejar de fumar no sea el principal objetivo de los programas de ambiente laboral libre de humo de tabaco, sí representa un aporte a quienes desean dejarlo, además de facilitarles el cumplimiento de la normativa e incrementar su desempeño en el lugar de trabajo.

En Chile, el consumo de tabaco ha disminuido desde un 42,5% de la población total a un 40,6 en los últimos 7 años (ENS, 2003-2009). No obstante, según un estudio de la consultora Euromonitor (2010), los chilenos gastan 91,4 dólares (\$48 mil) anuales en promedio en cigarrillos, ubicándose como el primer país consumidor de tabaco de Latinoamérica.



Del mismo modo, a pesar de la reciente promulgación de la ley antitabaco N°21105¹⁸, la exposición al humo de tabaco aún persiste, y es más frecuentes en hombres y en algunos grupos de ocupación.

Exposición permanente al tabaco en los lugares de trabajo según ocupación y sexo ENETS 2009-2010.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile (2009-2010) Ministerio de Salud

¹⁸ La ley 21105 prohíbe el consumo de tabaco en cualquier espacio cerrado y público. A nivel empresarial, está dictaminado que cualquier organización con más de 10 trabajadores no puede declararse como un lugar indicado para fumadores. No obstante, si bien no se permite fumar en espacios cerrados, si se permite fumar en espacios al aire libre y salas ambientadas especiales para este acto.

SALUD MENTAL Según la OMS, los factores asociados a la salud mental incluyen bienestar subjetivo, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente. También ha sido definido como un estado de bienestar por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de hacer

Estado de bienestar por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y contribuir a los sistemas donde se insertan

frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y contribuir a los sistemas donde se insertan.

y 4% del producto interno bruto en los 15 estados de la Unión Europea. Una gran proporción de estos costos (probablemente una tercera parte o más) estaban directamente relacionados con la pérdida de productividad (OMS, 2006).

En ese sentido, la alta prevalencia de trastornos mentales a escala mundial los ha convertido en una significativa carga económica para las sociedades en general. Por ejemplo, en el año 2000 se estimaba que el costo de salud de los enfermos mentales representaba entre el 3

Aunque la valoración de los costos por problemas de salud mental en la fuerza laboral constituye un área de estudios muy reciente, el sector empresarial ha comenzado a reconocer paulatinamente que los trabajadores mentalmente saludables presentan mayores índices de productividad en el lugar de trabajo.

En particular, los problemas vinculados a salud mental que pueden experimentar las empresas se manifiestan en una serie de variables:

- Mayor ausentismo laboral
- Menor productividad laboral
- Mayor renovación de empleados
- Aumento en el número de días de discapacidad a corto y largo plazo
- Mayores demandas por discapacidad

Ahora bien, a diferencia de los ejes temáticos anteriores, la salud mental de los empleados se ve afectada por una multiplicidad de factores intangibles. Por lo mismo, una medición de su impacto sobre la productividad laboral tiende a arrojar valores altamente sesgados y poco representativos.

Es por ello que se han realizado una serie de investigaciones mediante el uso de variables correlacionadas con trastornos mentales, las que presentan un grado de causalidad más nítido con la productividad laboral, siendo el factor más utilizado el grado de ausentismo laboral producto de enfermedades mentales.

La Escuela de Medicina de la Universidad de Harvard, por ejemplo, examinó el impacto de los trastornos psiquiátricos con relación a los días de trabajo perdidos entre diferentes grupos ocupacionales en los EE.UU., (Kessler y Frank, 1997). Dentro de las principales conclusiones se encuentran:

- El número promedio de días perdidos atribuible a los trastornos llegó a los 6 días por mes por cada 100 trabajadores, mientras que el número de días de productividad reducida fue de 31 días por mes por cada 100 trabajadores.
- Aunque el impacto de días perdidos no varió en las diferentes ocupaciones, el impacto en cuanto a productividad disminuida fue mayor en los trabajadores profesionales.
- Tanto el ausentismo como la disminución en la productividad fueron más frecuentes en aquellos trabajadores con trastornos comórbidos (físicos y mentales)¹⁹, que en aquellos afectados por un solo trastorno.
- Al realizar una estimación anualizada, llega a más de 4 millones de días de trabajo perdidos y a 20 millones de días de productividad disminuida.

Para fomentar la sensibilización empresarial con respecto a la prevalencia, causas y prevención de los trastornos de salud mental en el lugar de trabajo, se realizará un análisis sobre ciertos factores intangibles que pueden afectarla, con las mermas en el desempeño laboral que ello conlleva.

Se trata de las siguientes variables:

- **Clima organizacional**
- **Seguridad en el trabajo**
- **Motivación laboral**

¹⁹ Comorbilidad se refiere a la presencia de uno o más trastornos (o enfermedades) además de la enfermedad o trastorno primario.

- Estabilidad laboral
- Satisfacción laboral
- Expectativas de desarrollo profesional
- Relaciones laborales
- Ambigüedad de rol
- Estrés laboral

El **clima organizacional** surge como un fenómeno multidimensional que depende de las percepciones y experiencias de los trabajadores dentro de la organización. Así, se plantea la existencia de un clima psicológico referido a la percepción individual de los atributos organizacionales de la empresa, lo que incluye políticas internas, procedimientos administrativos y la gestión de recursos humanos, cada una de las cuales tendría un efecto indirecto sobre el desempeño laboral (Neal et al, 2005).

En esa misma línea argumentativa, la **seguridad en el trabajo** puede ser considerada como un componente objetivo de la calidad de vida laboral, definido a partir de percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008). En

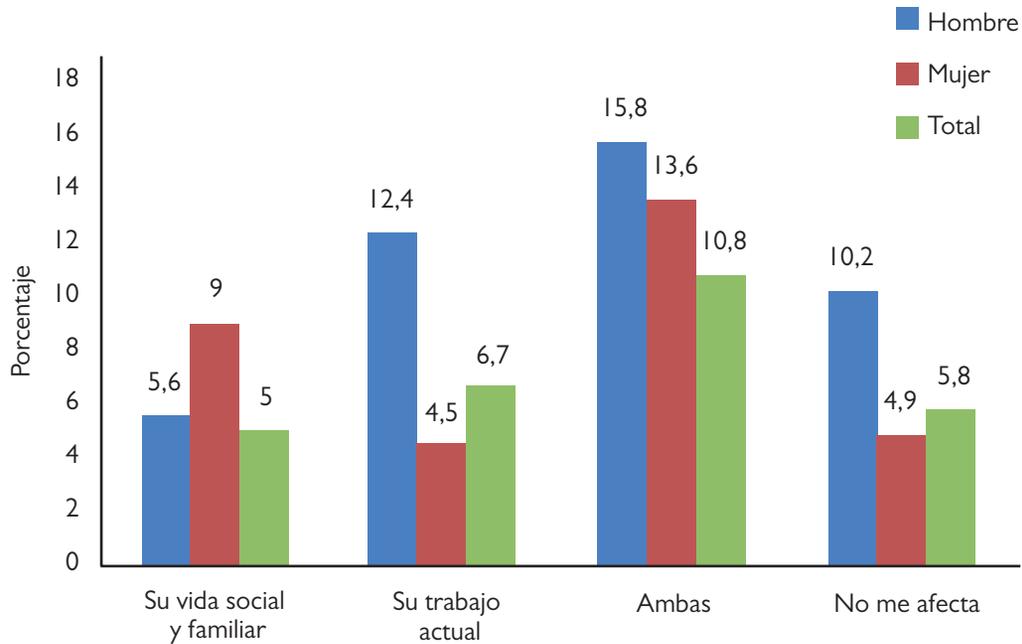
**En Chile, por ejemplo, la tasa de
accidentabilidad laboral es de 8,3
por 100 trabajadores,** siendo de 8,5 en
hombres y de 7,9 en mujeres

general, un indicador para medir esta variable corresponde al número de accidentes en la jornada laboral durante un período determinado.

En Chile, por ejemplo, la tasa de accidentabilidad laboral es de 8,3 por 100

trabajadores, siendo de 8,5 en hombres y de 7,9 en mujeres. De igual forma, quienes se accidentaron y refieren persistir con problemas físicos y mentales producto de ello, señalan además que vieron afectada su vida social, familiar y su trabajo.

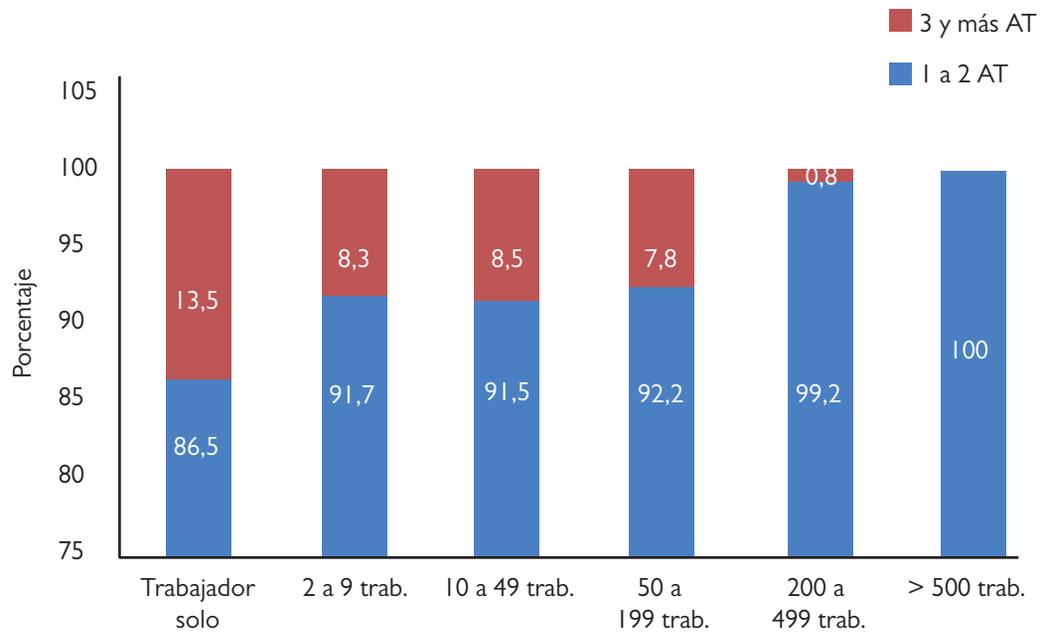
**Area que afectó el accidente del trabajo según sexo.
ENETS 2009-2010**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

Existen diferencias significativas según el tamaño de la organización. Los trabajadores de grandes empresas registran menor número de accidentes por año, en especial aquellas con más de 500 empleados. Esto podría explicarse por el compromiso y la inversión en prevención y en el cumplimiento de estándares internacionales.

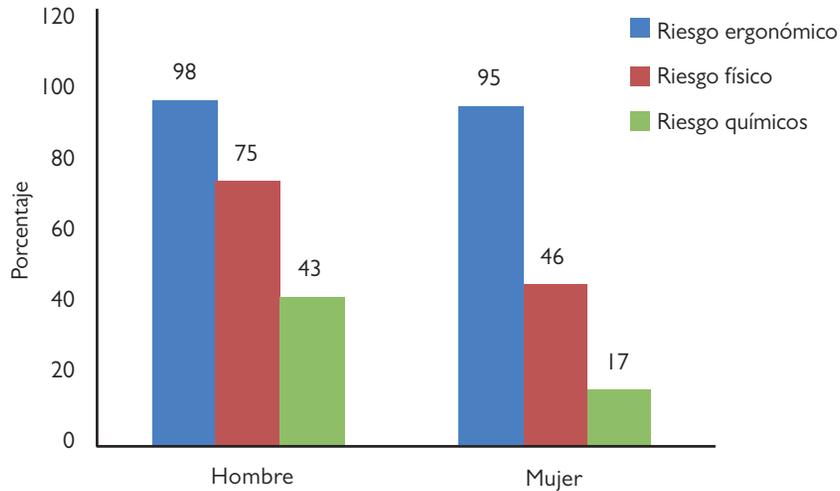
Número de accidentes del trabajo (AT) por trabajador según tamaño de empresas ENETS 2009-2010



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

En particular, hombres y mujeres están más expuestos a riesgos ergonómicos²⁰ y luego a físicos y químicos.

**Trabajadores expuestos a riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos.
ENETS 2009-2010**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

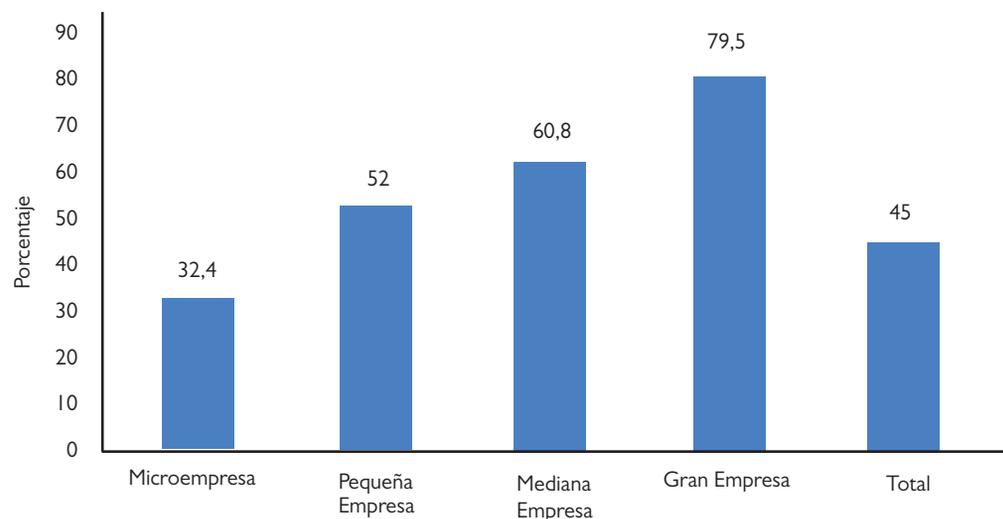
Con respecto a la **motivación laboral**, se postula que la fuerza inspiradora depende de la necesidad de recibir gratificaciones del individuo, quien busca satisfacer sus expectativas utilizando patrones de comparación y consideraciones de justicia (Turner, 1987). En palabras más simples, el reconocimiento y el grado de equidad en la retribución se convierten en una forma de retroalimentación y compensación por el esfuerzo realizado. Por lo tanto, de no satisfacer las expectativas del trabajador, se pueden generar mermas significativas en la productividad laboral del mismo (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008).

A nivel nacional, un 45% de las empresas utiliza algún sistema de bonos, incentivos o premios por producción o productividad. Solo la microempresa presenta una proporción minoritaria al respecto. De hecho, mientras más grande la empresa, mayor es el porcentaje de ellas que utiliza estas prácticas (ENCLA, 2008).

Un 45% de las empresas utiliza algún sistema de bonos, incentivos o premios por producción o productividad. Solo la microempresa presenta una proporción minoritaria al respecto

²⁰ Acción, atributo o elemento de la tarea, equipo o ambiente de trabajo, o una combinación de los anteriores, que determina un aumento en la probabilidad de desarrollar una enfermedad o lesión.

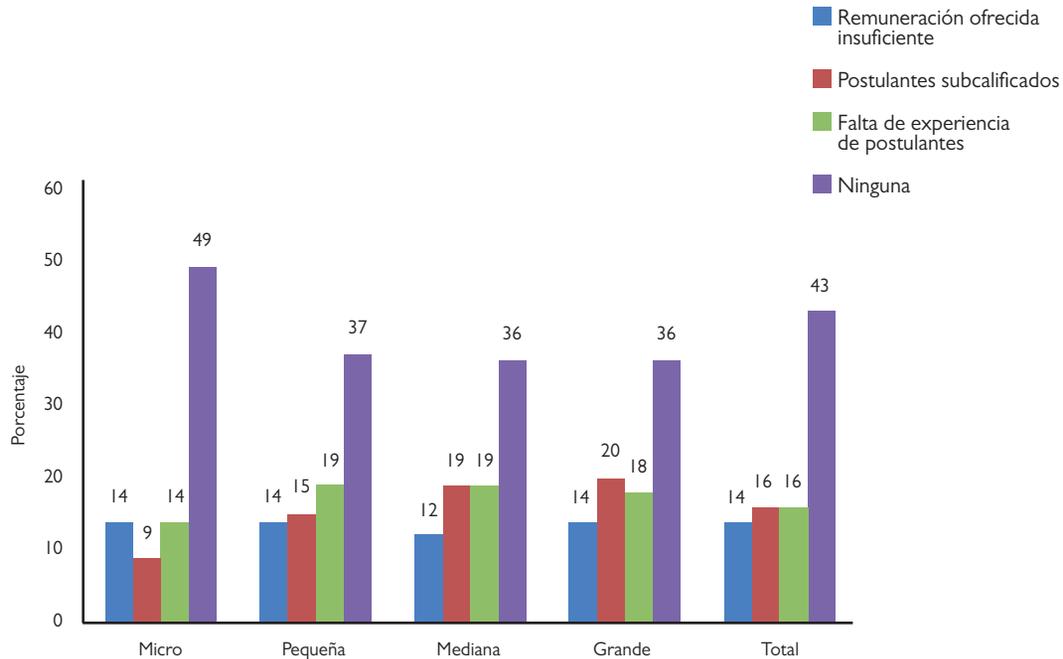
Proporción de empresas que pagan o asignan incentivos por aumento de producción y/o productividad, según tamaño de empresa.
ENCLA 2008



Fuente: Encuesta Laboral (2008). Dirección del Trabajo.

En ese sentido, un aspecto relevante en la generación de empleo son las dificultades para la contratación. Los datos indican que la mayoría de las empresas, en todas las categorías, reconoce no tener ningún obstáculo a la contratación (43%). Sin embargo, entre quienes sí lo observan, uno de los principales inconvenientes es la percepción de que la remuneración ofrecida es insuficiente (ELE, 2010).

**Distribución de empresas por dificultad para encontrar el personal requerido, según tamaño.
ELE 2010**



Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas 2010. Observatorio de Empresas.

De la misma manera, la **estabilidad laboral** dentro de la empresa se presenta como un determinante clave del desempeño laboral, ya que los cambios en el entorno profesional (de administración, rotación de personal o modificaciones en la estructura de mercado), pueden ser percibidos de diferentes formas por cada trabajador, creando inseguridades y conductas individualistas que afectarían su productividad laboral (Vedramin, 2001).

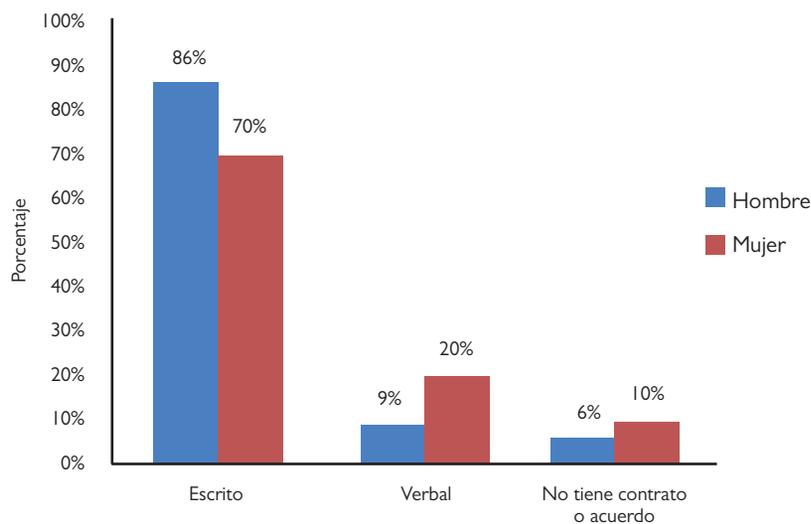
Los cambios en el entorno profesional pueden crear inseguridades que afectarían la productividad laboral

Un punto a destacar es que si bien valores como la solidaridad y cooperación se consideran como características relevantes entre los trabajadores, el nuevo contexto de flexibilidad laboral generaría contradicciones al promover un desarrollo individualista, que afectaría el nivel de productividad de la empresa (Bernstein, 1986).

En el país, un 16% de los trabajadores dice no contar con contratos escritos

En este caso, un indicador comúnmente utilizado corresponde al tipo de contrato de los trabajadores ocupados. En el país, un 16% de ellos dice no contar con contratos escritos, demostrando la necesidad de avanzar rápidamente en esta materia.

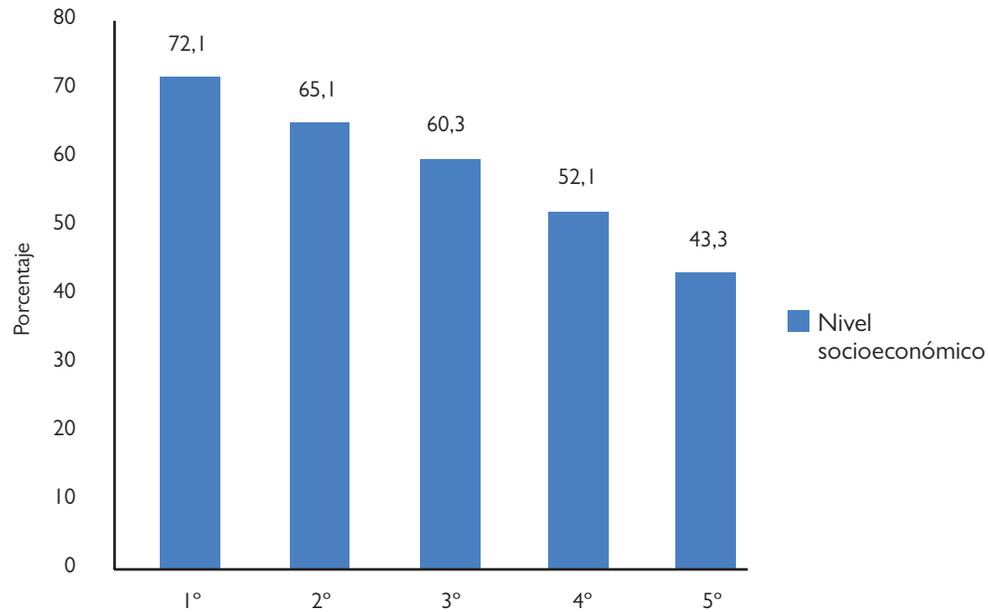
Formalidad en el contrato en trabajadores ocupados del sector privado, según sexo. ENETS 2009-2010.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

Aún más, la Encuesta de Calidad de Vida Laboral y Salud (2006) evidenció significativos niveles de inestabilidad laboral dentro de la muestra utilizada, lo que se agravaba en los estratos socioeconómicos más vulnerables. En particular, la inestabilidad estaba directamente relacionada con aspectos como la variabilidad del sueldo, inestabilidad en el trabajo y falta de oportunidades de promoción y desarrollo profesional.

Inestabilidad Laboral y Falta de Oportunidades. ENCAVI 2006



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida Laboral y Salud (2006). Ministerio de Salud.

Por su parte, la **satisfacción laboral**, entendida como una variable que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se ha convertido en un problema central para la investigación social de las organizaciones (Boada & Tous, 1993).

Locke (1976) la define como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Actualmente, un indicador para esta variable es el número de horas trabajadas. En Chile existe una percepción generalizada de que "se trabaja mucho", y en efecto, aparecemos entre los países con jornadas laborales más extensas del mundo. Según un informe de la Organización Internacional

Según la OIT, se destinan 2.002 horas anuales a lo laboral en el país, mientras en muchas naciones la tendencia es a su reducción progresiva

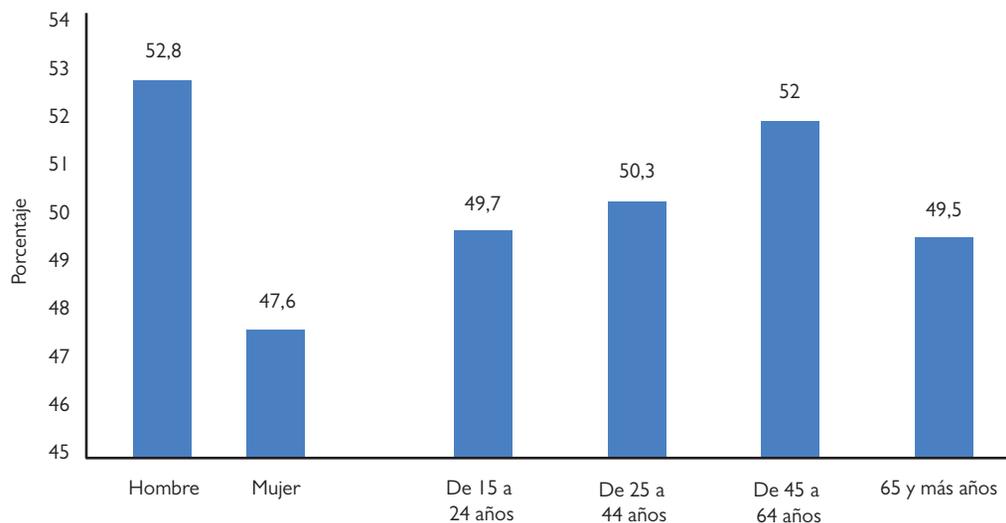
del Trabajo (OIT), se destinan 2.002 horas anuales a lo laboral, mientras en muchas naciones la tendencia es a su reducción progresiva (Espinoza, 2001).

Un 50,6% de los empleados declara trabajar nueve o más horas diarias durante la semana

De igual forma, la Encuesta Nacional sobre Salud y Trabajo (ENETS 2009-2010), señala que el 50,6% de los empleados declara trabajar nueve o más horas diarias durante la semana y el 45,8% manifiesta que siempre o casi siempre termina su jornada tan cansado que solo quiere descansar, lo que afectaría en gran

medida su salud, calidad de vida y desempeño laboral. Incluso el promedio de horas trabajadas a la semana supera el límite legal (45 horas), tanto en hombres como en mujeres.

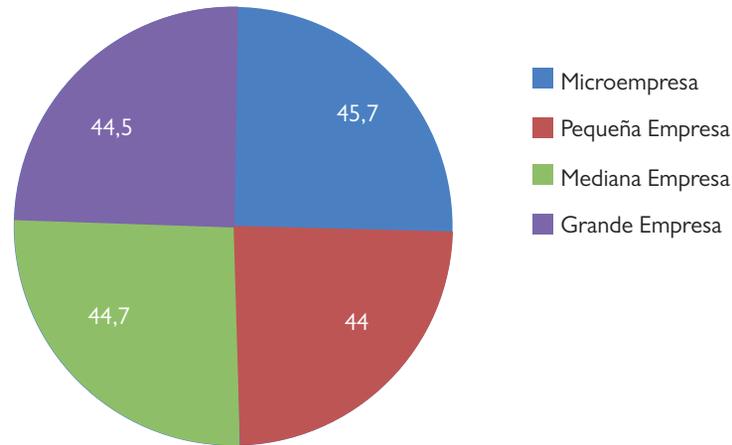
**Horas trabajadas en la semana completa según sexo y edad.
ENETS 2009-2010.**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

Ahora bien, la duración regular del tiempo de trabajo cambia de acuerdo al tamaño de las empresas y, especialmente, según los distintos sectores productivos. En 2008, al igual que en años anteriores, la extensión semanal de la jornada fue menor en las empresas de mayor tamaño, mientras que sobrepasó los marcos legales en las microempresas, las que tienen más dificultades para el cumplimiento de normas laborales (ENCLA, 2008).

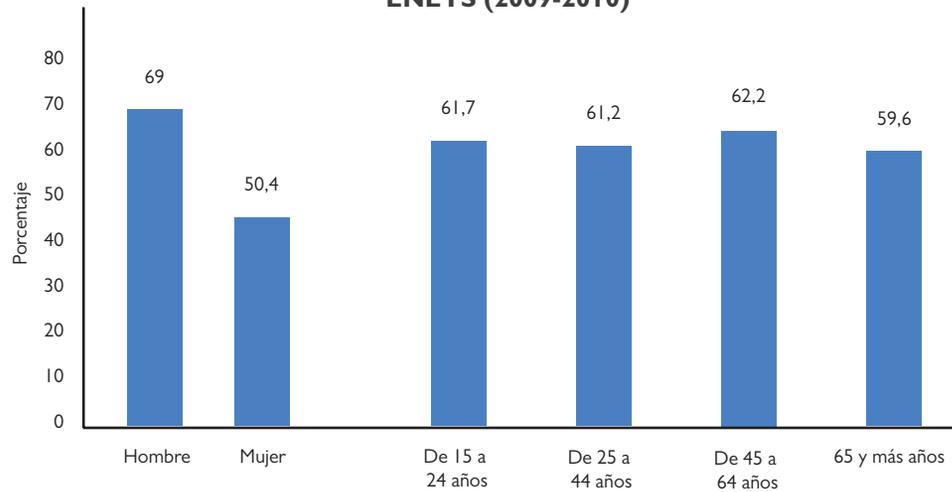
**Promedio de horas semanales de trabajo por trabajador, según tamaño de empresa.
ENCLA 2008**



Fuente: Encuesta Laboral (2008). Dirección del Trabajo.

La conciliación vida laboral - vida familiar también se ve afectada por el trabajo durante el fin de semana, ya que más de la mitad de los hombres y mujeres trabaja alguno de esos días.

**Trabajar al menos una hora el día sábado o domingo, según sexo y edad.
ENETS (2009-2010)**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

Adicionalmente, **las expectativas de desarrollo profesional** basadas en las aspiraciones de formación y capacitación, pueden generar una situación de conflicto cuando el trabajador percibe diferencias significativas en el grado de oportunidades para desarrollarse en términos laborales con respecto a sus pares.

Así, la implementación de programas como el uso de nuevas tecnologías y capacitaciones, permitiría mejorar la productividad laboral, otorgándoles a los colaboradores un mayor grado de habilidades y participación en la toma de decisiones de la organización.

Sin embargo, autores más críticos como Gallie (2003) señalan que la implementación de capacitaciones puede tener un efecto contraproducente, ya que los trabajadores menos calificados se encontrarían en situación de desventaja constante con respecto a aquellos más competentes. Por ende, los resultados de la capacitación solo

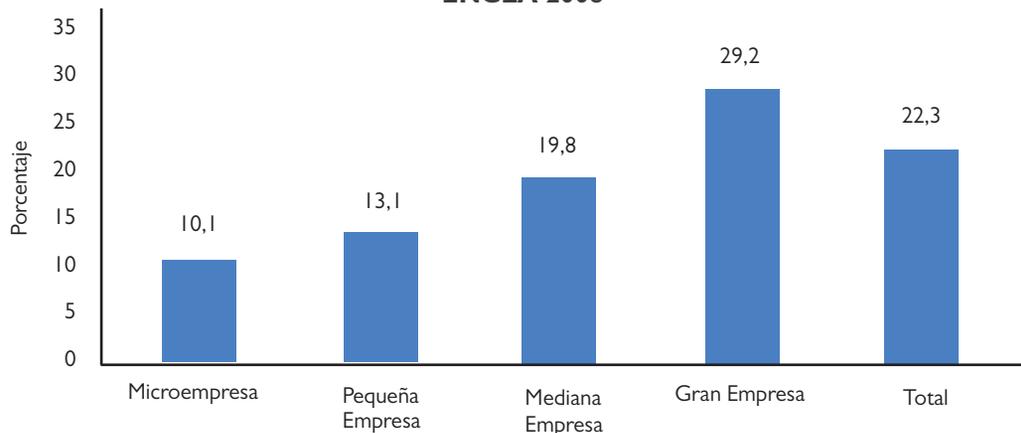
aumentarían las brechas de productividad entre ambos, lo que produciría niveles de competitividad empresarial fluctuantes a través del tiempo.

La proporción de empleados capacitados en el país es preocupantemente baja: solo un 22%.

Según la ENCLA (2008), el verdadero peso que tiene la capacitación laboral en Chile queda en evidencia cuando se pregunta a las empresas si es un requisito para acceder a

ascensos y promociones: solo un 9,3% de las empresas afirma que sí lo es. Asimismo, la proporción de empleados capacitados es preocupantemente baja: solo un 22%.

**Proporción de trabajadores capacitados por tamaño de empresa.
ENCLA 2008**

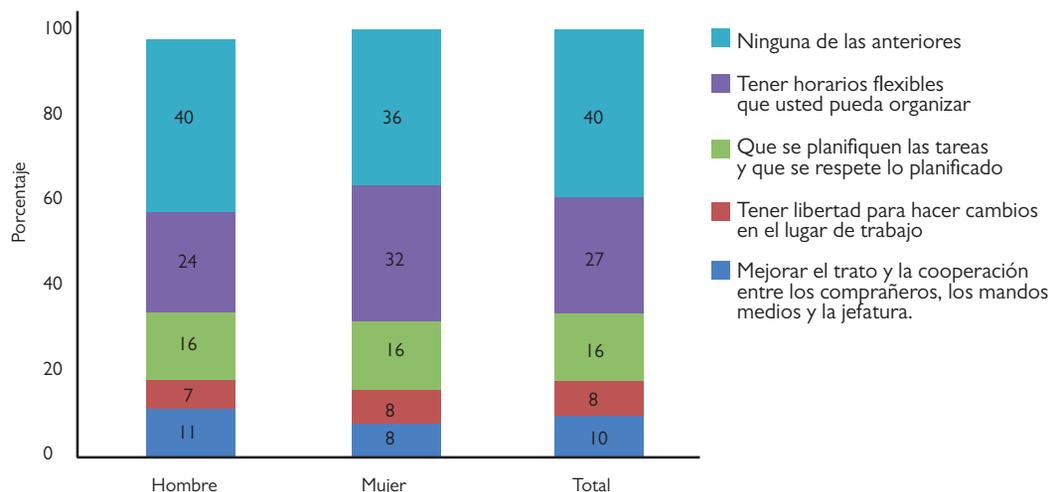


Fuente: Encuesta Laboral (2008). Dirección del Trabajo.

Por otro lado, Lambert, Hogan y Barton (2001) han enfatizado la importancia de las **relaciones laborales** al interior de la empresa, definidas como la respuesta afectiva de la persona sobre su trabajo en particular respecto a los demás integrantes de la empresa, ya que afectarían directamente la salud mental de los empleados. En ese sentido, el proceso de interacción dentro de un grupo de trabajo sería decisivo para integrar diferentes puntos de vistas, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral tanto individual como colectivo (Hobman, Bordia y Gallois, 2003).

Según la ENETS 2009-2010, entre los cambios organizacionales más deseados por parte de los trabajadores, destaca el hecho de tener relaciones más cercanas entre ellos y los directivos.

Cambios en la organización y relaciones laborales que al trabajador le gustaría se realicen, según sexo. ENETS 2009-2010

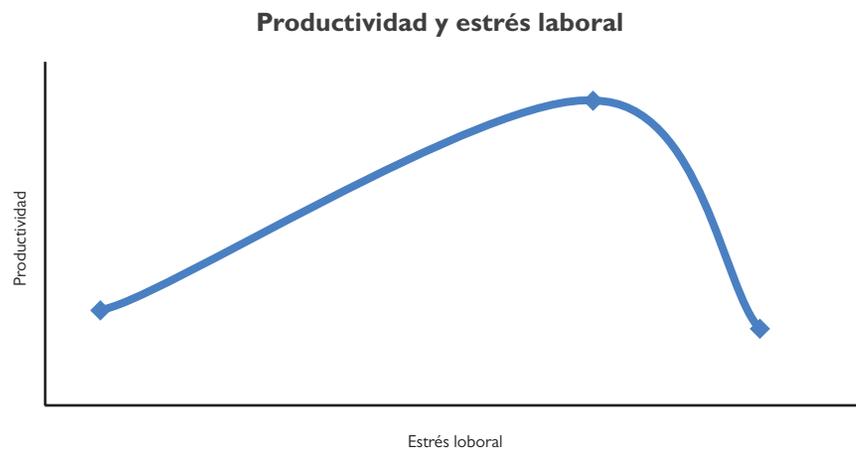


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, (2009-2010) Ministerio de Salud.

En tanto, la existencia de **ambigüedad de roles** al interior de la empresa se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor, o bien éstos no son adecuados, relacionándose con un mayor grado de descontento en el lugar de trabajo. Dicho fenómeno puede incidir negativamente en el bienestar psicológico, representando una fuente de tensión para el colaborador, que contribuye al estrés laboral y a su inseguridad al momento de desempeñarse (Arquer, Daza y Nogareda, 2007).

Finalmente, el **estrés laboral**²¹ ocurre cuando hay una incompatibilidad entre las exigencias del trabajo o el ambiente laboral, y las capacidades, recursos y necesidades del trabajador (OMS, 2006). La exposición prolongada al estrés ha sido vinculada a un patrón de consecuencias para la salud que incluye trastornos físicos, agotamiento en el trabajo, depresión, síndrome del edificio enfermo, lesiones y violencia en el lugar de empleo, entre otros.

Subbulaxmi (2007) señala que el estrés laboral puede afectar la productividad por medio de mayores tasas de ausentismo, accidentes laborales, rotación del personal, así como en los desajustes propios de cada trabajador. Sin embargo, para el autor el estrés no debe ser considerado exclusivamente como un factor negativo, ya que bajo ciertas condiciones puede tener un impacto positivo sobre la productividad laboral. Concretamente, sus resultados muestran la existencia de una parábola invertida al momento de relacionar ambas variables.



Ante ello, el autor concluye que la empresa debe velar por mantener niveles de estrés moderados, que permitan maximizar el desempeño de los colaboradores. De no ser así, se incrementaría la probabilidad de contraer ECNT, con las mermas productivas correspondientes.

²¹ El estrés laboral es una de los diez problemas principales de salud relacionados con el trabajo, a menudo un precursor de serias dificultades de salud mental y un importante objetivo para las actividades de promoción y prevención de la salud y la salud mental (OMS, 2006)

A blurred background image of a meeting table. In the foreground, there are several sheets of paper, some with faint lines and text. A pen lies across the papers. In the middle ground, there are two coffee cups on saucers. One is a white cup with a blue handle, and the other is a white cup with a blue handle. In the background, a person is visible, wearing a white shirt with a dark pattern. The overall scene is a professional meeting or conference.

**Productividad en Chile:
determinantes, rol de
la empresa y próximos
desafíos**

Durante la denominada época dorada de la economía chilena²², la Productividad Total de Factores creció por sobre el 2% anualmente. Sin embargo, durante los últimos 12 años se ha estancado debido a fluctuaciones macroeconómicas, más que por crecientes rigideces microeconómicas (Ramos, 2011).

Ejemplo de ello fue la crisis financiera estadounidense del año 2008, que indujo una fuerte disminución del gasto de los inversionistas y consumidores chilenos, generando una significativa contracción de la demanda agregada, alta capacidad ociosa y un elevado nivel de desempleo en el país. Sin embargo, nuevamente, tal caída en eficiencia y productividad sería atribuible a factores macroeconómicos ajenos a la empresa. Algo similar sucedió con la crisis asiática cuando la producción cayó un 4%.

Asimismo, el estancamiento de la productividad entre 1999 y 2005 se debió a que el crecimiento de las ventas resultó menor a lo esperado en los planes de inversión del sector empresarial. Ello abrió una brecha significativa entre el crecimiento económico potencial y el efectivo, desacelerándose así el crecimiento de

Existe relativo consenso sobre la intensa volatilidad de la productividad en Chile, reflejado en períodos de fuerte alza y períodos donde incluso es negativa

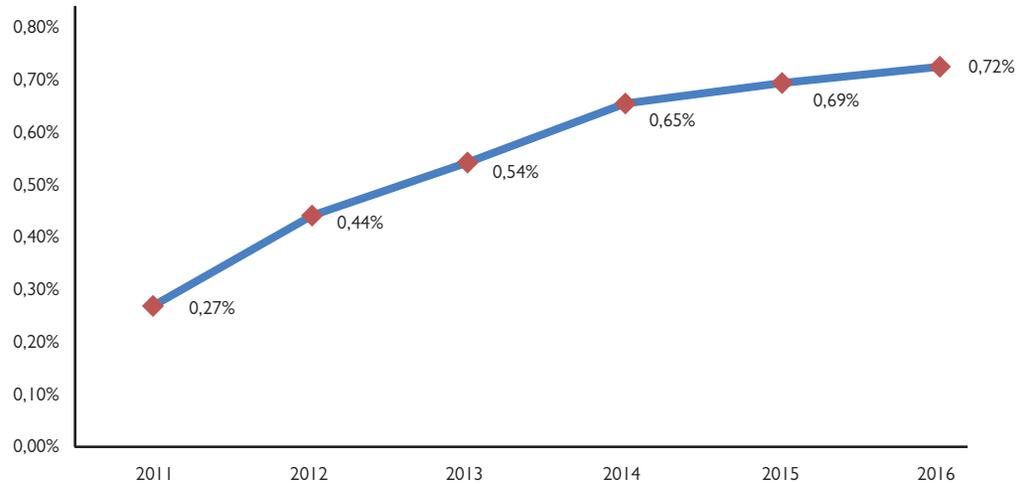
tendencia. De ahí que la caída o nulo crecimiento de la productividad desde 1997 refleja ineficiencias atribuibles a factores macroeconómicos y no a mayores rigideces microeconómicas, o a un mal manejo empresarial.

En ese sentido, existe relativo consenso sobre la intensa volatilidad de la productividad en Chile, reflejado en períodos de fuerte alza y períodos donde incluso es negativa. Además, se ha demostrado empíricamente que la PTF es altamente procíclica, es decir, se mueve de forma directamente proporcional al crecimiento económico (Vergara, 2005).

Según las últimas estimaciones del comité de expertos del PIB Tendencial, la productividad de la economía chilena dejará de caer este año, pero su crecimiento sería mínimo. En concreto, la PTF aumentaría 0,2% en 2011 y 0,4% en 2012. Las cifras podrían ser menores, pero para una economía que registra caídas en su productividad desde 2005, podría ser un punto de inflexión, siempre y cuando se realicen las medidas necesarias.

²² Se denomina época dorada el período comprendido entre 1990 y 1997, ya que el crecimiento económico promedio alcanzó un 7% anual.

Proyección Productividad Total de Factores



Elaboración propia a partir de data del Comité Consultivo del PIB Tendencial 2011.

Para ello, es necesario lograr no solo más dinamismo económico, sino también mayores niveles de inclusión e igualdad social, menor exposición a los impactos de la volatilidad externa, niveles de inversión productiva superiores y más generación de empleo de calidad. En relación a los últimos puntos, las empresas juegan un rol fundamental como agentes productivos y generadores de empleo (CEPAL, 2011).

Existen dos rasgos que distinguen claramente a la economía chilena de las desarrolladas en materia de productividad. El primero es la brecha externa, vale decir, el retraso tecnológico del país respecto de las economías desarrolladas. La velocidad con que estas últimas innovan su estructura productiva supera ampliamente la capacidad con que el país absorbe, adapta e innova a partir de las mejores prácticas a nivel internacional. El segundo es la brecha interna, definida como las grandes diferencias de productividad entre sectores productivos, dentro de los mismos y entre empresas en el país, las cuales exceden sustancialmente el nivel de los países del primer mundo. Lo anterior ha llevado a grandes desigualdades salariales en el mercado laboral, producto de incrementos en las brechas de productividad entre trabajadores, que han empeorado progresivamente la distribución del ingreso en la nación (Ffrench-Davis, 2007).

En relación a los contrastes entre los distintos tipos de empresas, mientras la productividad de una microempresa en Chile equivale a apenas el 3% de la de una grande, en Francia las organizaciones de tamaño más reducido

Mientras la productividad de una microempresa en Chile equivale a apenas el 3% de la de una grande, en Francia las organizaciones de tamaño más reducido muestran una productividad equivalente al 71% respecto de las de mayor envergadura

muestran una productividad equivalente al 71% respecto de las de mayor envergadura. Adicionalmente, las diferencias entre microempresas y las pequeñas y medianas, también son mayores en la región en comparación con los países desarrollados (CEPAL, 2011).

Más aún, la concentración de trabajadores en sectores de baja productividad repercute en los niveles de equidad de la sociedad, ya que tiende a generar una distribución más desigual de los salarios a favor de un grupo más reducido de empleados, quienes tienen más capacidades y están mejor insertos en actividades de mayor productividad.

A partir de ello, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010), señaló que el atraso en cuanto a productividad laboral es el mayor causante de la brecha del ingreso per cápita existente en el país con respecto a los países que la componen. El bajo nivel de utilización de mano de obra debido a la baja participación de mujeres y jóvenes intervendría en menor grado. Así, el aparente estancamiento de la productividad a lo largo de la década pasada aparece como la causa principal de la ralentización del crecimiento del PIB. Aunque la gestión macroeconómica ha experimentado una notable mejoría durante los últimos 20 años, una serie de puntos débiles a nivel microeconómico han contribuido al comportamiento irregular de la productividad, según esta organización:

- La competencia de los mercados de productos sigue siendo débil en comparación con la de otros países de la OCDE.
- La regulación de entrada y salida de empresas desincentiva la toma de riesgo empresarial y la diversificación en actividades nuevas y con mayor productividad.
- La innovación tecnológica y no tecnológica en las empresas sigue siendo baja.

A pesar que la innovación tecnológica se identifica como uno de los principales desafíos a nivel empresarial, el mejoramiento del capital humano se torna igualmente significativo. En ese contexto, aumentar el grado de capacitación y especialización hacia los trabajadores se convierte en una tarea indispensable para disminuir las brechas productivas entre sectores económicos a lo largo del país (Katz, 2000).

Conclusiones

Mejorar la competitividad es el reto constante que se plantea cualquier economía, es por ello que el análisis de la productividad como motor del desarrollo empresarial se torna un aspecto de suma importancia.

Dicha hipótesis ha impulsado el presente estudio, que se centra en analizar la relación existente entre productividad y calidad de vida laboral. En particular, se han identificado cuatro variables relevantes que componen un programa de vida saludable al interior de la organización, además de su posible efecto sobre la competitividad de la misma.

Al definir la relación entre productividad y calidad de vida laboral, uno de los primeros hechos que se plantea es la causalidad mutua entre ambos conceptos. Así, se espera que mejoras en la calidad de vida en el trabajo influyan en la productividad y que aquellas labores más productivas sean mejor remuneradas, aportando a una mejor calidad de vida en el trabajo.

En ese contexto, los resultados indican la existencia de áreas en las que existiría un potencial de inversión en las empresas para mejorar su productividad. Ante ello, el lugar de trabajo está reconocido internacionalmente como un contexto adecuado para la promoción de la salud. Abordar el régimen alimentario, la actividad física, el consumo de tabaco y la salud mental son elementos indispensables para mejorar la salud de los trabajadores y contribuir a una imagen positiva y productiva de la empresa. Del mismo modo, la implementación de programas de vida saludable incrementa la satisfacción laboral, además de reducir la rotación del personal, el absentismo y las ausencias por enfermedad. Pueden conseguirse reducciones en los costos de los planes de asistencia sanitaria y en las indemnizaciones por accidente de trabajo y por discapacidad, además.

Finalmente, es fundamental dimensionar la importancia de la evidencia expuesta, por su impacto en diferentes actores de la sociedad:

- en el gobierno, por tener que definir el marco en el cual se construyan las relaciones laborales;
- en los trabajadores, para identificar las principales dificultades que afectan su desempeño laboral; y
- en los empresarios, para asumir la calidad de vida laboral como un nuevo factor productivo que puede ser clave al momento de determinar la competitividad de la empresa y el crecimiento económico.

A close-up, profile view of a woman's face, looking downwards. Her eyes are closed or looking down, and her hand is resting near her chin. The image has a strong blue color cast. A white rectangular box is overlaid on the lower right side of the image, containing the word "Casos" in blue text.

Casos



Caso 1: BCI Programa “Me Siento Sano”

Con el fin de responder las preguntas de investigación, sobre las iniciativas, percepciones y principales creencias de los programas de vida saludable en diferentes organizaciones que participan del proyecto asociativo Nutrirse, la metodología seleccionada fue cualitativa, al tratarse de un estudio de carácter analítico y exploratorio. Para el estudio de casos, se consideró una selección de empresas que desarrollaran estrategias, actividades y herramientas enfocadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, bajo el contexto de programas de vida saludable.

Información de la Empresa

Bci se define como una Corporación de Soluciones Financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite. La compañía cuenta con una amplia red de 365 sucursales dentro de Chile y está presente bajo diferentes formatos en Perú, Brasil, México, Estados Unidos y España. Al finalizar 2011, la Corporación Bci contaba con una dotación de 10.158 colaboradores: 5.660 mujeres y 4.498 hombres.

Desde su fundación, el objetivo de Bci ha sido proveer de servicios financieros al sector productivo del país, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), así como en las personas. Con activos a diciembre de 2011 de \$16.109.661, hoy es el tercer banco privado más importante de Chile.

Descripción del Programa “Me Siento Sano”

“El Programa “Me Siento Sano” de la Corporación Bci, corresponde a un proyecto que nació el año 2009 y que actualmente se focaliza en promover e implementar ambientes de trabajo saludables que traspasan las iniciativas de aprendizaje al grupo familiar”, indica Luis Acuña, jefe del Departamento de Salud, Seguridad y Medio ambiente.

Como procesos de gestión del programa se desarrollan cuatro campos de acción, que corresponden a:

1. Mi Alimentación, que promueve la elección de alimentos saludables mediante la realización de procesos educativos, además de potenciar la existencia de ambientes de alimentación basados en lograr un óptimo estado de salud.

En relación a este ámbito, la jefe de oficina Irarrázaval, María J. Torres señala “Creo que lo mejor fue tomar conciencia de la importancia de llevar una vida sana, tanto para mí como para mi familia y mi equipo de trabajo. Fue muy positivo entender que una dieta no es sinónimo de dejar de comer para bajar de peso,

sino que es una buena forma de ordenar las comidas diarias para cuidarse de futuras enfermedades, sentirse mejor, cuidar la piel y que es un hábito gratamente contagioso”.

Al mismo tiempo, expone “aumenté la porción de pescado a la semana y, en comidas fuera de casa, también prefiero el pescado en vez de carnes rojas. La ensalada siempre me ha gustado así que ahora como más, me preocupó de tener fruta en la casa y de comer legumbres al menos una vez a la semana. Me costó, pero me acostumbré al yogurt de la mañana”.

2. Mi Entorno, contribuye a la generación de ambientes laborales que promueven estilos de vida

seguros y saludables. Especial énfasis de este eje es la creación de oportunidades para crear habilidades de autocuidado. Destacan:

- Programas y convenios que impactan en este ámbito son el convenio con la Isapre Colmena Golden Cross, que permite contar con un plan de salud que contribuya a mantener un adecuado equilibrio familiar y financiero.
- El seguro complementario de salud, cofinanciado entre empresa y colaborador, con tope en el costo, de modo que todos tengan acceso al beneficio que está pensado para el colaborador y su grupo familiar directo.
- Fondos de donación especiales para el colaborador y sus familias, cuando las enfermedades son de elevado costo.
- Bci también apoya a la Familia, a través de los siguientes programas: de vivienda, apoyo a la educación para hijos, apoyo a la educación



para colaboradores, a la fuerza de la familia, con beneficios especiales para conciliación familia y trabajo y permisos especiales.

3. Bci Te Activa, impulsa iniciativas que promueven la actividad física para alcanzar niveles saludables y combatir el sedentarismo. Para ello, se cuenta con convenios en gimnasios en las regiones V, VI, VII, VIII, X, XII y Región Metropolitana, para el colaborador y su grupo familiar directo. Además existen las siguientes ramas deportivas: voleibol, basquetbol, fútbol, pesca y tenis con cofinanciamiento entre empresa y colaboradores socios.

En relación al Programa Bienestar Paso a Paso, el Gerente Bci Nova de la Sucursal San Bernardo, Miguel Marcelo Donoso, afirma que: “Lo provechoso de esta actividad es que se toma consciencia de nuestra realidad física como personas y los beneficios que nos puede brindar, y mejor aún si esto lo complementamos con otra actividad deportiva, como el gimnasio, por ejemplo”

4. Sano Corazón fomenta hábitos saludables, orientados a incrementar factores protectores de la salud cardiovascular. Al respecto, el gerente de Sucursal Bci Nova San Miguel, Luis Fuentes V. comenta: “Sin duda, es fundamental tomar consciencia real de las variables de salud que afectan silenciosamente nuestro rendimiento como personas. Si nos solicitan un alto en nuestro día a día, para que nos preocupemos de realizar un diagnóstico, la ayuda que nos brindan es invaluable”.

Cobertura

La Corporación Bci desarrolla este Programa a lo largo del territorio nacional, concentrados principalmente en la Región Metropolitana. Esto debido a su alta incidencia en el total de colaboradores corporativos

(70%), priorizando sus esfuerzos y recursos en base a los indicadores de diagnóstico y de resultados del período anterior:

Indicadores

- **Accidentabilidad de Trabajo:** Corresponde al número de accidentados respecto al total de colaboradores expuestos al riesgo en un período determinado. Este indicador permite identificar las áreas con mayor número de accidentes del trabajo.

- **Licencialidad:** define la ocurrencia tanto de accidentes laborales como de licencias por enfermedades comunes, lo que permite identificar la mayor prevalencia de enfermedades y establecer planes de acción para mitigarlas.

- **Satisfacción en Me Siento Sano:** índice que permite conocer la percepción de la atención y grado de satisfacción a través de encuestas, por los productos o servicios entregados. Un ejemplo es la evaluación de satisfacción del taller “Bci libre del humo de tabaco”.

- **Epidemiológicos (Colesterol, Sobrepeso, Tabaquismo, entre otros):** permiten señalar la prevalencia de factores de riesgo cardiovascular anualmente a un mínimo de 10% de los colaboradores y, posteriormente, implementar programas en las



áreas más críticas y promover hábitos de estilos de vida saludables.

- **Participación deportiva:** corresponde al porcentaje de los colaboradores de la dotación total que participa en alguna de las 5 disciplinas deportivas (fútbol, basquetbol, voleybol, pesca y tenis). El objetivo es incrementar la activa participación de colaboradores y sus familias, en actividades de carácter físico, mediante convenios con clubes y gimnasios que otorgan estas disciplinas.

- **Convenios Sociales asociados a Calidad de Vida:** indica el número de convenios que la Corporación Bci ha adquirido para fomentar una mejor calidad de vida de sus colaboradores, un ejemplo es el servicio "Bci Te Quiero Protegido".

Resultados

Los 4 campos de acción desarrollados el 2011, generaron una cobertura en términos de dotación corporativa, que se detalla a continuación:

1. Mi Alimentación: 5% de la dotación total. Capacitación en mejoras de los menús para una alimentación saludable al 100% de los proveedores de servicios de alimentación (11 microempresas y 1 mediana empresa) de la Corporación Bci.
2. Sano Corazón: 17% de la dotación total. Detección de factores de riesgo cardiovascular

- **Clima Laboral:** se obtiene mediante una encuesta a cargo de la Universidad Católica, siendo algunas de las dimensiones evaluadas las siguientes: ambiente interpersonal, calidad, comunicación empresa, compensaciones, condiciones de trabajo, que impactan en el clima interno y relaciones entre jefaturas, colaboradores y del propio equipo.

- **Calidad de Servicio:** se determina a través de encuestas internas que realiza la Corporación, permitiendo mejorar los procesos, productos y servicios de cara al cliente interno, además de propiciar una mejora continua, considerando las expectativas de los colaboradores. Las dimensiones evaluadas comprenden: accesibilidad, actitud de servicio, competencia, iniciativa y responsabilidad.

a un 10% de los colaboradores Bci en forma anual, correspondiente a 943 colaboradores durante el año 2011.

3. Bci Te Activa: 25% de la dotación total. Participación de 1.781 colaboradores en Programa de Pausas Saludables a nivel nacional (17% dotación total).

Un total de 1.432 colaboradores (14% dotación total) participan en las ramas deportivas a nivel nacional.

4. Mi Entorno: 28% de la dotación total. Evaluaciones ergonómicas de 832 puestos de

trabajo el que también incluye charlas Formatea Tu Puesto de Trabajo, Caminar Seguro entre otros.

Además, a través de los medios comunicacionales internos (canal corporativo de televisión, revista Contacto, mailing, stand publicitarios, entre otros) se cubrió a la totalidad de la Corporación (10.000 colaboradores).

En el ámbito del desarrollo de habilidades en las áreas de seguridad en el trabajo, prevención de enfermedades profesionales y comunes, de promoción de la salud y de factores psicosociales, se tuvo una cobertura del 28% de la dotación corporativa total.

Proceso

Para el desarrollo del Programa Corporativo Bci, las áreas comprometidas (Gerencia Relaciones Laborales y Subgerencia de Procesos) en conjunto con empresas relacionadas a los temas de calidad de vida como la Mutual de Seguridad C.Ch.C. y de Alimentos Nutrimiento SA, implementaron las bases de ejecución

para el 2011.

- Entre los principales productos y servicios desarrollados, destaca un programa piloto para áreas con mayor riesgo cardiovascular, el cual consideró talleres para evitar el consumo de tabaco, el programa para un peso saludable. Otros productos de relevancia fueron los estudios técnicos y sociales para teletrabajo, considerando aspectos sociales, de salud y seguridad e informáticos.

- La política de calidad de vida, se comenzó a desarrollar en 2011, como un instrumento que apalanca la diversidad de procesos en calidad de vida para su implementación futura.

- Con el fin de mejorar la gestión actual, durante 2012, se preparará un sistema de gestión informático como instancia para generar intercambio de experiencias en temas de calidad de vida. Esta iniciativa es producto del 2do. Encuentro Nacional con Comités Paritarios de Higiene y Seguridad realizado en 2011.



Desafíos

Dado el creciente desarrollo de técnicas, planes, sistemas y el know how adquirido en los últimos años en materias de calidad de vida, consideramos que aún existen oportunidades para cumplir varios desafíos pendientes. Uno de ellos es aumentar la comprensión y entendimiento de patrones de conductas que impactan (positiva o negativamente) en la salud y bienestar de las personas y sus familias y su repercusión en la Corporación Bci.

Según la asistente social del Depto. de Bienestar Laboral, Carolina Inzunza P., "otro desafío para crecer, lo constituye el desarrollar indicadores cuantitativos, que sean de fácil medición y claros para conocer su evolución, y enriquecer el diagnóstico de las áreas de

Aprendizajes

Existe una necesidad importante de desarrollar trabajo en equipo con áreas cuya labor impacta en la calidad de vida de las personas, pero ahora bajo un contexto sistémico.

La integración de las iniciativas con una mirada más integral fue de gran ayuda para mejorar la comunicación interáreas.

estudio. Estos indicadores deberán guiar las decisiones en los planes de intervención asociados a la promoción de la calidad de vida".

Por otro lado, a pesar de la existencia de indicadores de riesgo psicosociales laborales, obtenidos a través de encuestas de clima laboral a nivel corporativo, aún es necesario investigar con mayor profundidad aquellos que conducirían a una mejor salud mental y así generar nuevos o mejores planes de acción.

Integrar distintas áreas en calidad de vida que impulsen el mayor bienestar de nuestros colaboradores y establecer una estrategia comunicacional, atractiva, coherente y cercana.

La participación del Bci en mesas de trabajo de Acción RSE y, particularmente, en NutriRSE, nos ha brindado una excelente oportunidad de poder compartir y conocer programas y vivencias de empresas de este proyecto asociativo, aportando a una mejor gestión de nuestros programas.



Caso 2: SODIMAC



Información de la empresa

Sodimac es una cadena líder en el rubro de la comercialización de materiales de construcción y productos para el mejoramiento del hogar, y la mayor compañía de Chile, según su patrimonio bursátil.

Su línea de negocios se divide en tres segmentos de mercado: mejoramiento del hogar, reparación y mantenimiento del hogar y obras nuevas.

La empresa cuenta con 117 tiendas ubicadas en Chile, Argentina, Colombia y Perú, equivalente a una superficie de ventas de 1.015.023 metros cuadrados. En el país, más de 18.000 personas se desempeñan en la compañía, obteniendo ingresos que ascendieron a MM\$ 1.393.723 durante 2011, lo que representó un crecimiento de 12,3% con respecto al año anterior.

Descripción de la estrategia de calidad de vida laboral:

El Departamento de Bienestar de Sodimac tiene como objetivo principal "generar, desarrollar y administrar beneficios y espacios que permitan y/o potencien el bienestar de los trabajadores y sus familias, mejorando su calidad de vida y satisfacción laboral". Para ello, cuenta con un equipo de 41 asistentes sociales, repartidos en todos los lugares de trabajo a nivel nacional y un equipo central en Santiago, conformado por cinco coordinadores de bienestar; una analista, una asistente, un administrativo y el jefe del área.

La implementación de su estrategia de calidad de vida laboral puede dividirse en cinco grandes ámbitos:

- **Programas** enfocados a mejorar calidad de vida en los trabajadores y sus familias. Entre ellos destacan: salud, deporte, cultura, vivienda, sobreendeudamiento, alimentación saludable, entre otros.

- **Orientación social**, liderada por los asistentes sociales de cada lugar de trabajo, quienes procuran mantener una relación de confianza con los trabajadores, además de guiarlos en la solución de sus diversas problemáticas sociales, a través de redes de colaboración y apoyo.

- **Gestión**, administración y promoción de beneficios tanto de los generados por la empresa como aquellos negociados colectivamente.

- **Recreación** mediante eventos corporativos (aniversario, celebración de navidad, premiaciones y otros) y eventos locales según los intereses de cada lugar de trabajo.



- **Integridad Corporativa.** Esta iniciativa se materializa en una estrategia de orientación y recepción de consultas o denuncias de cualquier

situación que pudiera afectar la integridad de los colaboradores de la empresa.

Descripción de actividades

a. Sodimac se la juega por el Deporte:

Es un programa deportivo a nivel nacional, diseñado según los intereses de cada lugar de trabajo. Entre las actividades que se realizan destacan fútbol, futbolito, baby fútbol, ping pong, pesca, bowling, tenis, y otros; además de diversas iniciativas programadas y dirigidas en la Región Metropolitana.

b. Sodimac se une a la Cultura: A través del programa cultural de Sodimac se busca acercar al trabajador y su familia al arte y la cultura. Para esto, se dispone de un presupuesto anual con el que se gestionan y coordinan en todo el país diferentes actividades como teatro, danza, conciertos, ópera, folclore, talleres de bailes, exposiciones entre otras, donde los

trabajadores y sus familias son invitados a participar de manera gratuita.

c. Lugares de Trabajo Saludables: Desde 2009, en conjunto con el Ministerio de Salud, se trabaja en la acreditación de lugares de trabajo saludables, con el objetivo de promover políticas de calidad de vida y de promoción de vida saludable. Adicionalmente, se ha estipulado un fortalecimiento de los programas de prevención de consumo de tabaco, mediante campañas informativas y actividades preventivas relacionadas.

d. Alimentación Saludable: ¡El Programa + SANO ¡Qué rico es come así!, busca promover la alimentación sana, sensibilizando y educando



a través de charlas, talleres e información escrita y visual.

En alianza con los casinos de los diferentes lugares de trabajo de nuestra empresa, se ofrece un el plato saludable con información nutricional diariamente. También se han realizado encuestas de hábitos saludables que busca tener datos del comportamiento base, con el fin de establecer planes de acción a futuro, además de una evaluación antropométrica voluntaria para los trabajadores a nivel nacional.

e. Programa de promoción de la salud:

Con el objetivo de promover la salud y calidad de vida de los trabajadores, se generan actividades preventivas como: ferias de salud, capacitaciones, exámenes preventivos, corridas y cicletadas familiares, etc. Además se cuenta con convenios colectivos de salud con Isapres y un seguro complementario.

f. Salud mental: La red de asistentes sociales a nivel nacional otorga el apoyo necesario frente a situaciones complejas de los trabajadores, tanto en lo emocional como en lo físico. Además, acompañan a los mismos en situaciones catastróficas, derivando aquellas situaciones que lo requieran al cuidado de los profesionales necesarios.

Asimismo, se presentan una serie de programas como:

- Convenios con centros de atención psicológica y psiquiátrica con precios preferenciales para los trabajadores de Sodimac.

- Capacitaciones sociales que permitan entregar herramientas para el desarrollo e independencia en la toma de decisiones. Entre ellas, charlas de vivienda, cursos de endeudamiento responsable, ahorro previsional voluntario, sistemas de salud, entre otros.



Aprendizajes:

- Dentro de los aprendizajes obtenidos en los últimos años, está el saber que el concepto de calidad de vida se vive en cada uno de nosotros de manera diferente, involucrando distintos aspectos, lo que lo hace subjetivo. Esta subjetividad nos obliga a estar permanentemente atentos a las necesidades particulares de los diferentes grupos intervenidos y a flexibilizar e innovar de manera constante.

- Una de las dificultades con las que nos vemos enfrentados, tiene su razón en el tipo de empresa en

que trabajamos. Las empresas de retail trabajan a un ritmo que nos obliga a ser eficientes y asertivos. Los turnos laborales, la dotación, la distribución geográfica y la rotación, que si bien en Sodimac es más baja que el promedio del retail, nos obliga a flexibilizar frecuentemente y nos impide muchas veces, hacer actividades y programas personalizados, que nos permitirían con mayor éxito, medir el impacto real en las personas.



Indicadores

El principal indicador está dado por el grado de participación de los trabajadores en cada uno de los programas y actividades realizadas. No obstante, en el mediano plazo, se espera generar indicadores que permitan medir el impacto de cada una de las iniciativas.

Por su parte, en actividades específicas, se han elaborado encuestas de satisfacción, lo que permite

orientar los programas a partir de los intereses de los colaboradores. Así mismo, año a año, se realiza la encuesta de Clima Laboral Great Place To Work, que si bien no mide directamente la gestión del Departamento de Bienestar, permite generar actividades y programas que tiendan a mejorar la calidad de vida y consiguientemente, el clima laboral de la empresa.

Resultados:

Las encuestas de satisfacción muestran una aprobación generalizada por parte del personal y el consecuente logro de objetivos propuestos. Ahora bien, para medir la aprobación se compara la cantidad de inscritos vs cupos disponibles y luego número de participantes vs cantidad de inscritos. Así, cuando la actividad o programa ya ha sido aprobado, en una segunda convocatoria, la inscripción y participación

demonstraría que la actividad ha sido valorada por los clientes internos.

No obstante, Sodimac se encuentra en plena etapa de construcción indicadores de impacto, que permitan demostrar, en ciertas actividades, la consecución del objetivo propuesto. Ejemplo de ello sería incorporar pruebas en los programas de capacitación sobre temáticas sociales.

Desafíos:

- Lograr medir el impacto real de los programas y actividades en la calidad de vida de los trabajadores.
- Incorporar nuevas estrategias de promoción de vida

sana, entre ellas, las enfocadas a la disminución del consumo de tabaco y el sedentarismo.



Referencias bibliográficas

- Acción RSE, Ministerio de Salud, INTA (2004). "Vida sana en la empresa. Guía práctica para empresas".
- Alonso, M. (2004). "Origen de los Sistemas de Incentivos". [Documento en línea]. Disponible: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>
- Arrow, K. J. (1973): "Higher education as a filter". *Journal of Public economics*, 2, págs. 193-216
- Arquer, M., Feliz Martin Daza, Clotilde Nogareda. (2007)." Ambigüedad y conflicto de rol". Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. España. Nota Técnica de Prevención.
- Anónimo. (2006). "Reducir la carga laboral". [Documento en línea]. Disponible: http://www.articulosinformativos.com.mx/Reducir_La_Carga_Laboral-a1073074.html
- Barrios, S. y Paravic, T. (2006). "Promoción de la salud y un entorno laboral saludable", *Rev. Latinoamericana Enfermagem*, 14(1): 136- 141
- Barro, R. y X. Sala-i-Martin (2004). "Economic Growth". Segunda edición, Cambridge, The MIT Press.
- Bernstein, D. (1986). "The subcontracting of cleaning work: a case in the casualisation of labour". *Sociological Review*; Vol. 34 Issue 2, pp 396-422.
- Bedodo, V y Giglio, C. (2006). "Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica". Centro de estudios Miguel Enríquez.
- Boada, J y Tous, J. (1993). "Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional". *Revista de psicología*, Universidad Terraconensis, p. 151-166
- Bravo, D y Contreras, D. (2000). "The impact of financial incentives to training providers: the case of Chile Joven". Washington DC. Latin America Research Networking Paper, Inter-American Development Bank.
- Cámara de Comercio de Santiago (2008). "Chile: Un plan para recuperar la productividad económica". Véase en <http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Agenda-ProProductividad.pdf>

Centro de Micro Datos. Departamento de Economía Universidad de Chile (2010). "Primera encuesta longitudinal de empresas: Presentación general y principales resultados". Observatorio de Empresas, Gobierno de Chile.

Centrum för Tobaks prevention and Folkhälso institutet. (1999). "Smokefree at Work-toolbox for employers. Factsheet: Costs for the employer". Stockholm, Sweden, 1999

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2011). "La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir". Síntesis presentada en el trigésimo tercer período de sesiones de la CEPAL, Brasilia

Chiang, M., Mauricio Salazar, Patricia Huerta, Antonio Núñez (2008). "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos". Revista UNIVERSUM. N° 23. Vol. 2. Universidad de Talca pp. 66 a 85.

Edington, D. (1995). "Health Behaviors and Risk Appraisals". Worksite Health Promotion Economics, 1995: 97-115.

Espinoza, M. (2001). Calidad de vida en el trabajo: Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social. Temas laborales n° 18. PP. 1-45.

Easterly, W. y R. Levine (2002). "It's not factor accumulation: stylized facts and growth models". Banco Central de Chile, Santiago.

Eriksen, M.P., & Gottlieb, N.H. (1998), "A review of the health impact of smoking control at the workplace". American Journal of Health Promotion, 13(2):83-10

Farrelly M, W. Evans W, A. Sfekas. "The impact of workplace smoking bans: results from a national survey". Tobacco Control 1999; 8:272-7.

Ffrench-Davis, R. (2005). "Reformas para América Latina: después del fundamentalismo neoliberal", Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina.

Fundación para le prevención de riesgos laborales. "Espacios de trabajo, espacios libres de humo de tabaco". Oficina de Prevención de riesgos para PYME.

Fundación Instituto de Estudios Laborales (2007). "Desarrollo del mercado del trabajo en Chile: empleo, productividad, relaciones laborales y diálogo social". Documento elaborado por el Centro de Relaciones Laborales, Trabajo y Diálogo social, Santiago de Chile.

Gallie, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*; Vol. 19 Issue 1, p61-79, 19p.

García, C., W. González y L. Navarro. (2009). "Modelo laboral chileno en tiempos de crisis: políticas macroeconómicas y reformas pendientes". ILADES-Universidad Alberto Hurtado, Banco Central de Chile. NEP-ALL-2010-07-24.

Gómez, K. (2007). "Subcontratación y empresas de servicios transitorios. Consejo asesor presidencial trabajo y equidad". [Documento en línea]. Disponible: <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Subcontratacionlegal.pdf>

Hieronimus, J. (1992). "Impact of Workplace Restrictions on Consumption and Incidence". Philip Morris interoffice correspondence. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.pmdocs.com/cgi-bin/rsasearch.exe>

Hobman, E., Prashant Bordia, Cynthia Gallois (2003). "Consequences of feeling dissimilar from others in a work team". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 3, pp.301-325.

Jan A. Van Mieghem (1999). "Coordinating investment, production, and subcontracting". *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 954-971.

Jann, B., Axel Franzen (2004). "The use of new technology and occupational mobility: an event history analysis of the Swiss labor market. Annual Meeting, San Francisco, p.1-21.

Katz, J y Stumpo, G. (2001). "Regímenes sectoriales, productividad y competitividad internacional". *Revista de la CEPAL* 75.

Katz, J. (2000). "Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina". Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

Kessler, R y Frank, R. (1997). "The impact of psychiatric disorders on work loss days". Department of Health Care Policy, Harvard Medical School, Boston, MA 02115, p. 861-73.

Krause, E. (1995). "Rauchen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Nichtraucher". Initiative Deutschland. Sonderdruck aus: "Nichtraucher" pag. 17-29

Kruse, D. (1993). "Profit-sharing: Does it make a difference?" Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Lambert, Eric G, Hogan, Nancy Lynne, Barton, Shannon M. (2001). "The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers". Social Science Journal; Vol. 38 Issue 2, p233, 18p, 4 Charts.

Layard, R., y G. Psacharopoulos (1974): "The screening hypothesis and the return to education", Journal of Political Education, 82(5), págs. 985-998

Loddenkemper, R. y Sybrecht, G. (2000). "Health care costs of smoking". European Respiratory Journal. Volume 16, Issue 3, pages 377-378

La Tercera, columna de opinión de Joseph Ramos, mayo 2011. "¿De qué depende la productividad chilena?"

Loitegui A. (1990). "Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid

Martínez-López, E y Saldarriaga-Franco, J. (2008). "Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral". Facultad Nacional de Salud Pública. Universidad de Antioquia Medellín. Revista Salud Pública 10 (2): 227-238.

Ministerio de Salud (2011). "Precariedad laboral y salud de los trabajadores y trabajadoras en Chile. Análisis Epistemológico Avanzado para la ENETS 2009-2010". Departamento de Epidemiología.

Ministerio de Salud, Dirección del trabajo e Instituto de Seguridad Laboral (2011). "Primera encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile (ENETS 2009-2010)". Gobierno de Chile

Ministerio de Salud, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad Alberto Hurtado. "Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010", Gobierno de Chile

Ministerio de Salud (2007). "Encuesta de calidad de vida y salud (ENCAVI 2006): Resultados en población trabajadora". I Congreso Chileno de Salud Pública, Santiago 2007.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2009). "Informe OECD en lo relativo al mercado del trabajo chileno: Evaluaciones y Recomendaciones", Gobierno de Chile.

Ministerio de Hacienda (2011). "Acta, Resultados del Comité Consultivo del PIB Tendencial". Dirección de Presupuestos

Ocampo, J. (2011). "Macroeconomía para el desarrollo: políticas anticíclicas y transformación productiva". Revista de la CEPAL 104.

Organización Mundial de la Salud (2000). "Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe".

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y Confederación de la Producción y del Comercio (CPC). (2002). "Guías para mejorar la productividad". Oficina internacional del trabajo. Código ISBN 92-2-313117-0.

Organización Mundial de la Salud (2007). "Plan de acción mundial sobre salud de los trabajadores 2008- 2017".

Organización Mundial de la Salud y Foro Económico Mundial (2008). "Prevención de las enfermedades no transmisibles en el lugar de trabajo a través del régimen alimentario y la actividad física". ISBN 978 92 4 359632 8.

Organización Mundial de la Salud (2004). "Invertir en salud mental". Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias, ISBN 92 4 356257 6.

Organización Mundial de la Salud (2009). "Informe OMS sobre la epidemia mundial de tabaquismo: Consecución de ambientes libres de humo de tabaco". ISBN 978 92 4 356391 6.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2010). "Estudio económico de Chile". [Documento en línea]. Disponible: www.oecd.org/eco/surveys/chile.

Pagés, S. (2001). "Union and wage inequality". Washington DC. Inter-American Development Bank.

Parrott, A.C. (2000). "Cigarette Smoking Does Cause Stress". American Psychologist, p.1159-1160

Prescott, E. (1997). "A theory of Total Factor Productivity". *International Economic Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 525-551

Proper, K. (2006). "Relación entre una actividad física moderada e intensa y las bajas por enfermedad leve en el puesto de trabajo". *British Journal of Sports Medicine*. Centro de investigación para la actividad física, trabajo y salud, Amsterdam.

Ratner, R, Dabal, J, Hernández, P, Romero, D, Atalah, E. "Estilos de vida y estado nutricional de trabajadores en empresas públicas y privadas de dos regiones de Chile". *Rev Méd Chile*, 2008; 136: 1406-1414.

Reyes, José (2010). "El residuo de Solow revisado". *Revista de Economía Institucional*, vol. 12, núm 23. Universidad de Colombia.

Rice, R., Dean B. McFarlin, Raymond G. Hunt, Janet P. Near (1985). "Organizational work and the perceived quality of life: toward a conceptual model". *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 296-310.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). "Administración". México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1996

Ruiz de la F, M., Cifuentes, M., Cifuentes, Segura, O., Chavarria P., Sanhueza, X. (2010). "Nutritional state of workers under steady or rotating shifts". *Rev. Chilena de Nutrición*, Vol 37, N° 4.

Robles-García, M., Trinidad Dierssen, Eva Martínez, Pedro Herrera, Ana Rosa Díaz, Javier Llorca (2003). "Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM". *Cátedra de Medicina Preventiva y Salud Pública*. Facultad de Medicina. Universidad de Cantabria. Santander. Cantabria. España.

Sornoza A. (2003). "El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial". [Documento en línea]. Disponible: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Subbulaxmi, S. (2007). "Productivity and Stress". Programmer, Lions Aravind Institute of Community Ophthalmology, Madurai. Press. [Documento en línea]. Disponible: http://www.laico.org/v2020resource/files/stress_jul-sep02.pdf

Spence, M. (1973): "Job market signalling", *Journal of Labour Economics*, 87, pages, 355-374.

Stiglitz, J.E. (1975): "The theory of "screening", education, and the distribution of income". *American Economic Review*, 65, págs. 283-300

Turner; J. (1987). "Hacia una teoría sociológica de la motivación". American Sociological Review. Vol 52. Pp 15-27.

Vendramin ; P. (2001). «Les employés: qualité de vie au travail et aspirations professionnelles. Résultats d'une enquête auprès des employés du secteur privé, des provinces de Namur et Luxembourg (moyennes et grandes entreprises)». Enquete réalisée a la demande et en collaboration avec la cantrale nationale des employés Namur-Luxembourg.

Vergara, R. (2005). "Productividad en Chile: Determinantes y desempeño". Centro de Estudios Públicos. Rev. Estudios Públicos, 99.

Virot, D. y Rodríguez M., (2003). "Prácticas de actividad física y deportiva en el ámbito laboral: estrategias para su incentivo". Chile Deportes, Gobierno de Chile.

Visser, R., Troadio González, Dr. Ángel Caballero (2005). "Hábitos alimentarios en las regiones Centro y Sudamérica y la cuenca del Caribe". Revista Cubana Alimentación y Nutrición.

Wharton, A., Thomas Rotolo, Sharon Bird (2000). "Social context at work: A multilevel analysis of job satisfaction". Sociological Forum, Vol 15, N° 1.

Wanjek, C. (2005). "Food at work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases" ISBN 92-2-11715-2.

Weinert, A. (1985). "Manual de la Psicología de la Organización". Código ISBN 84-254-1449-0. Barcelona: Herder

Wood S. (1999). "Building a governance structure for training?" In: Culpepper PD, Finegold D, eds The German skills machine. Nueva York: Berghahn.

World Economic Forum (2000). "Global competitiveness report", Ginebra: Oxford University Press.

Investigación

Ignacio Monge

Economista

Alicia Naranjo

Socióloga

Bárbara Schmitz

Nutricionista

Diego Vivanco

Economista

Edición

Claudia Molina A.

Gerente de Comunicaciones

Eduardo Ordóñez

Gerente de Desarrollo

Diseño

M^a Ignacia Frederick



Empresas NutriRSE:



Aliados estratégicos NutriRSE:

