

# **Calidad de vida laboral en el contexto laboral Chileno: 4 casos de estudio**

---

*Work-life Balance in the Chilean Labour Context: 4 cases of studies*

Categoría: Trabajo empírico-estudio de caso.

## **Resumen**

Este artículo aborda el tema de la calidad de vida laboral en Chile mediante la descripción de cuatro casos de organizaciones que aplican políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. En el artículo se analizan los orígenes de estas iniciativas, sus objetivos, la implementación y los logros obtenidos, así como también los problemas y dificultades en su desarrollo. A partir de la información recolectada se abrió el debate acerca de si estas políticas logran lidiar exitosamente con los principales problemas de calidad de vida presentes en el Chile actual y el rol de los especialistas en recursos humanos en su aplicación. Se concluye que a pesar de que este tipo de políticas representa un mejoramiento en el balance vida-trabajo de los trabajadores, ellas no son suficientes para enfrentar exitosamente algunos de los problemas más serios que afectan a la sociedad chilena en el presente.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad de Vida, Administración de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Chile.

## **Abstract**

*Working life quality in Chile is approached by means of the description of four cases of organizations that apply policies aimed at improving the quality of life of their workers. The origins of these initiatives, their objectives, implementation and achievements, as well as the problems and difficulties met in their development are analyzed. The gathered information opens up the debate on whether these policies are dealing successfully with the main quality of life problems that exist nowadays in Chile, and on the role of human resources specialists in their application. It is concluded that although these kinds of policies represent an improvement in the*

*workers' work-life balance, they are not sufficient to face successfully some of the more serious problems that currently affect Chilean society.*

**KEYWORDS:** Human Resource Management, Work-life Balance, Organizational Culture. Chile.

## **Introducción**

En el presente, Chile está enfrentando un número considerable de problemas sociales y de salud pública como consecuencia de la forma de vida de su población. Los profundos cambios económicos y culturales que han afectado a la sociedad chilena durante las últimas décadas han transformado los hábitos de la gente y, con ellos, han generado un conjunto de efectos negativos en la salud física y mental de las personas (Ministerio de Salud, 2010; Instituto Nacional del Deporte, 2012). Problemas como el creciente sedentarismo, el sobrepeso y obesidad sin precedentes, los hábitos poco sanos de alimentación, el consumismo y las alarmantes cifras de endeudamiento, la enorme cantidad de personas estresadas y la creciente depresión entre los chilenos y chilenas tiene a los especialistas francamente preocupados (FAO, 2013; Jiménez & Radiszcz, 2012; Ruiz-Tagle, García & Miranda, 2013).

El concepto calidad de vida, en su significado más amplio, surge como objeto de interés académico en los años setenta impulsado por instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], a partir de la percepción de que el crecimiento económico no sólo debe llevar a un incremento en el consumo, crecimiento de la riqueza, desarrollo de los mercados, sino que además debe ser un medio que permita a las personas alcanzar mejores condiciones de vida (Rueda, 1996; Verdugo, Guzmán, Moy, Meda & González,

2008). Desde entonces y en medio de múltiples controversias, los especialistas han intentado llegar a consenso respecto al significado y alcance del concepto calidad de vida, siendo una definición generalmente compartida la de “calidad de la vivencia que de la vida tienen los sujetos” (Rueda, 1996, p. 30). Asimismo, es generalmente aceptado que la calidad de vida es un concepto multidimensional que incluye aspectos del bienestar y de las políticas sociales, dimensiones materiales y no materiales, objetivas y subjetivas, individuales y colectivas (Nava, 2012).

Por otra parte, el concepto calidad de vida en el trabajo tiene sus orígenes hacia fines de los años 60 y comienzos de los 70, gracias a una serie de conferencias realizadas por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos de América y la Fundación Ford. Derivado de estas discusiones, French (en González, Hidalgo & Salazar, 2006) definió calidad de vida laboral aludiendo a que es una filosofía que busca una mejora de las condiciones del trabajador, efectuando cambios culturales que propendan a su desarrollo y progreso personal. Asimismo, a partir de la discusión se estableció que la calidad de vida laboral incluía más elementos que sólo la satisfacción en el trabajo y que englobaba dimensiones tales como la participación en la toma de decisiones, autonomía en la gestión, puestos de trabajos, sistemas y estructuras organizacionales orientadas al bienestar físico y psicológico de los sujetos. La idea era estimular el aprendizaje, la promoción, el interés y la participación en el trabajo.

En Chile la calidad de vida laboral ha sido estudiada principalmente desde el punto de vista de salud pública y ocupacional, en tanto mucho menos se ha investigado desde la perspectiva de la administración de recursos humanos (ARH). Esto resulta curioso si consideramos, por ejemplo, el hecho de que Chile es uno de los países del OCDE donde más horas se trabaja al año (OCDE,

2013) y que, al mismo tiempo, no está dentro de los más productivos (IMD, 2013). Este único dato sugiere que hay un claro problema relativo a calidad de vida laboral y también de productividad que debiera ser de interés para los especialistas en Chile. Quizás esta ausencia de investigación se debe, en parte, al evidente atraso que tiene la investigación académica en el campo de la ARH en el país (Pérez Arrau, Eades & Wilson, 2012).

Sin embargo, durante los últimos años la calidad de vida laboral pareciera haberse convertido en un tema que concita cada vez más interés de parte de las empresas en el país, aparentemente gatillado por las consecuencias directas e indirectas del ritmo de vida actual, el que finalmente está afectando negativamente los resultados organizacionales a través de la baja productividad y la mala calidad del trabajo diario (Segurado & Agulló, 2002; Oblitas, 2006; Cañón & Martínez, 2011; Romeo Yepes-Baldó & Berger, 2014). Debido a esto, un número creciente de empresas operando en Chile -aunque aún un bajo porcentaje del total- está comenzando a abordar el problema de la calidad de vida de las personas desde una perspectiva organizacional, creando políticas y programas de recursos humanos que buscan monitorear, orientar y mejorar la salud física y mental de los trabajadores. Sin embargo, aún no existen datos precisos respecto al número de empresas involucradas, tampoco sobre los aspectos específicos que abordan mediante estas políticas, ni menos sobre los resultados obtenidos.

Dada la importancia que ha ido tomando la calidad de vida para la sociedad chilena y al escaso conocimiento respecto al grado de adopción de políticas de calidad de vida laboral en las empresas en Chile, este artículo busca ser un aporte mediante una aproximación exploratoria al tema desde la óptica particular de la ARH.

## **Gestión de la calidad de vida en la teoría organizacional y de la administración de recursos humanos**

En los últimos años, los investigadores han dedicado una atención considerable al estudio de la influencia de la administración de recursos humanos en las prácticas organizacionales y la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Huselid, 1995, Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal & Cegarra-Navarro, 2012).

Los cambios demográficos, sociales y culturales que se han sucedido a lo largo de las últimas décadas, han generado una dificultad en las personas para encontrar un equilibrio entre su vida personal y su trabajo (Romeo et al., 2014). Los cambios culturales de las últimas décadas y el aumento en la participación de las mujeres en el mercado laboral, entre otros factores, han gatillado que un número creciente de personas busque mejores niveles de calidad de vida a través de actividades de tiempo libre y de ocio (Maxfield, 2005; Cegarra-Leiva, et al., 2012; Bee, Baskar & Vimala, 2013; Ollier-Malaterre, Valcour, Den Dulk & Kossek, 2013). Por otra parte, dicho conflicto incluye aspectos individuales, familiares, culturales y sociales que van más allá de la organización, complejizando aún más la búsqueda de soluciones (Idrovo, Leon & Grau, 2011).

La relevancia que ha tenido el tema de la calidad de vida en los últimos años está planteando nuevos desafíos a la gestión de recursos humanos, especialmente en las economías en transición, donde el desarrollo en esta materia es francamente escaso (Ollier-Malaterre et al., 2013). Es en los países en vías de desarrollo, donde aún se mantiene la visión sesgada de que la calidad de vida laboral es un tema principalmente de género, que preocupa casi exclusivamente a las mujeres,

especialmente aquellas que son madres y que buscan mayor flexibilidad laboral. A pesar del evidente deterioro de calidad de vida en la mayoría las economías más pobres, aún la tendencia es a considerar que los problemas de calidad de vida pertenecen exclusivamente al ámbito de lo privado y que, indagar más allá de las necesidades laborales de los trabajadores no es parte de las obligaciones de la empresa.

Pero diversas investigaciones sugieren que la ARH tiene un papel importante que cumplir en cuanto a calidad de vida laboral y que ésta tiene impacto en el funcionamiento de la organización. Di Pietro y Milman (2004) investigaron sobre las condiciones de trabajo de los empleados de restaurantes de comida rápida, concluyendo que las características del trabajo tales como mejores salarios, horarios de trabajo flexibles y la mejora de las posibilidades de promoción estimularían a los empleados a permanecer en sus puestos. Asimismo, Mulvaney, O'Neill, Cleverland & Crouter (2006) indagaron acerca de las causas de la rotación de los empleados en las organizaciones, sugiriendo que los niveles de conflicto entre trabajo y familia son afectados o moderados por los niveles de apoyo experimentados por los empleados, atributos de personalidad, las normas de la organización y la forma en que todos estos componentes se conjugan en el lugar de trabajo. Por otra parte, Karatepe & Uludag (2007) desarrollaron y pusieron a prueba un modelo de los efectos del conflicto trabajo-familia en el agotamiento emocional y la motivación intrínseca en los trabajadores de hoteles del norte de Chipre. Los resultados mostraron que la motivación intrínseca está significativamente relacionada con el agotamiento emocional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, los que influirían en las intenciones de los empleados para dejar la organización.

Estos hallazgos, más otros provenientes de investigaciones realizadas, han llevado a que durante el último tiempo se estén desarrollando una serie de nuevos enfoques y técnicas tendientes a abordar el equilibrio entre el trabajo y ámbito personal del individuo. Eikhof, Warhurst & Haunschild (2007) apuntan a que el involucramiento por parte de las empresas en la “vida real” de sus trabajadores está lejos de lo deseado, esto debido a que en la sociedad actual las organizaciones dejaron de ser un lugar de mero trabajo y, por el contrario, se han ido transformando en una fuente de satisfacción y desarrollo personal, un lugar de encuentro social y una fuente de reconocimiento e identidad. Por otra parte, Glynn et al. (en Drew & Murtagh, 2005) señala que las intervenciones realizadas en Work-Life Balance (WLB) han encontrado que el éxito de este tipo de programas se basa en las actitudes, habilidades y comportamientos que presentan los gerentes de línea hacia la flexibilidad en el trabajo.

Asimismo, en el ámbito internacional han existido iniciativas de parte de las empresas para implementar programas que permitan un equilibrio entre la vida y el trabajo. Han & Zhao (2012) mencionan el caso de *Shanghai Shuozi Management Consulting*, una empresa china del rubro de la consultoría de negocios. Para los ejecutivos de esta compañía es importante proporcionar estabilidad laboral y una remuneración justa a sus empleados. Para fomentar el equilibrio entre el trabajo y una vida saludable, se centran en la actitud de los supervisores hacia sus subordinados y los entrenan en habilidades interpersonales de modo que se conviertan en soportes emocionales en caso de crisis. Finalmente, la empresa se encarga de organizar cursos de capacitación anual para cada empleado.

En los países de la Unión Europea, las mujeres que trabajan tienen derecho a una licencia de maternidad. También hay una disposición legal para una licencia parental y los empleados



también tienen el derecho legal de solicitar trabajo a tiempo parcial cuando tienen niños pequeños. Por otra parte, Finlandia es un buen ejemplo de un país que promueve positivamente iniciativas de conciliación vida trabajo. La legislación finlandesa establece permisos de cuatro días sin goce de sueldo, para que un padre pueda cuidar de su hijo cuando esté enfermo (Murphy & Doherty, 2011).

A pesar de los avances la evidencia muestra que, en general, las empresas parecen estar bastante atrasadas en el desarrollo de políticas y prácticas que permitan adaptarse mejor a la vida moderna, manteniendo ambientes de inflexibilidad en cuanto a horarios y lugar de trabajo; culturas laborales orientadas al control y al manejo político grupal, más que a la productividad; y estilos de gestión obsoletos que se centran en indicadores cuantitativos que imposibilitan manejar asuntos familiares y laborales de manera armoniosa, como por ejemplo, la evaluación del desempeño en base al criterio de las horas trabajadas. (Lewis, Rapoport & Gambles, 2003). Como si eso fuera poco, la evidente dificultad metodológica que existe para medir o evaluar la calidad de vida de las personas y la efectividad de las políticas aplicadas en las organizaciones desincentiva el avance en este campo.

En este contexto de cuestionamientos están surgiendo visiones que plantean la utopía del concepto de calidad de vida laboral, colocando a las políticas pro-calidad de vida en las empresas como instrumentos de presión sobre los trabajadores, los que, a su vez, se sienten en la obligación de ser capaces de conciliar vida y trabajo de modo efectivo ya que en su empresa se ofrecen las condiciones para que así sea. Asimismo, plantea Eikhof et al. (2007) que si bien el gobierno formula leyes tendientes a resguardar a los trabajadores, en la práctica lo que ofrecen los empleadores no es acortar las horas de trabajo, sino que proporcionan a los empleados una mayor

flexibilidad en su horario de trabajo, por ejemplo, generando trabajos a tiempo parcial o de horarios flexibles.

Estas políticas, según Caproni (1997), no aportan sustancialmente al balance vida-trabajo prometido sino que, más bien, terminan forzando a que la persona establezca un orden de prioridades estricto en su vida. Tener que elegir un aspecto de la vida por sobre otro no resulta ni fácil ni agradable, deja a los sujetos en la encrucijada de tener que limitar algunas actividades o personas que realmente valora y necesita, generando angustia y ansiedad. Un ejemplo de esta perspectiva puede verse en el famoso sitio Internet de videos TED (Ideas Worth Spreading) (<http://www.ted.com>) de temas de interés público donde Nigier Marsh argumenta que el balance vida-trabajo no puede darse si no es mediante el replanteamiento profundo de lo que entendemos por trabajo hoy en día.

Por otra parte, Burke (2010) señala que el enfoque más común apunta a la creación de políticas laborales que promueven el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, pero que si bien, estas políticas han generado valor, actitud y conducta, en otros casos, estas han existido sólo en el papel. Muchos consideran la corriente pro-calidad de vida laboral como un mero discurso de moda entre las organizaciones, sin un cuestionamiento profundo a la forma en que entendemos el trabajo en la sociedad (Lewis et al., 2003).

### **Gestión de la calidad de vida laboral en las organizaciones en Chile**

En el caso de Chile, un aspecto que llama la atención es el contraste que existe entre el evidente progreso en algunos ámbitos sociales y económicos y la calidad de vida de sus habitantes. Por

una parte, Chile es considerado uno de los países líderes en la región en cuanto a crecimiento y estabilidad económica, la cual ha mantenido de manera sostenida por décadas. Asimismo, disfruta actualmente del status de líder latinoamericano en cuanto a desarrollo humano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012) con cifras destacables en cuanto a reducción de la pobreza, cobertura de la educación, infraestructura, seguridad, servicios básicos, etc.

En contraste, el índice de calidad de vida de PNUD lo sitúa en el tercer lugar de los países con peores indicadores dentro de ese grupo (Malik, 2013); como uno de los países donde más horas se trabaja; un país con los índices de estrés más altos de la región, con altas tasas de depresión, insatisfacción laboral y problemas de salud laboral (Romanik, 2011; Dirección del Trabajo, 2011; Guic, Bilbao & Bertin, 2002; Garrido et al., 2013). Los niveles de endeudamiento per cápita son alarmantes (Facultad de Economía y Negocios USS, 2014), mientras los sueldos crecen de forma muy desigual entre los estratos socioeconómicos (Fundación Sol, 2013). El año 2012 se registró un número mayor de divorcios que de matrimonios (Dueñas & Giolito, 2012), evidenciando la transformación cultural que se está produciendo en la composición de la familia, mientras que las tasas de crecimiento demográfico indican que el país tiende a reducirse en número de habitantes y al envejecimiento de su población. En ese contexto, muchos se están preguntando si es que las cifras e índices económicos positivos esconden un daño oculto al motor más importante del desarrollo que es, precisamente, el factor humano.

En el caso de Chile y, a pesar de figurar como uno de los países más avanzados de la región en cuanto al funcionamiento de sus empresas, estos nuevos ámbitos de la calidad de vida son casi desconocidos para la mayoría del mundo empresarial. La evidencia muestra que existen

contradicciones profundas en el modelo nacional y que no todo es tan perfecto como parece. Por eso es valioso que algunas empresas pioneras, como las que se describirán a continuación, hayan creado políticas y prácticas para abordar el complejo pero importantísimo asunto de la gestión de la calidad de vida de los trabajadores.

## **Metodología**

El objetivo principal fue identificar y describir de la forma más completa posible las políticas de calidad de vida implementadas en cuatro organizaciones seleccionadas, indagando el efecto que ellas tuvieron en los trabajadores e identificando elementos significativos que nos permitan comprender de mejor forma el fenómeno en ese contexto específico. Debido a la incipiente investigación sobre la temática calidad de vida en las organizaciones chilenas, es que esta investigación es un estudio exploratorio, de modo de acrecentar el acervo de información disponible hasta este momento.

Para estos efectos, la presente investigación se realizó bajo el marco de una metodología cualitativa, la cual según Anguera (1986) se refiere a aquella “estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad...” (p. 75). El objetivo de esta aproximación metodológica fue describir el fenómeno social de interés preservando su naturaleza, continuidad y complejidad, permitiendo así un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc) que dé lugar a la obtención de conocimiento válido sobre dicha realidad.

Asimismo, en la investigación cualitativa los datos no están ahí para ser “descubiertos”, sino que son contruidos por el investigador mediante el uso de determinadas técnicas y enfoques teóricos que guían el valor de datos de un determinado fenómeno. Para Flick (2004) cada una de las perspectivas teóricas usualmente usadas en la investigación cualitativa enfatiza o se centra en diferentes niveles de análisis de la realidad, asumiendo que la realidad estudiada no es objetiva, sino que diferentes actores la construyen a partir de proceso de construcción particular.

### **Técnicas**

Esta investigación se llevó a cabo por medio de la técnica de estudios de casos, método que es definido por Yin (1989) como una descripción y análisis detallado de unidades sociales únicas y que corresponde a una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que son utilizadas múltiples fuentes de evidencia.

Además, el uso de los estudios de caso permite explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular (Yin, 1989). Pérez (1994) indica que una de las características de los estudios de caso radica en su enfoque descriptivo, en que se obtiene un relato de tipo cualitativo de los fenómenos estudiados, considerando el contexto específico en el cual ocurre y las variables que definen la situación.

Se emplea la metodología de Caso cuando el diseño de investigación persigue el objetivo de indagar en profundidad un fenómeno dentro de su contexto, empleando diferentes fuentes de evidencia, como las perspectivas y versiones de los diferentes actores. Esta técnica corresponde a un enfoque etic o externalista por cuanto el equipo de investigación registra mediante

instrumentos cualitativos los datos de la situación, para posteriormente realizar un diagnóstico de ella (Dávila, 1995).

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo cómo o por qué, cuando el investigador tiene un bajo control sobre los acontecimientos. Las preguntas cómo y por qué precisan el uso del estudio de casos porque tratan con cadenas de acontecimientos que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George & Bennett, 2005).

Si bien, el estudio de casos no permite generalizar sus conclusiones a toda una población, sí permiten la comprensión de una situación específica en su contexto, aportando así a su explicación. Asimismo, diversos autores plantean que el estudio de caso es extremadamente útil como una etapa preliminar de un estudio que luego buscará resultados generales a través de los medios estadísticos (Cassell & Simon, 2005).

En la selección del número de casos, este estudio tomó en consideración lo planteado por Eisenhardt (1989), quien recomienda que los casos deben adicionarse hasta que se alcance una saturación teórica indicando, además, que un rango aceptable de casos debiera estar entre un número de cuatro y diez. Con menos de cuatro casos es difícil generar teoría empíricamente válida.

### **Informantes**

La selección de la muestra para realizar este estudio fue por conveniencia, escogiéndose a representantes de cuatro organizaciones ubicadas en nuestro país, las cuales contaban como

requisito previo el tener incorporadas políticas de calidad de vida laboral, sean estas organizaciones de carácter privado o público. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semi-estructuradas a encargados del departamento de Bienestar, gestión de personal o desarrollo de personas según correspondiera, aplicadas durante el año 2012, por estudiantes bajo la supervisión del autor principal de este artículo. La finalidad fue establecer la metodología que estas empresas y organismos llevaron a cabo para implementar sus programas de calidad de vida.

Finalmente, cabe señalar que para efectos de este estudio y, por razones de confidencialidad de los informantes, los nombres de las instituciones fueron modificados por Banco Palmera (Banco 1); Banco Araucaria (Banco 2); Consultora Celeste (consultora internacional); Ministerio X (Institución pública del Estado).

### **Análisis de los Casos**

A partir de la descripción de los casos se desprenden una serie de aspectos que merecen ser mencionados y revisados en mayor profundidad, algunos desde los cuales pueden extraerse valiosas reflexiones sobre la gestión de la calidad de vida en las organizaciones chilenas.

#### ***Banco Palmera***

Esta es una institución de origen brasileño que cuenta con más de 60 años de experiencia y que posee sucursales alrededor del mundo. En Chile, el Banco Palmera está orientado al segmento ABC1, por lo que su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes entregando un servicio integral de excelencia. Como parte de su estrategia, uno de sus objetivos es inculcar a cada trabajador los valores corporativos, que están orientados a las buenas relaciones tanto a nivel interno como externo.

En el ámbito de la calidad de vida, desde hace ya varios años que la empresa llevaba ejecutando un programa de apoyo a los empleados denominado “Beneficios”, el que era administrado por el Departamento de Recursos Humanos. En él se ofrecían diversas facilidades, comúnmente ofrecidas por este tipo de empresas, enfocadas al apoyo económico y a la salud familiar. Sin embargo, luego de varias evaluaciones realizadas por el Banco se determinó que este programa no estaba cumpliendo cabalmente sus objetivos, puesto que los servicios ofrecidos eran interpretados por los trabajadores como una obligación de la empresa y no como una regalía adicional entregada por el Banco. En otras palabras, el programa beneficios era percibido como un derecho dado y automático para los empleados y no como un esfuerzo adicional del Banco Palmera por atraer, retener e incentivar a sus empleados.

Debido a lo anterior, el año 2011 el Banco decidió reestructurar el Departamento de Bienestar, esto con el objeto de adecuarlo a las nuevas necesidades del área de recursos humanos, esta vez involucrando iniciativas vinculadas manifiestamente al mejoramiento de la calidad de vida laboral. De este modo, el nuevo Departamento quedó compuesto de 3 unidades operativas: relaciones laborales, salud y calidad de vida, incluyendo dentro de esta última el equilibrio vida-familia como uno de sus objetivos explícitos.

Entre las primeras iniciativas llevadas a cabo en esta nueva etapa del Departamento estuvieron la creación del “Código de Ética Corporativo” cuyo propósito era mejorar las relaciones laborales, así como también diversas acciones y políticas tendientes al mejoramiento del clima laboral. Asimismo, se gestionaron diversas iniciativas orientadas a generar un cambio cultural más profundo, principalmente buscando una mayor valoración de la meritocracia y un enfoque de



relaciones humanas “simples y directas” entre todos los miembros de la organización, independiente del cargo que se ocupe. Como parte de esta iniciativa se contrataron servicios de consultoría en el desarrollo de habilidades blandas para los niveles gerenciales y de supervisión. Al poco tiempo los resultados positivos de estas iniciativas comenzaron a ser percibidos los empleados, inicialmente a través de comentarios de pasillo y, luego, mediante la encuesta de clima laboral aplicada periódicamente por el Banco.

Junto a lo antes señalado, se implementaron otros programas asociados al mejoramiento de las relaciones laborales, el clima laboral y la calidad de vida. Por ejemplo, se mejoró el ambiente físico de trabajo mediante la incorporación de nueva infraestructura; se organizaron una serie de encuentros para el mejoramiento de la comunicación entre los empleados y la empresa; se fortaleció el sistema de desarrollo de carrera; se crearon nuevos reconocimientos a la gestión de excelencia, que incluyó novedosos y atractivos premios para los empleados; se realizaron un mayor número actividades recreativas y paseos, muchos de los cuales incluyeron a la familia de los trabajadores; y se crearon regalías de tiempo libre para ocasiones especiales (cumpleaños, nacimientos, etc.). Igualmente se establecieron horarios de masajes para los empleados; se inició un sistema de jornada laboral parcial de aumento progresivo para mujeres con hijos recién nacidos; se obligó al cumplimiento del horario de trabajo, tolerando horas extras en la oficina sólo en justificadas excepciones; y se fomentó el uso de ropa de trabajo más cómoda y que no involucrara riesgos a la salud (por ejemplo, advirtiendo sobre el uso de tacos altos a las mujeres).

De forma paralela, el Departamento de Bienestar decide indagar en nuevos métodos de flexibilidad laboral, siendo el más importante un programa piloto de teletrabajo, en el que algunos funcionarios seleccionados podían desempeñar sus actividades desde la casa.

Inicialmente, los participantes sintieron gran satisfacción, ya que al encontrarse en su casa y no tener que desplazarse a diario les permitió gozar de más tiempo y organizar su horario de mejor manera. Sin embargo, en la medida que transcurrió el tiempo, comenzaron a aflorar sentimientos de disconformidad hacia la monotonía de las actividades y al poco control de la jornada laboral, expresada en la separación difusa del horario personal y de trabajo, la ambigüedad respecto al espacio público/privado y las llamadas fuera de horario laboral. Se describió la situación de la siguiente manera:

*“...Surgen problemas para desconectarse de su casa, ya que habían caso que igual afectaba su relación con su familia, ya que no estaban acostumbrados a verlo todo el día, también el hecho que la rutina era distinta, su espacio para concentrarse no era el mismo”.*

Otra de las dificultades fue el aislamiento de los sujetos que participaron en el proyecto, al sentirse fuera del “ambiente social” de la empresa, lo que también incluyó la lejanía respecto de la red de relaciones de poder, los canales de comunicación informal y la transferencia del conocimiento. En palabras del propio entrevistado:

*“...En un principio los trabajadores estaban contentos de ser parte del teletrabajo, ya que lo veían como una oportunidad de descansar y evitarse el tiempo de tener que ir a su lugar de trabajo, y también que podrían levantarse más tarde y estar más cómodos en su casa, pero a medida que transcurrieron los días se sintieron que extrañaban el hecho de compartir con sus compañeros de trabajo”.*

Por último, el Departamento de RRHH observó una serie de dificultades normativas respecto a la implementación del teletrabajo, particularmente en lo referente a los accidentes laborales. Esto porque existirían vacíos legales respecto a lo que se consideraría accidente laboral en situaciones de teletrabajo y la responsabilidad de proveer el espacio adecuado para realizar las labores. Asimismo, los profesionales de RRHH se dieron cuenta que muchos de los problemas de calidad de vida de los trabajadores no pertenecían al quehacer laboral y, por tanto, su solución estaba fuera del alcance de la organización. Pese a lo anterior, el Banco Palmera sigue trabajando en su objetivo de mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados y, en el corto plazo, se ha propuesto la meta de aparecer en el ranking *Great place to Work* y *Mejores Empresas para Trabajar de Padres Y Madres en Chile* Realizado por *La Revista Ya*.

### ***Banco Araucaria***

Banco Araucaria, es una sociedad anónima bancaria que surge a comienzos de la década de los ochenta, posicionándose actualmente como una de las instituciones más rentables del sistema financiero chileno. Si bien su estructura y procesos podrían ser considerados como tendientes a la burocracia más rígida, en el último tiempo se han abierto a la innovación en el ámbito de los recursos humanos creando una serie de políticas cuya finalidad es la de retener a los trabajadores más talentosos. Dentro de esas políticas se encuentra diversas iniciativas que pretenden facilitar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y la integración de este nuevo pensamiento en la organización

El año 2005 se decide crear el Programa Orienta que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados mediante la ayuda psicológica, social, legal y financiera. El origen de esta

iniciativa yace en dos hechos importantes, el primero es la constatación de que la salud de los empleados no era buena; situación detectada mediante la realización de exámenes preventivos en los que quedaba en evidencia la existencia de altos niveles de hipertensión entre los empleados, los que presumiblemente eran consecuencia de una mala alimentación, escasa actividad física y el alto nivel de estrés generalizado. En segundo lugar, la visión innovadora de un grupo de ejecutivas del área recursos humanos que vieron en la calidad de vida una oportunidad de mejorar los sistemas de apoyo a las personas que proveía la empresa. Para conocer más sobre esta materia, ellas iniciaron una capacitación en instituciones de primer nivel en Estados Unidos, donde conocieron diversas e innovadoras iniciativas, algunas de ellas posibles de implementar en el Banco Araucaria. A partir de ambas situaciones se generó una propuesta, la que tuvo una favorable recepción en el Banco gracias a la apertura y la disposición a innovar de la, en ese entonces, gerente de recursos humanos de aquel momento.

A partir del diagnóstico, el Programa Orienta determinó varias áreas de acción; primero, se elaboró un plan nutricional que apuntaba a cambiar la dieta de los empleados de toda la organización mediante la reducción de las calorías en las porciones y el mejoramiento de la calidad nutritiva de la oferta de alimentos en los casinos que operaban dentro de la organización. Luego, se implementaron un masivo sistema de masajes en silla a cargo de una empresa especializada, dando prioridad en el calendario a aquellas sucursales o unidades que presentaban mayores niveles de estrés. Asimismo, se firmaron acuerdos con varias cadenas de gimnasios ofreciendo descuentos exclusivos para los colaboradores y sus cargas familiares.

En el marco del Plan Orienta, también se crearon los programas “Encuentra tu Lugar”, dirigido a conceder facilidades de créditos hipotecarios y asesoría habitacional para sus funcionarios y “Chile Mujer”, que buscaba incrementar la conciencia y la responsabilidad sobre el cuidado de la

mujer y las enfermedades más comunes, además de entregar asesoría en su etapa de maternidad. También se inició un plan de promoción de la salud, mediante el apoyo terapéutico contra el tabaquismo; asesoría nutricional realizada por nutricionistas, consistente en una evaluación diagnóstica individual para los trabajadores y sus cargas legales; diversas campañas tales como vacunación, *teams* Nutricionales, “tardes saludables y la “semana del Corazón”, entre otras; exámenes médicos preventivos, y la creación de orientación médica gratuita mediante la atención telefónica las 24 horas todos los días del año a través del programa “800 Doctor”

A pesar de los evidentes beneficios de este tipo de programas, su implementación no estuvo exenta de problemas. Debido a su tradición burocrática, para aplicar cada una de estas políticas se requería la autorización de las jefaturas involucradas. Esto generó que un obstáculo importante para que los empleados pudiesen hacer uso efectivo de los nuevos beneficios fue, precisamente, sus propias jefaturas directas. Al respecto, se señaló que:

*“...hace un tiempo propusimos que para ciertos cargos tuvieran la posibilidad de manejar sus tiempos, pero a la gerencia no le pareció la idea, por lo que no se llevó a cabo”.*

No obstante las dificultades mencionadas, el Programa Orientas se llevó a cabo con éxito y, como consecuencia, el Banco Araucaria obtuvo varios reconocimientos por su labor en relación a la calidad de vida laboral. Entre los más conocidos están *Great Place to Work* (2011), Premio de la Mutual (2012) y una mención honrosa Mención en el premio Carlos Vial Espantoso (2011). Actualmente, el gran desafío para los especialistas es seguir aplicando los programas de calidad

de vida, pero indagando en métodos que no entren en conflicto con la estructura y la cultura organizacional del banco.

### ***Consultora Celeste***

La consultora Celeste es una compañía privada que presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias, con una red global de miembros en más de 140 países. En Chile, su dotación actual es de más de 1500 profesionales pertenecientes a diversas disciplinas. A partir del año 2010, la consultora decide incorporar políticas de calidad de vida laboral con el propósito de mejorar las relaciones laborales, disminuir los niveles de estrés y generar un grato ambiente de trabajo, lo que supuestamente contribuiría a incrementar la eficiencia y efectividad de los empleados dentro de la compañía. La empresa estaba consciente que su alto índice de rotación (un promedio de permanencia de dos años) no era sostenible en el tiempo, más aún considerando la naturaleza del negocio basada en conocimiento especializado y la creciente demanda de expertos en el mercado. El desafío propuesto era pasar de ser “un buen trabajo” a ser considerado “el mejor lugar de trabajo”, fomentando la idea de que los colaboradores lo pasaran bien en la empresa y tuvieran una imagen positiva de la consultora Celeste.

A pesar de los objetivos positivos que se buscaban, la idea de implementar una política generó bastante temor entre los gerentes, quienes la vieron como una abierta amenaza al demandante ritmo de trabajo requerido. Por tal motivo, la Gerencia de Desarrollo de Personal decidió implementar un plan piloto en un área específica a fin de evaluar su impacto y controlar los riesgos antes de ser aplicada al resto de la compañía.

El primer programa (piloto) que se implementaría se llamó “Vive Bien”, y en él se buscaba fomentar la actividad física y la vida saludable. Como parte de este programa, los empleados podrían desarrollar actividades de yoga, baile entretenido y gimnasia de pausa laboral en lugares de la compañía. Asimismo, se estableció un sistema para realizar masajes de relajación en el lugar de trabajo a las personas que lo desearan. El programa también incluía actividades fuera de la oficina, tales como el club para *runners*, club de montaña, Karate y Tai Chi. Por último, se implementó una política llamada *Business Casual*, en la que se disponía que cada trabajador pudiera asistir a su lugar de trabajo con una vestimenta más amigable y menos formal durante la jornada de verano.

Los resultados de esta experiencia fueron sorprendentes. Al siguiente año y al analizar las evaluaciones de desempeño corporativo se detectó una baja generalizada en la productividad de todas las áreas, a excepción de la unidad en que se implementó el programa piloto “Vive Bien”. Contrario a las demás unidades, en esta última la productividad no sólo se mantuvo, sino que además tuvo un notable aumento.

Tras esto la dirección decidió implementar un plan aún más ambicioso que apuntaba a introducir el concepto “Integración Vida y Trabajo” en la cultura organizacional de la empresa. Así, el Departamento de Desarrollo de Personal inició la conformación de equipos compuestos por empleados de todos los niveles, incluyendo directivos, con la idea de investigar acerca de las necesidades reales de calidad de vida de los empleados. Así se introdujeron nuevos beneficios tales como los convenios con gimnasios, la campaña contra ruido de celulares, las colaciones saludables y el programa de visitas de hijos a las instalaciones en periodos de vacaciones. Posteriormente se introdujeron el “buzón de sugerencias”, administrado por el Departamento de

Desarrollo de Personal, se aumentaron los días libres anuales (pagados) para todo el personal de la firma y se dispusieron horarios reducidos para fechas especiales (cumpleaños de hijos, etc.).

Pero sin duda alguna, la medida que fue más valorada por los empleados fue la posibilidad de cesar las labores a las cuatro de la tarde los días Viernes. Si bien esta medida fue inicialmente resistida por las gerencias debido a que se pensó que podría perjudicar el tiempo mínimo requerido para cumplir las labores, logro implementarse mediante un compromiso entre empleados y supervisores de adelantar el trabajo (incluso quedándose más tarde en la semana) con tal de poder retirarse más temprano el día Viernes. Fue relatado de la siguiente manera:

*“...Las personas en la consultora están todo el día fuera atendiendo clientes... El año pasado implementamos la idea de salir temprano los días viernes a las 4 de la tarde... causó furor, aunque algunas jefaturas consideraban que la gente se iría sin terminar su trabajo”.*

A pesar del aparente éxito del programa de calidad de vida de la Consultora Celeste, no todo ha sido buenas noticias. Uno de las dificultades por la que atravesó la implementación de este programa fue su baja adhesión entre los trabajadores. A finales de 2011 sólo un 15% de los empleados hacía uso de estos programas, debido principalmente a que los empleados no se encontraban en forma presencial en su puesto de trabajo a raíz de la naturaleza del negocio. El entrevistado indicó que:

*“...Tenemos otras actividades para hacerlas fuera de la oficina, la idea era fomentar el deporte, pero estamos conscientes de que es súper difícil armar un programa ya que la*



*consultora hoy en día es una empresa con más de 2000 personas, por lo tanto la expectativa de intervención no es más del 15%, igual hemos logrado que la gente vaya a hacer deporte”. Asimismo, el hecho de que algunos de los beneficios sean pagados (entre 3 mil a 7 mil pesos) ha generado cierto estancamiento en la participación...”*

En la actualidad la empresa decidió fortalecer sus políticas de gestión de la calidad de vida mediante un acuerdo concretado con una firma especializada en esta materia siendo uno de sus primeros planes a desarrollar la implementación de prácticas de orientación psicológica para el personal. Asimismo, la empresa ha concluido la construcción de un nuevo edificio que incluye espacios más amplios y cómodos para los empleados y la existencia de un gimnasio dentro de la propia construcción para uso exclusivo de los funcionarios. Dentro de estas dependencias se instalaron casinos con abundante oferta de dietas saludables.

### ***Ministerio X***

Es un organismo encargado de fiscalizar y controlar la legalidad de los actos administrativos públicos, esta institución goza de autonomía frente al poder ejecutivo y otros organismos públicos. La preocupación por el bienestar de los funcionarios ha ido en aumento con el tiempo y en el presente ofrecen una amplia gama de privilegios y facilidades para apoyar y mejorar la calidad de vida en la institución. Estos beneficios se han enfocado en la salud física y mental de los funcionarios y de sus cargas familiares.

En este estudio se pudo constatar que el Ministerio X logró avances en la implementación de diversas políticas de bienestar, aun cuando su estructura interna rígida y burocrática es un

obstáculo. No obstante, queda aún bastante por mejorar en lo que respecta a la creación de políticas de calidad de vida de manera integral, ya que estas han respondido más bien a temas de cobertura de salud y seguros. Asimismo, una limitante importante, además de las rigideces propias del Estado, son los recursos modestos que se manejan para este ítem. Esto se aprecia en lo planteado por el entrevistado:

*“...El concepto de calidad de vida no lo utilizamos aún, para una institución pública esa son palabras mayores por todas las áreas que se deberían abarcar, sin embargo, todos nuestros esfuerzos están enfocados a mejorar la salud y la seguridad del personal y sus familias, de ahí el nombre de Departamento de Bienestar... Le verdad es que tenemos muchas ideas pero también hay que tener en cuenta nuestro presupuesto y hasta qué punto podemos avanzar...”.*

Finalmente, en esta institución se aprecia la creciente preocupación respecto al concepto de calidad de vida y la noción de que éste puede tener un impacto positivo en la gestión del talento. Esto se aprecia en lo que el entrevistado relata:

*“... Si bien nosotros estamos claramente orientados a la salud, sí creo en que las prácticas de calidad de vida laboral pueden ayudar a retener a los colaboradores si se trabaja en todos sus ámbitos...”.*

## **Conclusiones**

En términos generales, una primera conclusión es que a pesar de los cuestionamientos señalados al concepto de calidad de vida, los últimos estudios a nivel global en esta materia respaldan un cambio de mirada de parte de las empresas. Sea por responsabilidad social, interés en mejorar la productividad o como estrategia de gestión del talento, lo cierto es que algunas organizaciones han comenzado a preocuparse de variables que van más allá del entorno laboral directo y que apuntan a otros aspectos de la vida del trabajador.

En el transcurso de esta investigación, se pudo constatar que existe un creciente interés de algunas organizaciones en Chile por abordar el tema de Calidad de Vida laboral y que ésta abarca no solo a las empresas privadas sino también a las instituciones públicas, esto a pesar de la estructura más bien rígida de estas últimas. Sin embargo, la evidencia también sugiere que el interés subyacente para llevar a cabo estas iniciativas es principalmente de carácter instrumental, como medio para contar con los recursos humanos necesarios para la organización en un ambiente cada vez más competitivo. A pesar de lo anterior y, tomando en cuenta que la cultura laboral chilena se basa en el control y está marcada por elementos como el autoritarismo, el paternalismo y la cultura del “sobre tiempo” (Gómez & Rodríguez, 2001; Pérez Arrau et al., 2012), las políticas descritas en este estudio representan una señal de progreso para la sociedad chilena.

En Chile, inicialmente la atención ha sido puesta en la flexibilización de los tiempos de trabajo, lo que no es de extrañar considerando que es uno de los países con mayor número de horas laborales por año. Sin embargo, los casos investigados indican que poco a poco se está adoptando

una visión más amplia al mejoramiento de la calidad de vida, una que incluye nuevas prestaciones y beneficios que buscan producir un impacto positivo en la salud física y psicológica de las personas.

Además, se concluye que elementos como sociedad, cultura organizacional, estructura organizacional y naturaleza del negocio pueden facilitar o limitar la implementación de políticas de calidad de vida. A través de este estudio se pudo constatar que la principal problemática de calidad de vida en Chile son las largas jornadas de trabajo y una cultura laboral que valora el tiempo extra en la oficina y castiga a quienes pretenden reducirla. Asimismo, los diferentes tipos de trabajos pueden restringir considerablemente las posibilidades de llevar a cabo algunas de las políticas más comunes en este ámbito, como quedó de manifiesto en la Consultora Celeste. En tal sentido, el trabajo de los gestores de recursos humanos no puede limitarse tan sólo a utilizar los programas típicos de mejoramiento de calidad de vida sino que, por el contrario, estos deben ser adaptados a las circunstancias específicas de cada organización. Asimismo, de los antecedentes de este estudio se revela la activa resistencia a este tipo de iniciativa de parte de algunos sujetos, de lo que se desprende la necesidad de realizar una efectiva gestión del cambio para implementar estas políticas.

Asimismo, la evidencia dada en estos casos sugiere que se están abriendo espacios de participación antes inexistentes para que los funcionarios puedan proponer cambios con vista a mejorar su calidad de vida laboral. El caso de la consultora Celeste refleja el creciente poder de propuesta, negociación y cambio de los trabajadores del conocimiento en un contexto donde el poder históricamente ha sido ejercido con autoridad y verticalismo (Hojman & Pérez Arrau, 2005). No obstante, resulta difícil estimar hasta qué punto estos hallazgos constituyen una

tendencia, constatándose la necesidad de profundizar mayormente el conocimiento de esta temática.

También se pudo apreciar que, contrario al optimismo imperante respecto a la implementación del teletrabajo como mecanismo de flexibilidad laboral y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, éste conlleva una serie de dificultades que deben ser consideradas; por ejemplo, el problema de la identidad laboral, el difuso límite entre el tiempo laboral y privado y el aislamiento de las estructura de poder y difusión del conocimiento de los involucrados. El teletrabajo puede que no sea la única vía para lidiar con la falta de tiempo para asuntos personales de los trabajadores, ya que el estar presente en una organización puede ser una fuente importante de satisfacción y reconocimiento, mientras que la ausencia puede ocasionar sentimientos de miedo y frustración (Eikhof et al. 2007).

Un aspecto importante de mencionar a partir de este estudio es el evidente atraso del Ministerio X en la implementación de políticas de calidad de vida laboral, lo que hace suponer que entre los organismos del Estado hay aún mucho camino por recorrer en esta materia. El tema no es menor, si consideramos que el Estado es el empleador más importante en Chile, equivalente al 10% de la fuerza laboral activa (excluyendo a las Fuerzas Armadas y Carabineros) y que, de una u otra forma, compite con el sector privado por atraer y retener a trabajadores talentosos.

La conclusión final es que aún quedan muchos aspectos por resolver relativos a la implementación de medidas de calidad de vida laboral. Los casos presentados dejan entrever que en las organizaciones analizadas todavía no se piensa la calidad de vida ni de modo integral ni de forma sistemática, sino que más bien se trata de iniciativas aisladas en las que, a menudo, se

busca dar soluciones rápidas a problemas urgentes. Asimismo, se pudo constatar el poco convencimiento acerca de los beneficios de este tipo de medidas que aún perdura en parte importante de los niveles gerenciales de las organizaciones estudiadas, lo que se expresa en tímidas propuestas de prueba (pilotos), cambios paulatinos y la falta de poder para la aplicación efectiva de estas políticas en toda la organización. En ese sentido, puede afirmarse que los administradores de recursos humanos en Chile aún están en una etapa que podría describirse como exploratoria y de aprendizaje, en la que aún persisten dudas respecto a los resultados, impericia en la ejecución e incluso temas por debatir a nivel país (por ejemplo, leyes laborales).

## Referencias

- Anguera, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 23-50.
- Bee, A., Baskar, K. & Vimala, V. (2013). Organisational culture on work– life balance among married women employees productivity. *Indian Streams Research Journal*, 3 (1), 1-7.
- Burke, R. (2010). Do managerial men benefit from organizational values supporting work– personal life balance?. *Gender in Management: An International Journal*, 25 (2), 91-99.
- Cañón, S. & Martínez, G. (2011). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales (Colombia). *Archivos de Medicina*, 11 (2), 114- 126.
- Caproni, P. (1997). Work /Life Balance - You can't get there from here. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33 (1), 46-56.
- Cassell, C. & Simon, G. (2005). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. & Cegarra-Navarro, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41 (3), 359-379.
- Dávila, A. (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: Debate teórico e implicaciones praxeológicas. En Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (Coord.) *Métodos y Técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Di Pietro, R.B., Young, M. & Milman, A. (2004). Hourly employee retention factors in the quick service restaurant industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5, 31-51.

- Dirección del Trabajo (2011) *Encuesta Laboral (ENCLA) 2011*. Obtenido el 09/05/2014 en <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>
- Drew, E. & Murtagh, E. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards?. *Women in Management Review*, 20 (4), 262-278.
- Dueñas, G. & Giolito, E (2012) Separación y divorcio: impacto sobre familias en Chile. *Observatorio Económico*, 66. Obtenido el 09/05/2014 en <http://fen.uahurtado.cl/2014/articulos/observatorio-economico/los-cambios-que-necesita-el-sistema-de-alta-direccion-publica/>
- Eikhof, D., Warhurst, C. & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29 (4), 325-333.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Facultad de Economía y Negocios, USS. (2014). *Cuarto Informe de Deuda Personal Deudores Morosos a Marzo 2014*. Obtenido el 09/05/2014 en: <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2014/04/IV-Informe-de-Deuda-Persona-USS-Equifax.pdf>
- FAO. (2013). Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en America Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fundación SOL. (2013). *Panorama General de los Trabajadores Dependientes que ganan el salario mínimo (SM) usando la Encuesta Casen 2011*. Obtenido el 05-05-2014 en: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2013/03/Panorama-Salario-M%C3%ADnimo-2013-Final.pdf>



- Garrido, P., Ansoleaga, E., Tomicic, A., Domínguez, C., Castillo, S., Lucero, C., & Martínez, C.. (2013) Afecciones de Salud Mental y el Proceso de Retorno al Trabajo: Una Revisión Sistemática. *Ciencia & Trabajo*, 15 (48), 105-113
- George, A. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press Cambridge.
- Gomez, C. F. & Rodriguez, J. K. (2006) Four Keys to Chilean Culture: Authoritarianism, Legalism, Fatalism and Compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19, (3), 43-65
- González, R., Hidalgo, G. & Salazar, J. (2006). Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17 (1), 115-123.
- Guic, E., Bilbao, A. & Bertin, C. (2002). Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos. *Revista Médica de Chile*, 130 (10), 1101-1112.
- Han, Y. & Zhao, H. (2012). Work-life balance at Shanghai Shuozhi Management Consulting. *Human resource management international digest*, 20 (1), 28-29.
- Hojman, D. E. & Pérez Arrau, G. (2005) Cultura Nacional y Cultura Organizacional en Tiempos de Cambio: La Experiencia Chilena. *Revista Latinoamericana de Administración*, 33, 87-105
- Huselid, M. (2003). Editor's Note: Special Issue on Small and Medium Sized Enterprises: A Call for More Research. *Human Resource Management*, 42, 297.
- Idrovo, S., Leon, C. & Grau, M. (2011). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 286-307.
- IMD. (2013). World Competitiveness Yearbook. [www.imd.org](http://www.imd.org)
- Instituto Nacional de Deportes [IND]. (2012). *Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más*. Obtenido el 15-03-2014 en:

<<http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/Encuesta%20Act%20Fisica/encuesta-act-fisica-2012.pdf>>

Jiménez, A. & Radiszcz, E. *Salud mental en Chile: la otra cara del malestar social*. Ciper Chile.

Obtenido el 15-03-2014 en: <<http://ciperchile.cl>>

Karatepe, O. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 645-65.

Lewis, S.; Rapoport, R. & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 824 - 841

Malik, K. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. Canadá: Gilmore Printing Services Inc.

Maxfield, S. (2005). Modifying best practices in women's advancement for the Latin American context. Simmons School of Management, Boston, Massachusetts USA. *Women in Management Review*, 20 (4), 249-261.

Ministerio de Salud. (2010). *Indicadores de obesidad en población chilena*. Obtenido el 18-03-2014 en:

<<http://web.minsal.cl/portal/url/item/9ad9cbfb71ca4705e04001011e010283.pdf>>

Mulvaney, R., O'Neill, J., Cleverland, J. & Crouter, A. (2006). A model of work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34 (1), 66-87.

Murphy, F. & Doherty, L. (2011). The experience of work life balance for Irish senior managers. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30 (4), 252-277

Nava, M. (2012). La calidad de vida: Análisis multidimensional. *Revista Enfermería Neurológica*, 11 (3), 129- 137

- Oblitas, L. (2006). *Psicología de la Salud y Calidad de Vida*. (2°ed.). México: Thomson Editores.
- OCDE. (2013). Statistics on average effective age and official age of retirement in OECD countries. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Den Dulk, L. & Kossek, E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work–life research: A review and research agenda. *European Management Journal*, 31, 433–447.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. Madrid: La Muralla.
- Pérez Arrau, G., Eades, E. & Wilson, J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3133-3150.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2012). *Desarrollo humano en Chile 2012. Bienestar subjetivo: el desafío de repensar el desarrollo*. Santiago: Salesianos Impresores S.A.
- Romanik, K. (2011) Informe de Actualidad Laboral N°2: El mobbing y su tratamiento en la legislación laboral. Dirección del Trabajo. Obtenido el 09-05-2014 en <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-100418.html>
- Romeo, M., Yepes- Baldó, M. & Berger, R. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del “work life balance”: claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 48-58.
- Rueda, S. (1996). Habitabilidad y calidad de vida. *Cuadernos de Investigación Urbanística*, 42, 29- 33.
- Ruiz-Tagle, J. García, L. & Miranda, A. (2013) *Proceso de Endeudamiento y Sobre Endeudamiento de los Hogares en Chile. Documentos de trabajo N°703 Agosto 2013*, Banco Central de Chile. [www.bcch.cl](http://www.bcch.cl)

Segurado, A. & Agulló, E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 12 (4), 828-836.

Verdugo, J., Guzmán, J., Moy, N., Meda, R. & González, O. (2008). Factores que influyen en la calidad de vida de profesores universitarios. *Psicología y Salud*, 18 (1), 27-36.

Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE.