



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Gobierno



# **CALIDAD DE VIDA LABORAL MUNICIPAL EN CHILE**

Reconocimiento a los mejores  
municipios para trabajar en Chile

---

Mauricio Apablaza, Mauricio Bravo & Hugo Contreras

---

Estudio desarrollado por la Facultad de Gobierno de la  
Universidad del Desarrollo en conjunto con la Asociación  
de Municipalidades de Chile.



<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<b>4</b>
	Historia de la Calidad de Vida Laboral	5
	Dimensión Organización	8
	Dimensión Motivación	9
	Dimensión Medio Ambiente de Trabajo	10
	Dimensión Crecimiento y Desarrollo	10
	Dimensión: Sistema de Trabajo	11
	Calidad de Vida Laboral y sus Aportes	11
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>15</b>
	Fuentes de Información	15
	Dimensiones e Indicadores	15
	Política de Recursos Humanos	16
	Selección de Recursos Humanos	17
	Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	18
	Condiciones Laborales	19
	Canales de Información y Participación	20
	Formación Continua	21
	Liderazgo Directivo	22
<b>IV.</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>23</b>
	Cuantificación de Dimensiones	23
	Política de Recursos Humanos	24
	Selección de Recursos Humanos	24
	Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	24
	Condiciones Laborales	24
	Canales de Información y Participación	25
	Formación Continua	25
	Liderazgo Directivo	25
	Cuantificación del Cumplimiento Total	25
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS POR DIMENSIONES</b>	<b>27</b>
<b>VI.</b>	<b>BARÓMETRO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL MUNICIPAL</b>	<b>31</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>42</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXO</b>	<b>43</b>

## I. INTRODUCCIÓN

En las sociedades modernas observamos que existe una mayor consideración y responsabilidad de parte de las organizaciones por velar por la calidad de vida y seguridad y, por consiguiente, de la salud e higiene de sus trabajadores, asegurando así el mínimo de riesgos en las labores que estos desempeñan (Gómez, Hernández & Méndez, 2013).

En este contexto la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en conjunto con la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), entre marzo y noviembre de 2017 realizaron un estudio que tuvo por finalidad analizar la Calidad de Vida Laboral (CVL) en los Municipios de Chile.

Con este propósito se construyó un indicador de cumplimiento para cada una de las municipalidades de país, y a partir del cual se realizó el Primer Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal. El estudio consideró las siguientes dimensiones: Política de Recursos Humanos, Selección de Recursos Humanos, Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos, Condiciones Laborales, Canales de Información y Participación, Formación Continua y Liderazgo Directivo.

A continuación se presenta una revisión de la literatura referente a la Calidad de Vida Laboral, destacando sus fortalezas individuales, colectivas y de productividad. Además de las dimensiones que componen este concepto, tales como, medioambiente físico, tecnológico, contractual, productivo y profesional.

En el siguiente apartado se describe la metodología utilizada, los indicadores y dimensiones que conforman el Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal. Luego se analizan los principales resultados por dimensión y el Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal, destacando las municipalidades mejor renqueadas.

Por último, se realiza una breve síntesis sobre los resultados de este estudio, poniendo énfasis en aquellas dimensiones e indicadores que sería necesario fortalecer para que nuestros municipios ofrezcan una adecuada Calidad de Vida Laboral, que en definitiva repercutirá en un mejor servicio para nuestros ciudadanos.

## II. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Las organizaciones son sistemas dinámicos de forma semejante que los seres vivos, que están orientados al resultado, por tanto, vivencian momentos de ajuste, compromiso y reparación (García, Rubio, Andrea & Bravo, 2007), cuando esto no ocurre, pueden surgir problemas, y el “todo” comienza a verse afectado.

En este contexto, en las sociedades modernas, hay una mayor consideración y responsabilidad, de parte de las organizaciones, de velar por la calidad de vida y seguridad y, por consiguiente, de la salud e higiene de sus trabajadores, asegurando así el mínimo de riesgos en las labores que estos desempeñan (Gómez, Hernández & Méndez, 2013). A este respecto, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido la salud como el estado de bienestar tanto físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades; es por esto que la salud laboral pretende fomentar y mantener el nivel más alto de bienestar físico, social y mental de sus trabajadores (Boada & Ficapal-Cusí, 2012).

Dentro de esta visión, en un contexto dinámico las organizaciones, vale decir, de cambios tanto económicos como sociales, necesitan tener trabajadores motivados y sanos, tanto física como psicológicamente y para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben ser consecuentes con dichos objetivos (Gómez et al, 2013).

Históricamente el desarrollo de distintos procesos tecnológico-industriales (la máquina a vapor, las funciones del hierro, la minería del carbón, etc.), transformaron las condiciones de trabajo de la población en la Europa del siglo XIX. La misma transformación se trasladó luego a América, y junto con las migraciones de trabajadores desde el campo a las ciudades, generaron de manera paulatina la preocupación por la calidad de vida y salud de los trabajadores por parte de las autoridades, precisamente por las condiciones de precariedad en que dichos trabajadores se encontraban en sus puestos de trabajo. Esto se expresó en cambios a la legislación sobre la salud y seguridad en la mayor parte del mundo (Taylor, Easter & Hegney, 2006).

Junto a esto y a otros diversos factores, tales como los procesos de democratización, la expansión del mercado de servicios, la globalización, flexibilidad laboral, remuneraciones, inestabilidad laboral, seguridad social y tasas de desempleo etc., se ha incrementado e intensificado la incidencia de los riesgos de distinta índole en los trabajadores, teniendo efectos en su salud (Moreno, 2011). De allí, se entiende que la interacción entre el trabajador y las condiciones en la organización, podrían presentar problemas de salud laboral.

Por otra parte, la incidencia de estos riesgos no solo tiene una afección personal, sino que los cambios en la economía y en los marcos normativos en nuestro país junto con diversas causas, como las mencionadas anteriormente, han transformado el mundo del trabajo y esto ha incidido en las oportunidades para ocupar empleos de calidad. La propia actividad laboral ha cambiado su esfera, es decir, de ser una sin reflexión, monótona, centrada en la productividad, ha pasado a ser una de realización y de humanización.

Esto también se puede apreciar en nuestro país, ya que en las últimas décadas las formas de empleo han cambiado notoriamente, donde las mejoras en calidad y productividad ahora tienen un enfoque integral que involucra el bienestar de los trabajadores.

El concepto moderno de CVL incluye a todos los procesos de la empresa, llevando a incrementar la productividad, competitividad, mejoramiento continuo, motivación, compromiso de los trabajadores y responsabilidad con la comunidad, por lo tanto el mejoramiento de la CVL es un objetivo clave en las empresas debido al incremento de los factores recién mencionados.

Como país tenemos grandes desafíos, de manera de lograr que la excesiva carga laboral disminuya y aumente la productividad, compromiso y motivación, teniendo trabajadores en un ambiente laboral satisfactorio y seguro, y así mejorar, incrementar el desempeño económico y garantizar los derechos y deberes de los trabajadores de nuestro país. (Gobierno de Chile, Dirección del trabajo, 2002)

## **Sinopsis Histórica de la Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida en el trabajo, desde los años 70 en USA fue tomando cada vez mayor fuerza buscando, poco a poco, reivindicar el entorno de trabajo, con especial atención al desarrollo humano y mejora de la calidad de vida de los trabajadores (González, Peiró & Bravo, 1996). Los estudios de la Calidad de Vida Laboral (CVL en adelante) se han venido abordando principalmente bajo dos grandes dimensiones:

1. Calidad de vida laboral psicológica
2. Calidad de vida del entorno de trabajo

En el caso de lo psicológico, se analizan aspectos tales como sentimientos, motivación, satisfacción, etc. Y en lo que se denomina entorno laboral, el énfasis se pone en los aspectos físicos, condiciones económicas y organizacionales (estructura organizacional, condiciones sociales, diseño de puestos, etc.)(Gonzalez et al, 1996)

A pesar de que existen una variedad de conceptos y definiciones de calidad de vida laboral, debido a su naturaleza multidimensional y la dificultad en definirlo, la definición propuesta por Fernández Ríos (1999) ayuda a clarificar el concepto. Así, el autor señala que corresponde al **“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”** (Segurado & Agullo, 2002)

Junto con esta definición de CVL, existen ciertas variables implícitas y explícitas al momento de hablar de ésta, tal es el caso de: motivación hacia el trabajo, vinculación y necesidad de mantener el equilibrio laboral y personal, satisfacción laboral, eficacia y productividad, bienestar físico y psicológico, relaciones interpersonales, participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas, autonomía y toma de decisiones, desarrollo integral del trabajador, estrategias de cambio, métodos de gerencia de los recursos humanos, condiciones y medio ambiente de trabajo, así como muchas otras más (Segurado et al, 2002).

Para entender de mejor manera todo lo que abarca la CVL, es que diversos autores (Gonzalez et al, 1996) las han agrupado en distintas dimensiones, tales como:

- Seguridad,
- Prevención de riesgos laborales,
- Canales de comunicación y retroalimentación,
- Participación de los trabajadores en beneficios de la empresa,
- Desarrollo de carreras profesionales,
- Programas de formación continua,
- Trabajo en equipo,
- Cultura

Dicho de otra forma, el objetivo primordial de la CVL es lograr abarcar estas dimensiones y variables, llevándolas a la práctica. En este contexto, para evaluar CLV Segurado y Agullo (2002) crearon una serie de categorías de indicadores:

**TABLA 1: Indicadores de Calidad de Vida Laboral**

Indicadores Individuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción laboral</li><li>• Expectativas, motivación</li><li>• Actitud hacia el trabajo</li><li>• Implicación, compromiso con el trabajo</li><li>• CVL percibida</li></ul>
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Diseño Ergonómico</li><li>• Seguridad e higiene</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Análisis de puestos</li><li>• Características y contenido del trabajo</li></ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización del trabajo</li><li>• Organigrama, estructura</li><li>• Cultura y cambio organizacional</li><li>• Participación y toma de decisiones</li><li>• Factores psicosociales</li><li>• Aspectos sociales, comunicación, clima laboral</li></ul>
Entorno Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</li><li>• Condiciones de vida, estilo de vida</li><li>• Variables Sociodemográficas</li><li>• Factores socio-económicos</li><li>• Prevención de riesgos laborales</li></ul>



Cabe destacar que no existen métodos únicos para evaluar CVL, pero existe acuerdo en la necesidad de abarcar todas las dimensiones posibles en su medición. Por otra parte, hay que considerar que cuando hablamos de CLV, existen condiciones Objetivas relacionadas con el entorno, donde se realizan las actividades laborales y Subjetivas, que tienen relación con las experiencias psicológicas de los individuos (Granados. I, 2011).

**TABLA 2: Indicadores**

Indicadores Objetivos	Indicadores Subjetivos
Medioambiente físico	Esfera privada y mundo laboral
Medioambiente tecnológico	Individuo y actividad profesional
Medioambiente contractual	Individuo y grupo laboral
Medioambiente productivo	Individuo, grupo laboral e institución
Medioambiente profesional	Institución y función directiva

**Fuente:** Revista de Administración Sanitaria, 2002.

En general, como lo señalan Dollan, Valle, Jackson & Schuler (2007) no es fácil satisfacer a todos los colaboradores de una compañía, ya que cada individuo tiene intereses distintos y trabaja de manera diferente. Alinear los comportamientos, creencias y conductas de los colaboradores con los valores y principios de la organización es un trabajo que resulta difícil de lograr.

Diversos estudios a través de diferentes canales, han clasificado distintos componentes para poder medir la calidad de vida en el trabajo. A continuación, y tomando en cuenta las dimensiones que los abarcan, se especificarán en mayor profundidad algunos de ellos.

## Dimensión Organización

Esta primera dimensión refiere a los aspectos organizacionales, los que son clave al momento de medir clima organizacional. Dicho en otros términos, el hecho de que existan factores como políticas de personal en la empresa, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, existencia de compensaciones equitativas y consideración de las condiciones ambientales, sociales y humanas en la organización (Gonzalez Et al, 1996).

Dentro de ellos, podemos destacar la importancia por ejemplo, de tener Políticas de Recursos Humanos (RRHH), ya que son guías orientadoras para poder ejecutar acciones administrativas enfocadas en los funcionarios y del desarrollo institucional, éstas deben estar en concordancia con las estrategias generales de la organización. A modo de ejemplo, políticas de ingreso, de capacitación y remuneraciones, evaluación de desempeño, calidad de vida laboral, etc., que son factores claves al momento de medir calidad de vida laboral.

Otro aspecto que podemos destacar, es la **comunicación** ya que ésta es una dimensión social fundamental, que permite a los integrantes de una organización interactuar tanto entre sí como con externos, y así poder mantener buenas y fluidas relaciones interpersonales entre éstos, vale decir, mantener a los trabajadores informados, integrados y motivados. De esto se sigue que los canales de comunicación son una vía necesaria para integrar a los trabajadores a la organización y facilitar los procesos productivos (bienes y servicios) (Andrade. H, 2005).

## Dimensión Motivación

Antes de hablar de ésta dimensión, vale la pena destacar, un tema que es muy importante al momento de hablar de calidad de vida laboral, y que dentro de sus principales acciones en las organizaciones gestiona: reclutamiento, selección, contratación, retribución, evaluación y formación, etc. Quien se encarga se poder llevar a cabo estos procesos, es el departamento de RRHH junto a las políticas que implementa en cada empresa. Tradicionalmente, dicho departamento/unidad estaba principalmente centrado en todo lo que es contratación, pago de nóminas, tramitación de documentos, aplicación de la legislación laboral, etc. Pero hoy en día abarca muchos más procesos, además de los recién mencionados, a esto se suma el hecho de **motivar** a las personas en la empresa para que su desempeño sea coherente, coordinado, y motivado para el logro de los objetivos de la propia empresa.

De allí que, los departamentos de RRHH creen políticas para velar por una correcta gestión de las personas y así poder potenciar sus conocimientos, habilidades y actitudes, fomentando un buen clima, seguridad, comunicación, experiencias, etc. Dentro de las políticas de RRHH se encuentra la identificación y contratación de personas altamente calificadas y poder mejorar también la motivación de los trabajadores, potenciarlos y ajustar los objetivos empresariales y de recursos humanos. De lo que se sigue que el reclutamiento y selección de personal es clave.

Por otra parte, la selección de personal es crucial para que el colaborador sea competente y responda eficientemente a las exigencias del cargo. Así, las estrategias de selección juegan un rol muy importante al momento de configurar las características de la fuerza laboral. Cómo lo observa Yankelovich, Ornati y Nash (1975) “Un trabajador disfruta de alta CVL cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales”.

De este modo, un aspecto que configura el sistema de trabajo son el conjunto de personas y las habilidades, cualidades, destrezas etc., que éstas aportan. Por lo tanto, todos estos aspectos y cualidades de la persona, son cosas que se recolectan al momento de reclutar y seleccionar a una persona para una vacante, por lo que estas calificaciones contribuyen a configurar un determinado clima laboral y son aspectos claves en la calidad de vida laboral, debido a lo cual, las estrategias de selección juegan un papel muy significativo a la hora de configurar las características de la fuerza laboral de un determinado sistema de trabajo.

Finalmente, en esta dimensión nos encontramos con factores como: características intrínsecas del propio trabajo, satisfacción por el trabajo, reconocimiento de los demás y prestigio personal, etc., aspectos muy importantes al momento de evaluar calidad de vida laboral según Herzberg.

## **Dimensión Medio Ambiente de Trabajo**

Esta dimensión abarca una amplia variedad de indicadores que se utilizan para medir calidad de vida laboral, tales como los factores higiénicos, (salario, estatus, seguridad en el trabajo, etc.), que aunque no están relacionados con el individuo mismo, sí lo están con la organización y el efecto que puede producir en los trabajadores.

También nos podemos encontrar con condiciones del trabajo y seguridad, como por ejemplo, el hecho de contar con una matriz preventiva de riesgos, o como lo señala Walton (1993) que las condiciones de trabajo sean seguras y saludables. Estos y otros factores son aspectos claves relacionados con el trabajo y muy relevantes especialmente para la calidad de vida, ya que de otra manera, pueden conducir a experiencias de tensión, insatisfacción y otros resultados negativos para los trabajadores de la organización (Segurado & Agullo, 2002).

## Dimensión Crecimiento y Desarrollo

Esta dimensión, llamada por Taylor (1978) como factor de crecimiento y desarrollo, incluye ítems de oportunidades para el desarrollo laboral, aprender y crecer, oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades, etc., Pero para esto es muy necesario que la organización sea capaz de detectar estas necesidades, capacitar a las personas que lo necesiten y finalmente poder evaluar estos aprendizajes de manera oportuna. Por lo tanto, el concepto de capital humano es de gran relevancia en este punto, ya que contribuye a determinar el clima laboral (González et al, 1996).

## Dimensión Sistema de Trabajo

Adicionalmente a las dimensiones mencionadas, existe un factor llamado **sistema de trabajo**, central a la hora de valorar la calidad de vida laboral. Este término hace referencia a una serie de tareas, tecnología, estilo de dirección y políticas y procedimientos relativos al personal.

Es un determinante fundamental de la manera en que el trabajo es organizado y dirigido, donde producto de un contexto particular y de acuerdo a planes y pautas, es posible de conciliar, y ser determinante al momento de hablar de calidad de vida laboral. El término abarca diferentes componentes; contenido del puesto del trabajo, tecnología, personal, supervisión y estilos de dirección y políticas y prácticas de dirección.

Un facto que hasta ahora no se ha abordado es la Supervisión y Estilos de Dirección. Por un lado, con la supervisión, se cumplen diferentes funciones como asignar objetivos, distribuir tareas, tomar decisiones, etc., y por otro, tenemos la dirección de personas, cumpliendo la directiva con funciones de motivación, comunicación, reconocimientos y la entrega de recompensas.

Además, existen diferentes tipos de dirección, por ejemplo, estilo democrático, participativo y delegativo, donde cada uno se puede ver diferenciado por su forma de disponibilidad, definición de funciones, promoción de iniciativas y políticas de desarrollo. Por lo tanto, las funciones por parte de la dirección y supervisión como el estilo, son aspectos también decisivos para la calidad de vida laboral de los trabajadores.

## Calidad de vida laboral y sus aportes

Algunas de las contribuciones más grandes de los estudios de calidad de vida, están relacionadas con el diseño de mejores puestos de trabajo, mejora continua de los procesos de formación, y desarrollo de la valoración del desempeño.

Por ejemplo, desde una perspectiva de CVL, la formación y desarrollo de los trabajadores enfatiza la dignidad y valía de las personas, donde todos necesitan recibir información y conocimientos para desempeñarse eficazmente en sus tareas, en conjunto con formación en toma de decisiones trabajo grupal y diferentes habilidades interpersonales.

También la valoración del desempeño es algo que nos aportan los estudios de CVL, donde el trabajador es un participante activo en su evaluación del desempeño, a diferencia del modelo tradicional, donde no lo es.

Siguiendo con esta línea, en Chile se han llevado a cabo distintos estudios tanto a nivel privado como público, para medir CVL. Estos han abarcado diferentes dimensiones e indicadores de calidad de vida laboral. A modo de ejemplo encontramos el estudio de Pérez & Zurita (2014) sobre la calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública en Chile, donde emplearon una escala creada por Da Silva (2011) para medir CVL, Dicha escala contiene 11 dimensiones que son:

- a) Sistema de Gestión,
- b) Relación con Compañeros,
- c) Relación con Jefes,
- d) Motivación, identificación y compromiso,
- e) Condiciones del entorno laboral,
- f) Estrés y burnout,
- g) Equilibrio trabajo-vida privada,
- h) Satisfacción con el Rol y Potencial Motivador del Puesto,
- i) Bienestar subjetivo derivado del trabajo,
- j) Equidad Remunerativa y
- k) Características de Personalidad.

Además utilizaron el cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá et al. (1990) que contiene 6 dimensiones:

- a) Satisfacción con la supervisión y participación en la organización,
- b) Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones,
- c) Satisfacción Intrínseca,
- d) Satisfacción con el Ambiente Físico,
- e) Satisfacción con la Cantidad de Producción y
- f) Satisfacción con la calidad de producción.

Los autores concluyen que la calidad de vida laboral se asocia significativamente con la satisfacción laboral y ausencia del síndrome “burn out” **“respuesta al estrés laboral crónico que aparece cuando fallan las estrategias de afrontamiento que habitualmente emplea el individuo para manejar los estresores laborales”** (Gil-Monte et al, 2008).

Por otra parte, en un estudio realizado por la Chiang y Krausse (2009) se elaboró un instrumento para medir la calidad de vida laboral. Éste se constituía de 4 indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicadores globales. Dentro de las conclusiones que se pudieron obtener, está que dicho instrumento se puede utilizar para medir CVL tanto en empresas privadas como públicas, y con ello mejorar las estrategias que utilizan cada una.

Cada uno de los indicadores mencionados están compuestos por diferentes ítems, con los cuales se logró crear el instrumento, cuyas dimensiones finales eran:

- **Individuales:** Satisfacción en diferentes ámbitos con el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneraciones, reconocimiento de las autoridades, ambiente físico, etc.
- **Condiciones y medio ambiente del trabajo:** ambiente físico en el lugar de trabajo y salud, seguridad y condiciones del trabajo.
- **Organización:** beneficios, compensaciones, participación de los trabajadores, capacitaciones y desarrollo personal.
- **Globales:** Diversidad, respeto, etc.

Con el estudio aplicado a un muestra de 128 trabajadores del sector público y privado, se logró elaborar el instrumento, donde una vez más, se pueden apreciar diferentes elementos que se comparten con otras investigaciones sobre calidad de vida laboral, como son la satisfacción en el trabajo, la necesidad de sentirse seguro, la búsqueda de crecimiento, capacitaciones y desarrollo de los trabajadores, etc. (Chiang & Krausse, 2009).

Por otra parte, en el estudio realizado por Pérez, Peralta & Fernández (2013) aplicado a funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile, con una muestra de 142 personas de ambos sexos, se buscó establecer si existía una relación entre clima, satisfacción y engagement laboral con calidad de vida laboral. Entre las conclusiones del estudio se indica que la valoración subjetiva de CVL está asociada a la percepción de los trabajadores respecto a los estilos directivos, en especial con aquellos que fomentan participación, autonomía y retroalimentación.

Respecto a clima organizacional, la infraestructura, equidad, compromiso intrínseco, compañerismo se asocian a una mayor percepción de CVL. En relación a la satisfacción laboral, pudieron dar cuenta que factores remunerativos, interacción con pares y supervisión de las actividades realizadas se asocian a una mayor valoración de calidad de vida laboral. Finalmente, la presencia de una mayor dedicación en el trabajo, se asocia a una mayor percepción de calidad de vida laboral en los trabajadores (Perez, Peralta & Fernández, 2013).

Lo anterior deja en evidencia la importancia de la medición de la CVL en nuestro país, ya que como indican estas investigaciones, y muchas otras que avalan su relevancia, hay que ser conscientes del impacto que puede generar no sólo en la satisfacción en el trabajo, sino también en el compromiso, desarrollo personal, dedicación al trabajo, prevención de riesgos, etc., indicadores que junto a otros, permiten conocer la situación de la calidad de vida de los trabajadores en las diferentes organizaciones.

Finalmente, según Granado, la implementación de programas para mejorar la calidad de vida, genera muchos beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones (públicas y privadas), como por ejemplo, beneficios en la mejora del funcionamiento financiero, aumentando la productividad, eficiencia, ventas y beneficios; Incrementa la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener a empleados; fortalece la confianza y lealtad de los empleados; Reduce ausentismos y fortalece la reputación (Granados. I, 2011).

### III. METODOLOGÍA

#### Fuentes de información

Para la Identificación de dimensiones, así como la construcción de los indicadores a partir de los cuales se evaluó cada una de ellas, se utilizaron tres fuentes de información. Estas fueron:

1. Diagnóstico Municipal, elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (Subdere) en el año 2015.
2. La Encuesta de Calidad de Vida Laboral, levantada por la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en el año 2017.
3. Estadísticas Municipales, publicadas por el Sistema Nacional de Información Municipal, en el año 2016.

#### Dimensiones e indicadores

De acuerdo a la información disponible, se identificaron y evaluaron las siguientes dimensiones:

#### **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

La dimensión “Política de Recursos Humanos” se evaluó a partir del cumplimiento de 9 indicadores. Estos son:



## CUADRO 1: Indicadores dimensión: Política de Recursos Humanos

Indicador	Descripción
La municipalidad tiene Política de Recursos Humanos	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La cobertura de la Política de la RRHH es según tipo de contrato: planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
Los funcionarios participan en el diseño de la Política de la RRHH	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad cuenta con evaluación de desempeño para sus funcionarios de planta	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad cuenta con evaluación de desempeño para sus funcionarios de planta y contrata	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad cuenta con evaluación de desempeño para sus funcionarios de planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
En base a los resultados de la evaluación del desempeño entrega incentivos por mérito a sus funcionarios de planta	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
En base a los resultados de la evaluación del desempeño entrega incentivos por mérito a sus funcionarios de planta y contrata	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
En base a los resultados de la evaluación del desempeño entrega incentivos por mérito a sus funcionarios de planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario

Fuente: Subdere (2015), Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017).

## SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La dimensión "Selección de Recursos Humanos" se evaluó a partir del cumplimiento de 7 indicadores. Estos son:

### CUADRO 2: Indicadores dimensión: Selección de Recursos Humanos

Indicador	Descripción
La municipalidad tiene mecanismos de selección de personal	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad garantiza el cumplimiento de competencias y habilidades para la selección de un cargo	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad garantiza el cumplimiento de competencias y habilidades para funcionarios de planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad identifica competencias y habilidades para la selección de un cargo	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
Porcentaje de funcionarios de planta	Variable binaria que toma el valor "1" si el porcentaje de funcionarios de planta del municipio es mayor o igual a la mediana del porcentaje de funcionarios de planta de la tipología municipal i, y "0" en caso contrario
Participación femenina de funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el porcentaje de funcionarios mujeres del municipio es mayor o igual a la mediana del porcentaje de funcionarios mujeres de la tipología municipal i, y "0" en caso contrario
Nivel de Profesionalización de funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el porcentaje de funcionarios profesionales del municipio es mayor o igual a la mediana del porcentaje de funcionarios municipales de la tipología municipal i, y "0" en caso contrario

Fuente: Subdere (2015), Sinim (2016).

## EFICIENCIA DEL GASTO EN RECURSOS HUMANOS

La dimensión “Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos” se evaluó a partir del cumplimiento de 3 indicadores. Estos son:

### CUADRO 3: Indicadores dimensión: Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos

Indicador	Descripción
Gasto por personal de planta	Variable binaria que toma el valor “1” si el gasto en personal de planta del municipio es mayor o igual a la mediana del gasto en personal de planta de los municipios de la tipología municipal i, y “0” en caso contrario
Gasto por personal a contrata	Variable binaria que toma el valor “1” si el gasto en personal a contrata del municipio es mayor o igual a la mediana del gasto en personal a contrata de los municipios de la tipología municipal i, y “0” en caso contrario
Gasto por personal a honorarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el gasto en personal a honorarios del municipio es mayor o igual a la mediana del gasto en personal a honorarios de los municipios de la tipología municipal i, y “0” en caso contrario

Fuente: Sinim (2016).

## CONDICIONES LABORALES

La dimensión “Condiciones Laborales” se evaluó a partir del cumplimiento de 8 indicadores. Estos son:

### CUADRO 4: Indicadores dimensión: Condiciones Laborales

Indicador	Descripción
La municipalidad mantiene y mejora el lugar de trabajo de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad revisa formal y periódicamente las condiciones de trabajo de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Los funcionarios participan en la identificación de las condiciones laborales que afectan su bienestar	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar son identificadas por cada funcionario	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar son identificadas mediante un proceso de participación de todos los funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad cuenta con una matriz de riesgos	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad cuenta con una matriz de riesgos que es revisada periódicamente para su actualización	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad cuenta con instalaciones como casino, baños, edificio consistorial, cafetería, entre otras	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario

Fuente: Subdere (2015), Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017).

## CANALES DE INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN

La dimensión “Canales de Información y participación” se evaluó a partir del cumplimiento de 11 indicadores. Estos son:

**CUADRO 5: Indicadores dimensión: Canales de Información y Participación**

Indicador	Descripción
Al interior de la municipalidad se comunican y coordinan las distintas unidades de trabajo	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Los canales de información se definen según el perfil de los usuarios de cada servicio y en base a sus objetivos y contenidos se implementa un plan de comunicación	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
En la municipalidad existen instancias formales de participación para la propuestas de ideas de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La política de gestión municipal es conocida por todos sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Los funcionarios tienen comité paritario	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad mide el clima laboral de sus funcionarios de planta	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad mide el clima laboral de sus funcionarios de planta y contrata	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad mide el clima laboral de sus funcionarios de planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad toma decisiones con los resultados de la medición de clima sobre algunos funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad toma decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
La municipalidad toma decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios y en base a propuestas de éstos	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario

**Fuente:** Subdere (2015), Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017).

## FORMACIÓN CONTINUA

La dimensión "Formación Continua" se evaluó a partir del cumplimiento de 6 indicadores. Estos son:

### CUADRO 6: Indicadores dimensión: Formación Continua

Indicador	Descripción
La municipalidad detecta necesidades de capacitación para sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad elabora un plan anual de capacitación para sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad hace seguimiento al plan anual de capacitación para sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad evalúa el aprendizaje esperado por parte de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
La municipalidad tiene estadísticas de sus funcionarios capacitados	Variable binaria que toma el valor "1" si el municipio declara cumplir con la cualidad y "0" en caso contrario
Gasto en capacitación de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor "1" si el gasto en capacitación del municipio es mayor o igual a la mediana del gasto en capacitación de los municipios de la tipología municipal i, y "0" en caso contrario

Fuente: Subdere (2015), Sinim (2016).

## LIDERAZGO DIRECTIVO

La dimensión “Liderazgo” se evaluó a partir del cumplimiento de 12 indicadores. Estos son:

### CUADRO 7: Indicadores dimensión: Liderazgo Directivo

Indicador	Descripción
Alcalde o Alcaldesa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación de todos sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Alcalde o Alcaldesa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
Alcalde o Alcaldesa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos sus funcionarios, periódicamente y con registro de dicha participación	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa y los directivos están disponibles para recibir a algunos de sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa y los directivos están disponibles para recibir a sus funcionarios con solicitud formal	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa y los directivos están disponibles para recibir a sus funcionarios sin la necesidad de pedir audiencia	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario

Continúa en siguiente página

El Alcalde o Alcaldesa define una política de desarrollo profesional para sus funcionarios de planta	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa define una política de desarrollo profesional para sus funcionarios de planta y contrata	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa define una política de desarrollo profesional para sus funcionarios de planta, contrata y honorarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa participa en la definición de funciones y responsabilidades de sus funcionarios con cargos directivos	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa participa en la definición de funciones y responsabilidades de sus funcionarios con cargos directivos y cargos intermedios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario
El Alcalde o Alcaldesa participa en la definición de funciones y responsabilidades de todos sus funcionarios	Variable binaria que toma el valor “1” si el municipio declara cumplir con la cualidad y “0” en caso contrario

**Fuente:** Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017).



## IV. MÉTODO

La construcción del indicador final de cumplimiento para cada una de las municipalidades, y a partir de la cual se realizó el ranking, constó de dos etapas. La primera correspondió a la suma de indicadores de cumplimiento de cada una de las dimensiones identificadas y evaluadas, generando un puntaje parcial de cumplimiento, por municipio, para cada una de éstas. Y segundo, a la suma ponderada de dichos puntajes, realizada a partir de los ponderadores generados para valorar cada una de las dimensiones.

### Cuantificación de Dimensiones

Como se señaló, la valoración de cada una de las dimensiones se realizó a partir del cumplimiento de cada una de los indicadores identificados para su evaluación. Considerando que el cumplimiento de cada indicador se valora con la nota 1, y que el puntaje total por dimensión corresponde a la suma de éstos, los máximos puntales por dimensión son:

#### CUADRO 8: Puntajes por dimensión

Dimensión	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	9
Selección de Recursos Humanos	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	3
Condiciones Laborales	8
Canales de Información y Participación	11
Formación Continua	6
Liderazgo Directivo	12

Fuente: Subdere (2015), Sinim (2016), Encuesta Calidad de Vida Laboral (2017).

## Política de Recursos Humanos

$$\text{Puntaje Política de RRHH} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión "Política de Recursos Humanos".

## Selección de Recursos Humanos

$$\text{Puntaje Selección de RRHH} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión "Selección de Recursos Humanos".

## Eficiencia del gasto en Recursos Humanos

$$\text{Puntaje Eficiencia del gasto en RRHH} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión "Eficiencia del gasto en Recursos Humanos".

## Condiciones Laborales

$$\text{Puntaje Condiciones Laborales} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión "Condiciones Laborales".

## Canales de Información y participación

$$\text{Puntaje Canales de Información} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión “Canales de Información y Comunicación”.

## Formación Continua

$$\text{Puntaje Formación Continua} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión “Formación Continua”.

## Liderazgo directivo

$$\text{Puntaje Liderazgo Directivo} = \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde

$x_i$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión “Liderazgo Directivo”.

## Cuantificación del cumplimiento total

El puntaje final, y a partir del cual se rankearon los municipios, se construyó a partir de una suma ponderada de las dimensiones antes señaladas.

$$\text{Puntaje final} = \sum_{i=1}^n x_{ij} \alpha_i$$

Donde

$x_{ij}$ : Corresponde al cumplimiento del indicador  $i$  de la dimensión  $j$ .

$\alpha_i$ : Ponderador de la dimensión  $i$ .

Cabe señalar que la ponderación de cada una de las dimensiones evaluadas fue determinada por un panel de Jueces seleccionados por la AMUCH. Dichas ponderaciones corresponden a la importancia (nota) que los jueces le asignaron a cada una de las dimensiones. Estas notas son las siguientes:

Orden definitivo	Dimensión	Importancia (Nota)	Orden	Evaluación (Aporte)
1	Política de Recursos Humanos	6,2	1	6,3
2	Liderazgo Directivo	5,0	2	6,2
3	Condiciones Laborales	5,0	2	6,3
4	Canales de Información y Participación	4,3	3	5,8
5	Selección de Recursos Humanos	3,8	4	6,0
6	Formación Continua	2,0	4	6,0
7	Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	1,8	5	5,5

**Fuente:** AMUCH (2017).

Una vez ponderados y sumados los puntajes de cumplimiento de las dimensiones de cada municipio, se clasificaron y rankearon según la tipología de clasificación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (Subdere).

## V. RESULTADOS POR DIMENSIONES

A continuación se analizarán los resultados obtenidos por los 179 municipios que contestaron La Encuesta de Calidad de Vida Laboral, levantada por la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en el año 2017.

En el cuadro número 10 se observa que los municipios chilenos cumplen en promedio con 2,91 indicadores de un total de 9 que contempla la dimensión “Política de Recursos Humanos”, destacando que ninguno de ellos obtiene la máxima puntuación. Por tanto, se puede inferir que existen oportunidades de mejora relacionadas con la política de recursos humanos. Esto implica mejoras en su cobertura, que considere en su diseño mayor participación de los funcionarios, así como la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y la entrega incentivos a partir de sus resultados.

Respecto de la “Selección de Recursos Humanos” todos los municipios encuestados declaran tener un Mecanismo de Selección de Personal. Sin embargo, ningún municipio alcanzó los 7 indicadores que componen esta dimensión, logrando un promedio de 3,6 indicadores. Es importante destacar que el 96% (ver anexo) de los municipios encuestados no incluye en sus mecanismos de selección de personal la identificación de las competencias o habilidades que se requieren para un cargo.

Por su parte, la dimensión “Gasto en Recursos Humanos” de un máximo de 3 indicadores, en promedio los municipios encuestados alcanzan 1,5. lo que demostraría que este gasto es medianamente eficiente.

### CUADRO 10: Estadísticas descriptivas por dimensión, total municipios

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	179	2,91	9
Selección de Recursos Humanos	176	3,59	7
Gasto en Recursos Humanos	171	1,50	3
Condiciones Laborales	179	2,24	8
Canales de Información y Participación	179	1,34	11
Formación Continua	174	0,85	6
Liderazgo Directivo	179	7,19	12

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente, la dimensión “condiciones laborales de los municipios” en promedio cumple con 2,24 de un máximo de 8 indicadores, demostrando que los gobiernos locales no relevan este indicador como prioritario para su gestión, ya que en promedio no revisarían periódicamente las condiciones de trabajo para sus funcionarios o porque no se preocupan suficientemente de mantener y mejorar el lugar de trabajo, entre otros factores.

Respecto de los canales de información y participación, los municipios del país cumplen en promedio con 1,34 de un máximo de 10 indicadores, siendo uno de las dimensiones más descendidas, evidenciando que existen oportunidades de mejora en los canales de comunicación y coordinación entre las distintas unidades de trabajo; de que existe una muy baja participación de los funcionarios en instancias formales para proponer ideas. Junto con lo anterior, solo el 9,6% de los municipios encuestados mide el clima laboral (ver anexo), entre otros.

En cuanto a la Formación Continua los municipios obtienen en promedio 0,85 de un máximo de 6 indicadores, lo que significa que pocas autoridades comunales detectan las necesidades de capacitación, no cuentan con un plan de formación, tampoco evalúan el aprendizaje esperado por parte de los funcionarios, no manejan estadísticas de capacitación, etc.

Por último, en lo referente a la dimensión “Liderazgo Directivo” los municipios cumplen en promedio con 7,6 de un máximo de 12 indicadores, logrando un mejor cumplimiento en cuanto a que el Alcalde(a) y sus directivos promueven la iniciativa personal de sus funcionarios, están permanentemente disponibles para recibir a sus colaboradores, etc. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora relativa a que el Alcalde(a) defina una política de desarrollo profesional.

Por otra parte, el cuadro n°11 muestra los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 1 de la SUBDERE, es decir, grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo. En este grupo las dimensiones obtienen mejores puntuaciones que el promedio general, observándose oportunidades de mejor en la eficiencia del gasto en Recursos Humanos y Formación Continua.

### CUADRO 11: Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 1

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	18	4,22	9
Selección de Recursos Humanos	18	4,00	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	18	1,39	3
Condiciones Laborales	18	3,50	8
Canales de Información y Participación	18	2,72	11
Formación Continua	18	1,67	6
Liderazgo Directivo	18	7,61	12

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro nº12 se describen los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 2 de la SUBDERE, que son comunas mayores con mediano desarrollo. En este grupo las dimensiones obtienen puntuaciones similares al promedio general y menores que los municipios que conforman la categoría antes analizada. En este caso destaca el liderazgo del Alcalde (a) y directivos.

### CUADRO 12: Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 2

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	20	2,70	9
Selección de Recursos Humanos	20	2,85	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	18	1,28	3
Condiciones Laborales	20	2,50	8
Canales de Información y Participación	20	0,90	11
Formación Continua	18	1,28	6
Liderazgo Directivo	20	6,90	12

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, el cuadro nº13 muestra los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 3 de la SUBDERE, conformado por comunas urbanas medianas de desarrollo medio. En este grupo las dimensiones obtienen similares puntuaciones que el promedio de la categoría 2 de SUBDERE, observándose oportunidades de mejora en la eficiencia del gasto en Recursos Humanos, Canales de Información y Participación y Formación Continua.

### CUADRO 13: Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 3

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	31	2,90	9
Selección de Recursos Humanos	31	3,29	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	30	1,17	3
Condiciones Laborales	31	2,39	8
Canales de Información y Participación	31	1,65	11
Formación Continua	30	0,73	6
Liderazgo Directivo	31	7,19	12

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro nº14 se muestran los resultados obtenidos por los municipios que conforman la categoría 4 de la SUBDERE, estos son aquellas comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio. En este grupo junto con la categoría 1 de la SUBDERE, obtiene un resultado destacado en lo referente al Liderazgo del Alcalde(a) y sus directivos, sin embargo, coinciden las oportunidades de mejora en Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos, Canales de Información y Participación y Formación Continua.

#### CUADRO 14: Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 4

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	53	2,94	9
Selección de Recursos Humanos	52	3,69	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	51	1,76	3
Condiciones Laborales	53	2,17	8
Canales de Información y Participación	53	1,11	11
Formación Continua	52	0,54	6
Liderazgo Directivo	53	7,55	12

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, el cuadro nº15 describe los resultados de la categoría 5 de SUBDERE, que está compuesta por comunas semi urbanas y rurales con desarrollo bajo. En este grupo se observa un mejor cumplimiento en la dimensión "Selección de Recursos Humanos" en comparación con el resto de los grupos analizados, exceptuando la categoría N°1.

#### CUADRO 15: Estadísticas descriptivas por dimensión, categoría Subdere 5

Dimensión	Observaciones	Promedio	Cantidad de indicadores (Máximo puntaje)
Política de Recursos Humanos	56	2,48	9
Selección de Recursos Humanos	54	3,78	7
Eficiencia del Gasto en Recursos Humanos	53	1,57	3
Condiciones Laborales	56	1,71	8
Canales de Información y Participación	56	1,07	11
Formación Continua	55	0,80	6
Liderazgo Directivo	56	6,75	12

Fuente: Elaboración Propia.



## VI. BARÓMETRO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL MUNICIPAL

A continuación se describe el Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal 2017 para cada categoría comunal SUBDERE, identificando las 10 mejores posiciones por cada segmento:

### Categoría SUBDERE Grupo 1:

Grandes comunas metropolitanas con alto y/o mediano desarrollo

Ranking	Municipalidad	ci
1	Vitacura	5,11
2	Huechuraba	4,67
3	Las Condes	4,55
4	Lo Barnechea	4,54
5	Renca	4,16
6	Temuco	4,15
7	La Florida	4,01
8	Macul	3,83
9	Quilpue	3,80
10	Maipú	3,27

### Categoría SUBDERE Grupo 2:

Comunas mayores con mediano desarrollo

Ranking	Municipalidad	ci
1	Osorno	3,91
2	Coyhaique	3,37
3	Arica	3,24
4	Chillán Viejo	3,15
5	Colina	3,11
6	La Calera	2,92
7	El Tabo	2,83
8	Alto Hospicio	2,80
9	Padre Hurtado	2,67
10	Chillán	2,66

### Categoría SUBDERE Grupo 3:

Comunas urbanas medianas de desarrollo medio

Ranking	Municipalidad	ci
1	Curanilahue	3,80
2	Traiguén	3,77
3	Ancud	3,55
4	Mulchén	3,43
5	Puerto Natales	3,24
6	San Javier	2,98
7	Quintero	2,82
8	Cauquenes	2,80
9	San Carlos	2,75
10	Loncoche	2,70

### Categoría SUBDERE Grupo 4:

Comunas semi-urbanas y rurales con desarrollo medio

Ranking	Municipalidad	ci
1	Coltauco	4,54
2	Santa María	4,45
3	Panquehue	4,29
4	Quinta de Tilcoco	4,10
5	Fresia	3,83
6	Huasco	3,62
7	Calbuco	3,62
8	Romerol	3,26
9	Calera de Tango	3,22
10	Porvenir	3,12

### Categoría SUBDERE Grupo 5:

Comunas semi urbanas y rurales con desarrollo bajo

Ranking	Municipalidad	ci
1	Chanco	3,87
2	Combarbalá	3,74
3	Tirúa	3,74
4	Licantén	3,57
5	Nueva Imperial	3,49
6	Puqueldón	3,32
7	Hualañe	3,29
8	Panguipulli	3,21
9	Ercilla	3,09
10	Lago Ranco	3,05

## VII. CONCLUSIONES

Como fue mencionado al inicio de este documento, hoy en día, en las sociedades modernas, hay una mayor consideración y responsabilidad de parte de las organizaciones por velar por la calidad de vida y seguridad y, por consiguiente, de la salud e higiene de sus trabajadores, asegurando así el mínimo de riesgos en las labores que estos desempeñan (Gómez, Hernández & Méndez, 2013).

En este contexto, la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo en conjunto con la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), realizaron entre marzo y noviembre de 2017 un estudio que tuvo por finalidad analizar la Calidad de Vida Laboral (CVL) en los Municipios de Chile. Con este propósito se construyó un indicador de cumplimiento para cada una de las municipalidades de país, y a partir del cual se realizó el Primer Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal.

Los resultados de este primer estudio evidencian que existe un gran espacio para avanzar en mejorar los niveles de la Calidad de Vida Laboral en los Municipios Chilenos, dado que los promedios obtenidos en cada dimensión muestran niveles medios o bajos en el cumplimiento de los indicadores. Por ejemplo, en la dimensión “Política de Recursos Humanos” los municipios encuestados cumplen en promedio con 2,91 de un total de 9 indicadores, destacando que ninguno de ellos obtiene la máxima puntuación. Por tanto, si bien todas las municipalidades encuestadas cuentan con una política de recursos humanos, ésta tiene baja cobertura y/o su diseño fue elaborado con baja participación. Adicionalmente, no existe un sistema de evaluación del desempeño para la totalidad de sus funcionarios.

Asimismo, la información y participación de los funcionarios es relevante para generar compromiso y satisfacción laboral. Respecto a los canales de información y participación, los municipios encuestados cumplen en promedio con 1,34 de un máximo de 10 indicadores, siendo uno de las dimensiones más descendidas, evidenciando que la información no llegaría de forma expedita a todos los funcionarios y que las instancias de participación son bastante reducidas. Esto afectaría la Calidad de Vida Laboral Municipal.

Todo lo anterior es relevante, en efecto el hecho de que existan factores como políticas de personal en la empresa, que los trabajadores participen en la toma de decisiones, consideraciones sobre la dirección de las personas, que existan compensaciones equitativas y se tomen en cuenta las condiciones ambientales, sociales y humanas en la organización son aspectos relevantes (González Et al, 1996).

Por otra parte, la calidad de vida laboral supone que el lugar de trabajo debe ser armonioso, grato, cómodo y motivante, en este contexto la dimensión “condiciones laborales” los municipios encuestados en promedio solo cumplen con 2,24 de un máximo de 8 indicadores, demostrando que los gobiernos locales no relevan este indicador como prioritario para su gestión.

Por su parte, el desarrollo profesional se transforma en un mecanismo que estimula a los colaboradores y los compromete con su institución. No obstante, la dimensión “Formación Continua” de los municipios obtiene una baja puntuación, lo que significa que pocas autoridades comunales detectan las necesidades de capacitación, no cuentan con un plan de formación, ni tampoco evalúan el aprendizaje esperado por parte de los funcionarios, entre otros. En esta dimensión, llamada por Taylor (1978) como factor de crecimiento y desarrollo, incluye ítems de oportunidades para el desarrollo laboral, aprender y crecer, oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades, etc., Pero para esto es muy necesario que la organización sea capaz de detectar estas necesidades, capacitar a las personas que lo necesiten y finalmente poder evaluar estos aprendizajes de manera oportuna. Por lo tanto, el concepto de capital humano es de gran relevancia en este punto, ya que contribuye a determinar el clima laboral (González et al, 1996).

Por último, en lo referente a la dimensión “Liderazgo Directivo” los municipios obtienen 7,6 de un máximo de 12 indicadores, logrando un mejor cumplimiento en cuanto a que el Alcalde(a) y sus directivos promueven la iniciativa personal de sus funcionarios y que están permanentemente disponibles para recibir a sus colaboradores.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina, técnica*. España: Netbiblo.
- Boada Grau, J., & Ficapal-Cusí, P. (2012). *Salud y Trabajo, los nuevos y emergentes*.
- Canós, L., Santandreu, C., Maheut, J., & Valero, M. (Sf). *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración sanitaria*, 143-159.
- Chiang, M., & Karina, K. (2009). Estudio empirico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. *desarrollo, aplicación y validación del instrumento*. *Horizontes Empresariales*, 23-47.
- Dolan, S., Valle C., Jackson S. & Schuler R. (2007). *La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª Edición)*; Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- García Rubiano, Mónica, Rubio, Paola Andrea, & Bravo, Laura. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-315. Recuperado en Septiembre 29, 2016, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S179499982007000200011&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179499982007000200011&lng=en&tlng=).
- Gil-Monte, P., & Marucco, M. (2008). Prevalencia del “síndrome de quemarse por el trabajo” (Burnout) en pediatras de hospitales generales. *Saúde Pública*, 450-456.
- Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J., & Méndez Campos, M. (2013). *Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería*. Talca, Chile.

- González, P. Bravo, M.J, y Peiró, JM. (1996) Calidad de Vida laboral, en J.M Peiró y F. Prieto (eds.) Tratado de psicología del trabajo. Vol, 2: Aspectos Psicosociales del trabajo (pp. 161-186) Madrid. Síntesis.
- Granados, I. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. IIPSI, 271-276.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Madrid, España.
- Pérez-Zapata, D., & Zurita, R. (2014). Calidad de Vida Laboral en Trabajadores de Salud Pública en Chile. Salud & Sociedad, 172-180.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Psicothema, 828-836.
- Taylor, G., Easter, K., & Hegney, R. (2006). Mejora de la salud y seguridad en el trabajo. Madrid, España.

## IX. ANEXO

### Resultados Por Indicadores

#### 1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

**Cuadro 16.**  
**Cuenta con una**  
**Política de Recursos**  
**Humanos.**

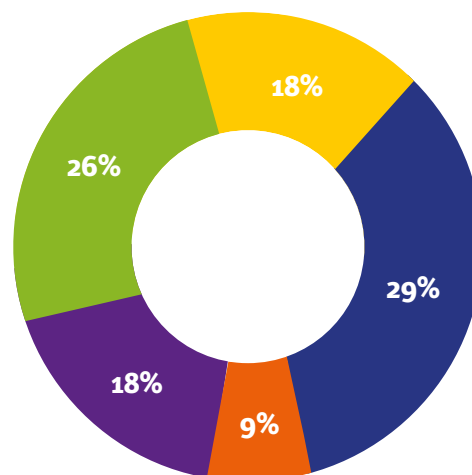
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	5	27,8%	13	72,2%	18	100%
2	16	80,0%	4	20,0%	20	100%
3	23	74,2%	8	25,8%	31	100%
4	41	77,4%	12	22,6%	53	100%
5	48	85,7%	8	14,3%	56	100%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>74,7%</b>	<b>45</b>	<b>25,3%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 1.**  
**Política de Recursos Humanos,**  
**cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 17.

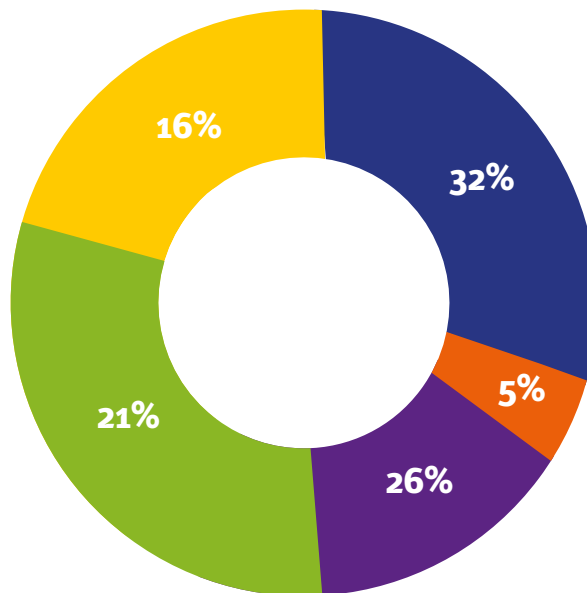
**Política de la RRHH es según tipo de contrato: planta, contrata y honorarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	12	66,7%	6	33,3%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	26	83,9%	5	16,1%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	53	94,6%	3	5,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>89,3%</b>	<b>19</b>	<b>10,7%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 2.

**Política de la RRHH es según tipo de contrato: planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 18.

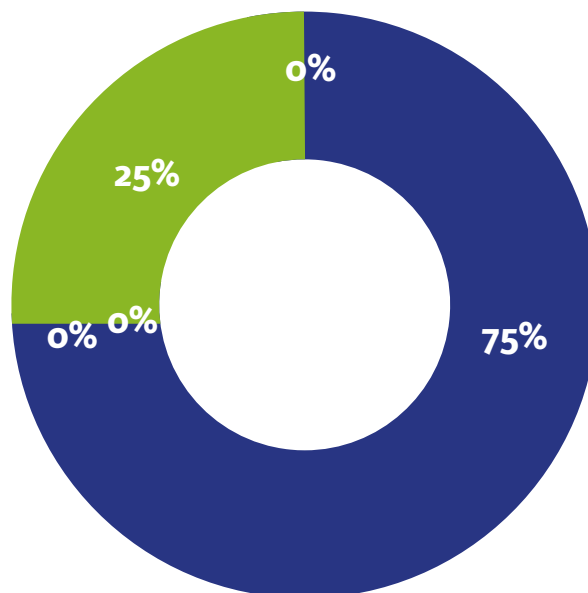
#### Participación de funcionarios en el diseño de la Política de la RRHH.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	15	83,3%	3	16,7%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	31	100,0%	0	0,0%	31	100%
4	52	98,1%	1	1,9%	53	100%
5	56	100,0%	0	0,0%	56	100%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>97,8%</b>	<b>4</b>	<b>2,2%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 3.

#### Participación de funcionarios en el diseño de la Política de la RRHH, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 19.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta.

Fuente: Elaboración Propia.

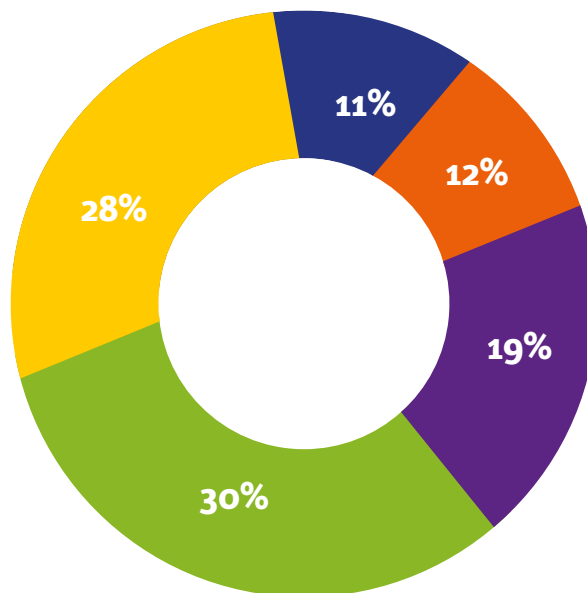
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	1	5,6%	17	94,4%	18	100%
2	2	10,0%	18	90,0%	20	100%
3	2	6,5%	29	93,5%	31	100%
4	7	13,2%	46	86,8%	53	100%
5	12	21,4%	44	78,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>13,5%</b>	<b>154</b>	<b>86,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 4.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 20.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta y contrata.

Fuente: Elaboración Propia.

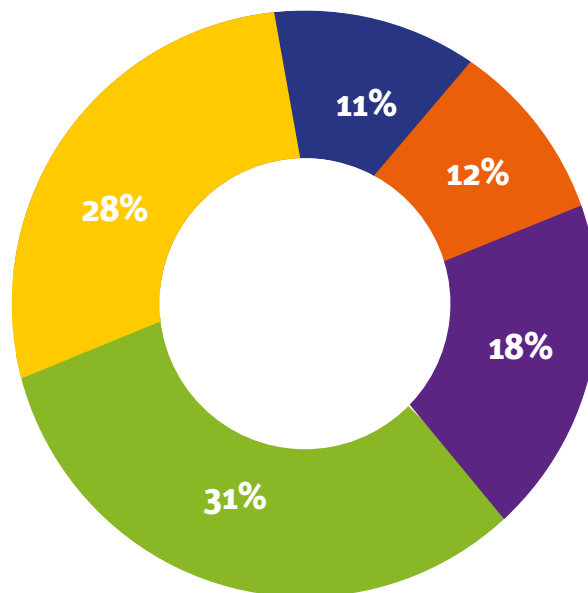
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	1	5,6%	17	94,4%	18	100%
2	2	10,0%	18	90,0%	20	100%
3	4	12,9%	27	87,1%	31	100%
4	7	13,2%	46	86,8%	53	100%
5	15	26,8%	41	73,2%	56	100%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>16,3%</b>	<b>149</b>	<b>83,7%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 5.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta y contrata, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 21.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta, contrata y honorarios.

Fuente: Elaboración Propia.

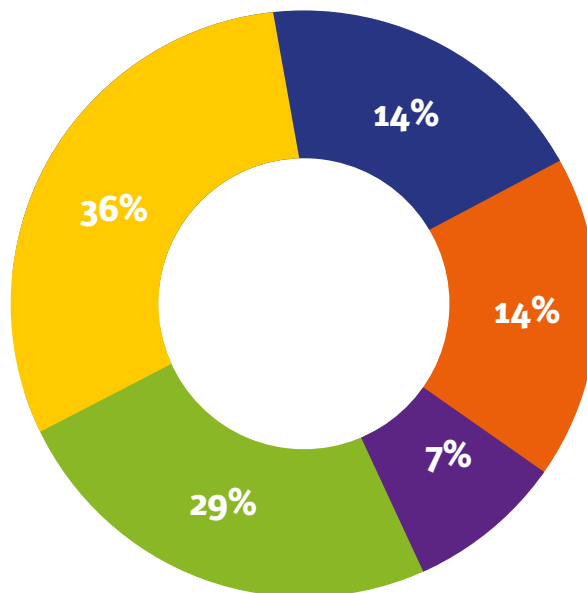
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	51	91,1%	5	8,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>92,1%</b>	<b>14</b>	<b>7,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 6.

#### Evaluación de desempeño para los funcionarios de planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



## Cuadro 22.

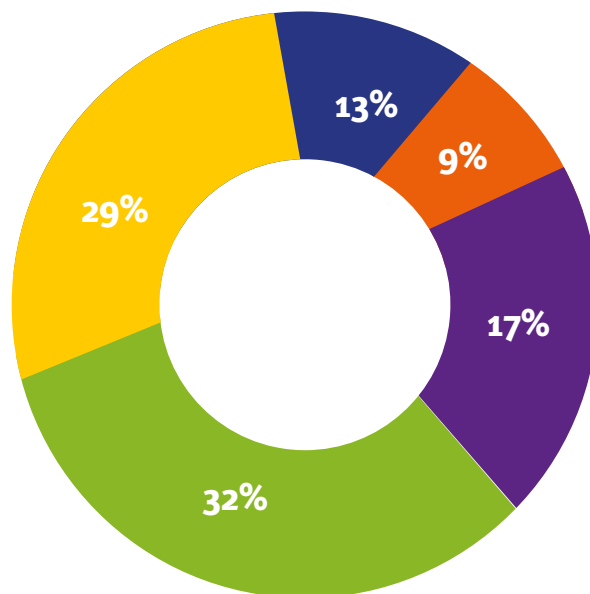
### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	14	70,0%	6	30,0%	20	100%
3	20	64,5%	11	35,5%	31	100%
4	32	60,4%	21	39,6%	53	100%
5	37	66,1%	19	33,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>62,9%</b>	<b>66</b>	<b>37,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## Gráfico 7.

### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 23.

#### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta y contrata.

Fuente: Elaboración Propia.

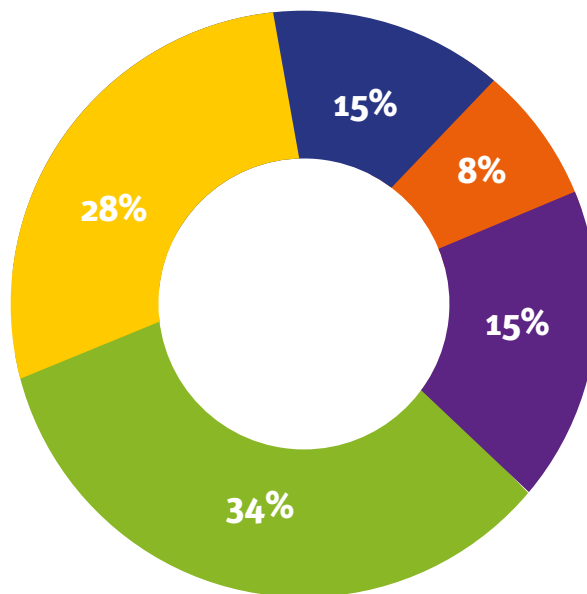
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	15	75,0%	5	25,0%	20	100%
3	22	71,0%	9	29,0%	31	100%
4	33	62,3%	20	37,7%	53	100%
5	39	69,6%	17	30,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>66,3%</b>	<b>60</b>	<b>33,7%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 8.

#### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta y contrata, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 24.

#### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta, contrata y honorarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	18	100,0%	0	0,0%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	31	100,0%	0	0,0%	31	100%
4	51	96,2%	2	3,8%	53	100%
5	54	96,4%	2	3,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>97,8%</b>	<b>4</b>	<b>2,2%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

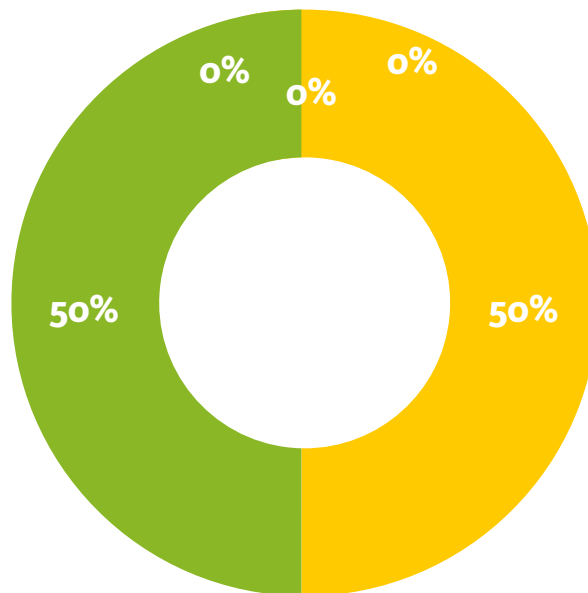
Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 9.

#### Entrega incentivos por mérito a los funcionarios de planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



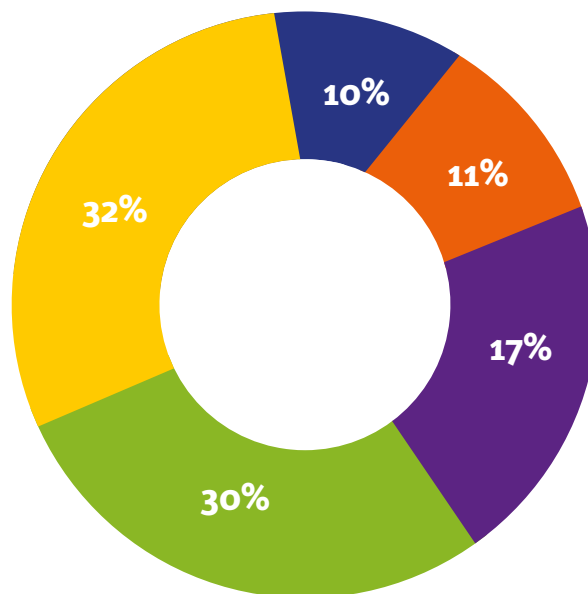
## 2. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Cuadro 25.**  
**Mecanismos de selección de personal.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	0	0,0%	18	100%	18	100%
2	0	0,0%	20	100%	20	100%
3	0	0,0%	31	100%	31	100%
4	0	0,0%	53	100%	53	100%
5	0	0,0%	56	100%	56	100%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 10.**  
**Mecanismos de selección de personal, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 26.

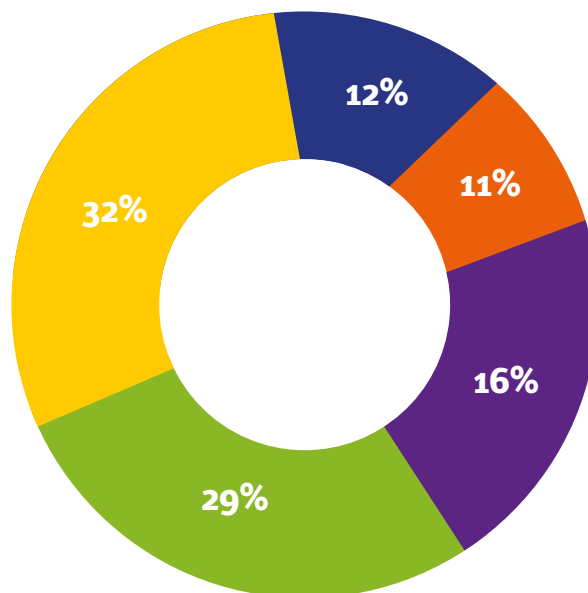
#### Cumplimiento de competencias y habilidades para la selección de un cargo.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	2	11,1%	16	88,9%	18	100%
2	5	25,0%	15	75,0%	20	100%
3	9	29,0%	22	71,0%	31	100%
4	13	24,5%	40	75,5%	53	100%
5	13	23,2%	43	76,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>23,6%</b>	<b>136</b>	<b>76,4%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 11.

#### Cumplimiento de competencias y habilidades para la selección de un cargo, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 27.

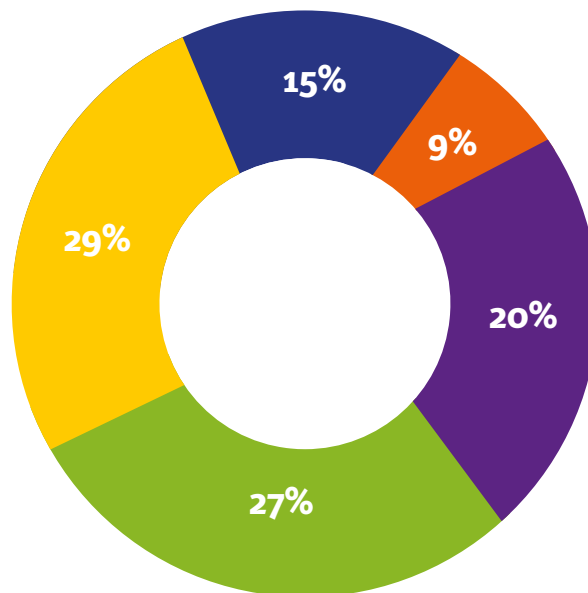
#### Cumplimiento de competencias y habilidades para funcionarios de planta, contrata y honorarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	15	75,0%	5	25,0%	20	100%
3	19	61,3%	12	38,7%	31	100%
4	37	69,8%	16	30,2%	53	100%
5	39	69,6%	17	30,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>66,9%</b>	<b>59</b>	<b>33,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 12.

#### Cumplimiento de competencias y habilidades para funcionarios de planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 28.

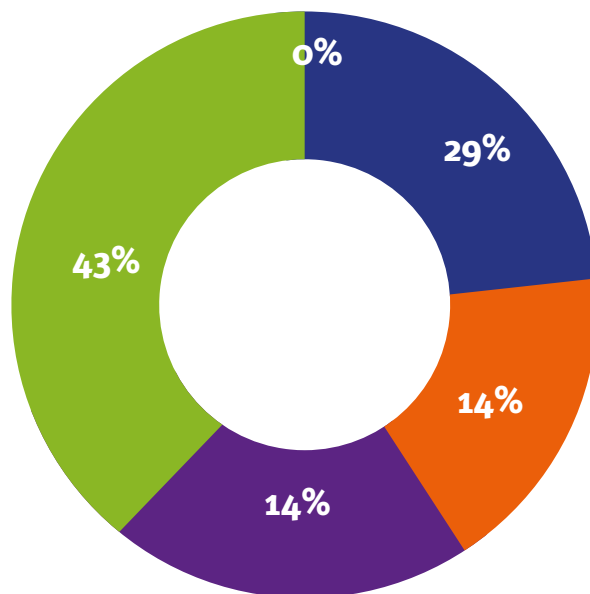
#### Identificación de competencias y habilidades para la selección de un cargo.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	56	100,0%	0	0,0%	56	100%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>96,1%</b>	<b>7</b>	<b>3,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 13.

#### Identificación de competencias y habilidades para la selección de un cargo, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 29.

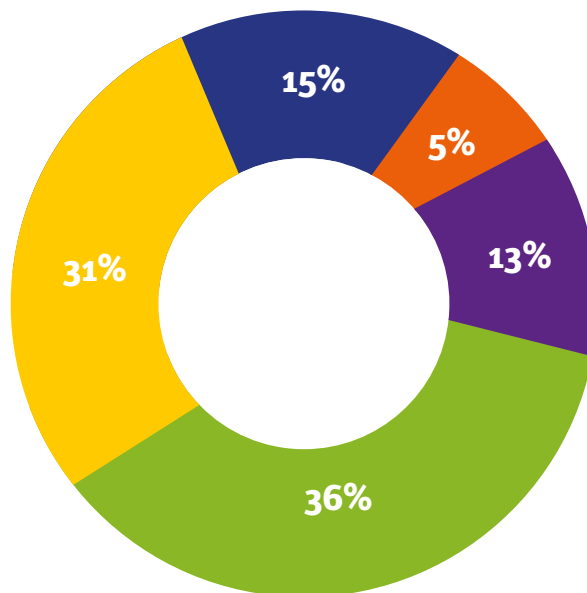
#### Porcentaje de funcionarios de planta (% superior a la mediana cumple).

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	6	33,3%	12	66,7%	18	100%
2	16	80,0%	4	20,0%	20	100%
3	20	64,5%	11	35,5%	31	100%
4	22	42,3%	30	57,7%	52	100%
5	28	51,9%	26	48,1%	54	100%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>52,6%</b>	<b>83</b>	<b>47,4%</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 14.

#### Porcentaje de funcionarios de planta (% superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 30.

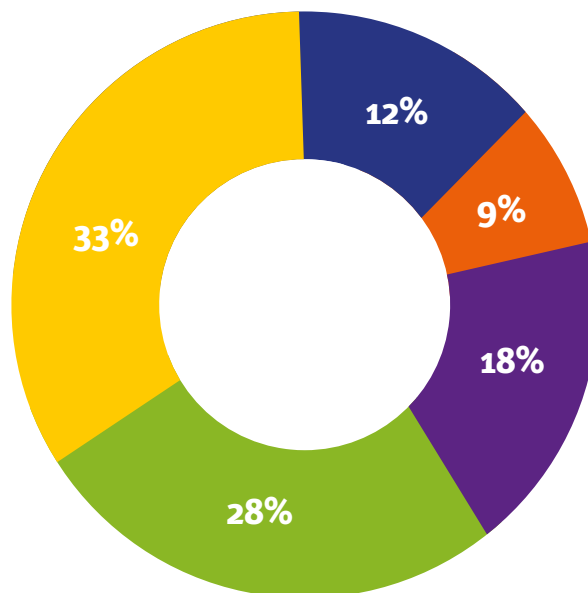
#### Participación femenina de funcionarios (% superior a la mediana cumple).

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	13	65,0%	7	35,0%	20	100%
3	17	54,8%	14	45,2%	31	100%
4	30	57,7%	22	42,3%	52	100%
5	28	51,9%	26	48,1%	54	100%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>55,4%</b>	<b>78</b>	<b>44,6%</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 15.

#### Participación femenina de funcionarios (% superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 31.

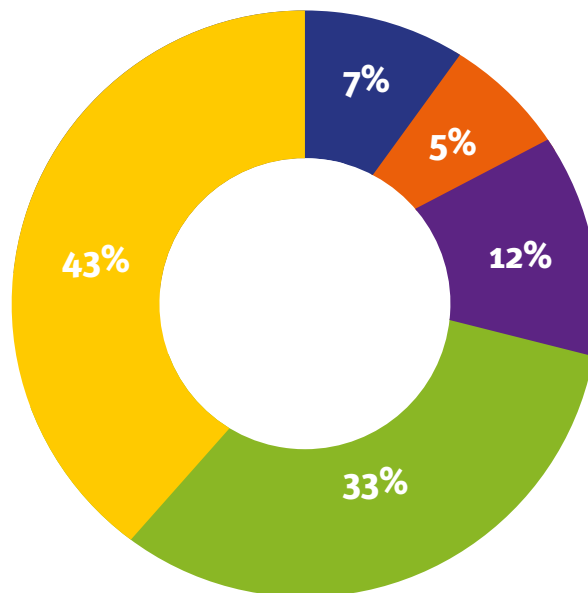
#### Nivel de Profesionalización de funcionarios (% superior a la mediana cumple).

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	12	66,7%	6	33,3%	18	100%
2	15	75,0%	5	25,0%	20	100%
3	20	64,5%	11	35,5%	31	100%
4	22	42,3%	30	57,7%	52	100%
5	14	25,9%	40	74,1%	54	100%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>47,4%</b>	<b>92</b>	<b>52,6%</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 16.

#### Nivel de Profesionalización de funcionarios (% superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### 3. EFICIENCIA DEL GASTO EN RECURSOS HUMANOS

#### Cuadro 32.

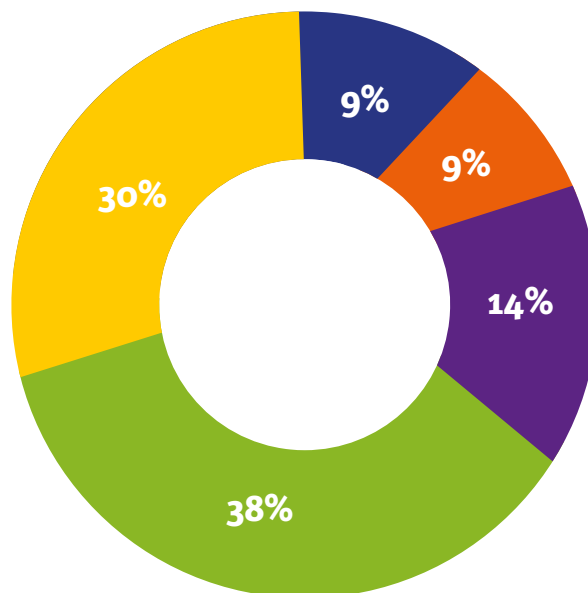
**Gasto por personal de planta (gasto superior a la mediana cumple).**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	11	61,1%	7	38,9%	18	100%
2	11	61,1%	7	38,9%	18	100%
3	19	63,3%	11	36,7%	30	100%
4	22	43,1%	29	56,9%	51	100%
5	30	56,6%	23	43,4%	53	100%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>54,7%</b>	<b>77</b>	<b>45,3%</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### Gráfico 17.

**Gasto por personal de planta (gasto superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 33.

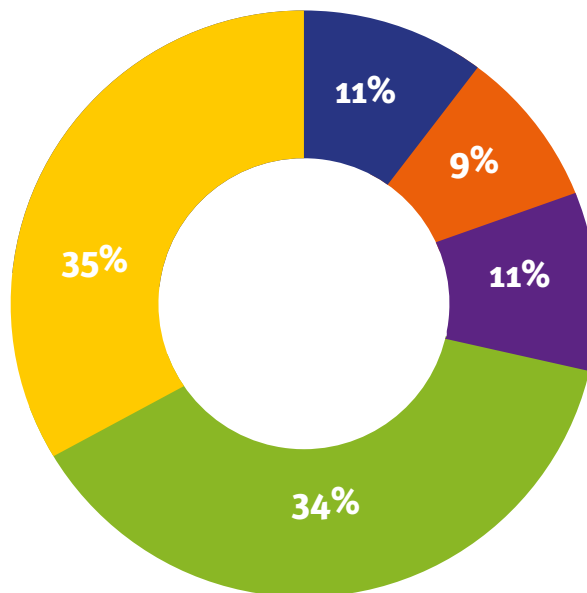
#### Gasto por personal a contrata (gasto superior a la mediana cumple).

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	10	55,6%	8	44,4%	18	100%
3	21	70,0%	9	30,0%	30	100%
4	23	44,2%	29	55,8%	52	100%
5	25	45,5%	30	54,5%	55	100%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>50,9%</b>	<b>85</b>	<b>49,1%</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 18.

#### Gasto por personal a contrata (gasto superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 34.

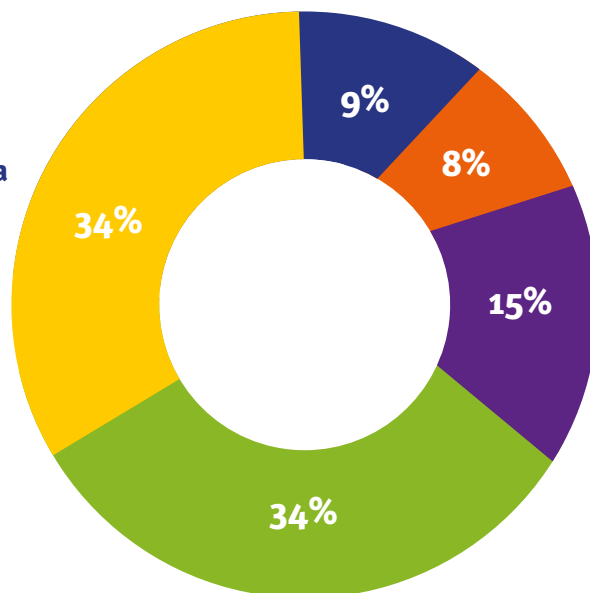
#### Gasto por personal a honorarios (gasto superior a la mediana cumple).

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	10	55,6%	8	44,4%	18	100%
3	15	50,0%	15	50,0%	30	100%
4	19	36,5%	33	63,5%	52	100%
5	22	40,0%	33	60,0%	55	100%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>43,4%</b>	<b>98</b>	<b>56,6%</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 19.

#### Gasto por personal a honorarios (gasto superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

#### 4. CONDICIONES LABORALES

##### Cuadro 35.

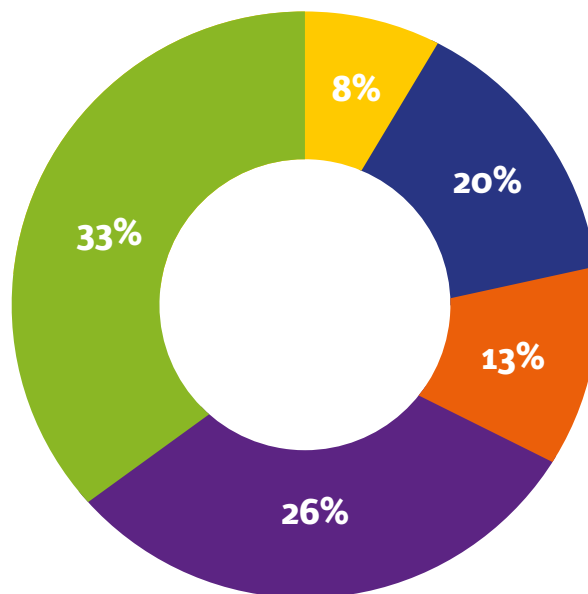
##### Mantenimiento y mejora del lugar de trabajo de los funcionarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	10	55,6%	8	44,4%	18	100%
2	15	75,0%	5	25,0%	20	100%
3	21	67,7%	10	32,3%	31	100%
4	40	75,5%	13	24,5%	53	100%
5	53	94,6%	3	5,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>78,1%</b>	<b>39</b>	<b>21,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

##### Gráfico 20.

##### Mantenimiento y mejora del lugar de trabajo de los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 36.

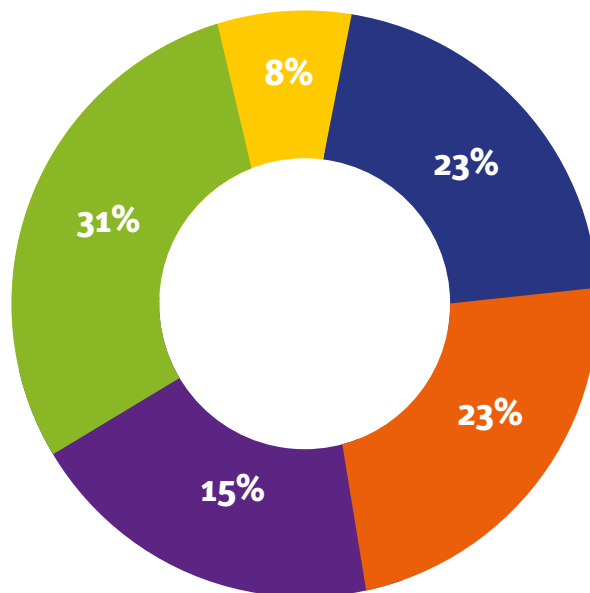
#### Revisión formal y periódica de las condiciones de trabajo de los funcionarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	15	83,3%	3	16,7%	18	100%
2	17	85,0%	3	15,0%	20	100%
3	29	93,5%	2	6,5%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	55	98,2%	1	1,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>92,7%</b>	<b>13</b>	<b>7,3%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 21.

#### Revisión formal y periódica de las condiciones de trabajo de los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 35.

#### Participación de los funcionarios en la identificación de las condiciones laborales que afectan su bienestar.

Fuente: Elaboración Propia.

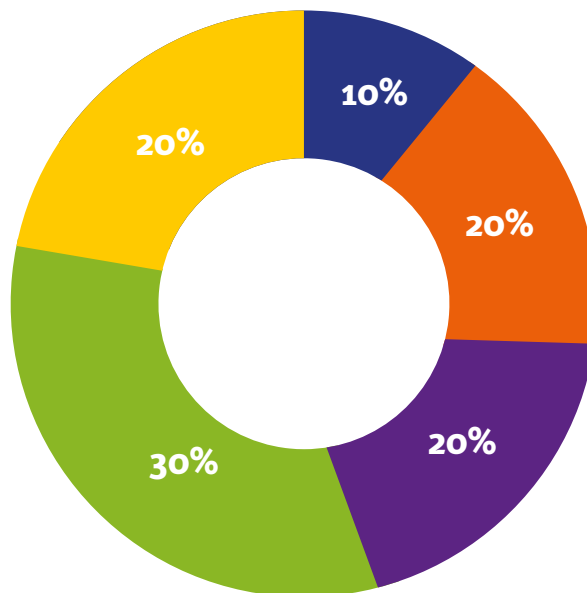
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	17	94,4%	1	5,6%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	29	93,5%	2	6,5%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	54	96,4%	2	3,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>94,4%</b>	<b>10</b>	<b>21,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 22.

#### Participación de los funcionarios en la identificación de las condiciones laborales que afectan su bienestar, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 38.

Condiciones del lugar de trabajo son identificadas por cada funcionario.

Fuente: Elaboración Propia.

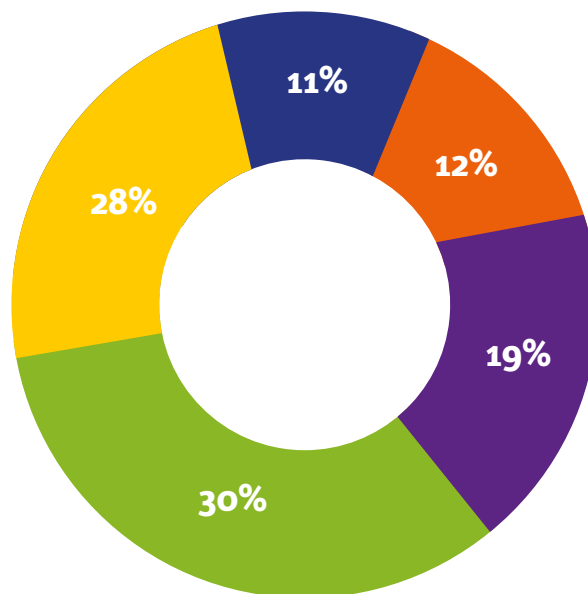
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	1	5,6%	17	94,4%	18	100%
2	2	10,0%	18	90,0%	20	100%
3	1	3,2%	30	96,8%	31	100%
4	7	13,2%	46	86,8%	53	100%
5	12	21,4%	44	78,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>12,9%</b>	<b>155</b>	<b>87,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 23.

Condiciones del lugar de trabajo son identificadas por cada funcionario, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 39.

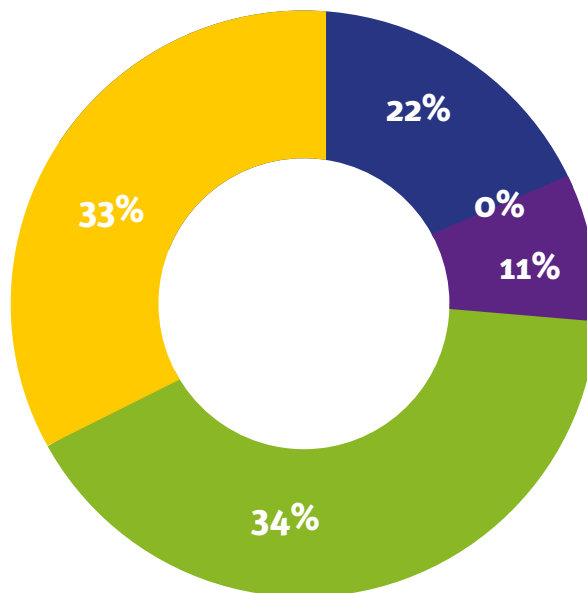
Condiciones del lugar de trabajo son identificadas mediante un proceso de participación de todos los funcionarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	53	94,6%	3	5,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>94,9%</b>	<b>9</b>	<b>21,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 24.

Condiciones del lugar de trabajo son identificadas mediante un proceso de participación de todos los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



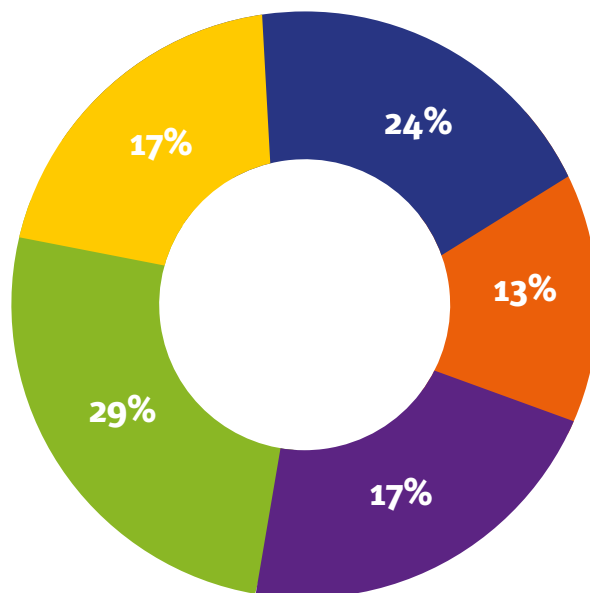
Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 40.**  
**Matriz de riesgos.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	5	27,8%	13	72,2%	18	100%
2	13	65,0%	7	35,0%	20	100%
3	22	71,0%	9	29,0%	31	100%
4	37	69,8%	16	30,2%	53	100%
5	47	83,9%	9	16,1%	56	100%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>12,9%</b>	<b>54</b>	<b>30,3%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 25.**  
**Matriz de riesgos, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

#### Cuadro 41.

**Matriz de riesgos que es revisada periódicamente para su actualización.**

Fuente: Elaboración Propia.

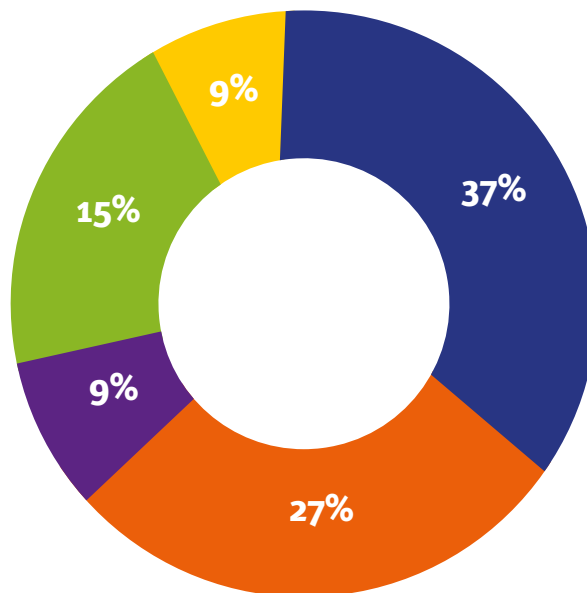
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	14	77,8%	4	22,2%	18	100%
2	17	85,0%	3	15,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	51	96,2%	2	3,8%	53	100%
5	55	98,2%	1	1,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>93,8%</b>	<b>11</b>	<b>6,2%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

#### Gráfico 26.

**Matriz de riesgos que es revisada periódicamente para su actualización, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.





**Cuadro 42.**

**Instalaciones como casino, baños, edificio consistorial, cafetería, entre otras.**

Fuente: Elaboración Propia.

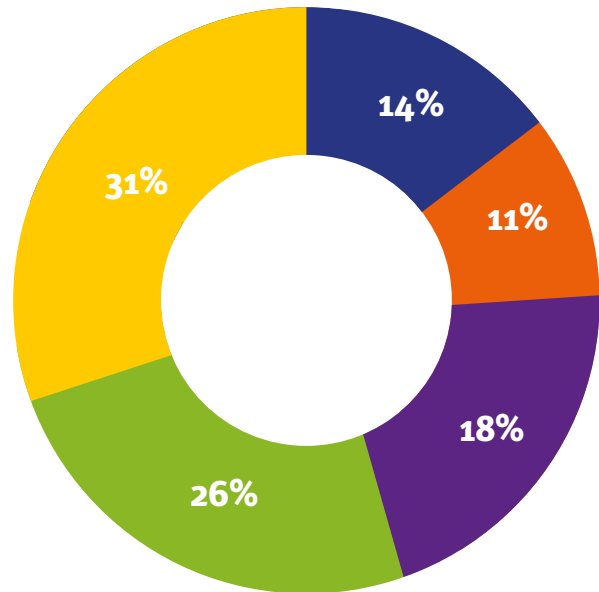
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	3	16,7%	15	83,3%	18	100%
2	8	40,0%	12	60,0%	20	100%
3	12	38,7%	19	61,3%	31	100%
4	25	47,2%	28	52,8%	53	100%
5	23	41,1%	33	58,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>39,9%</b>	<b>107</b>	<b>60,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 27.**

**Instalaciones como casino, baños, edificio consistorial, cafetería, entre otras, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



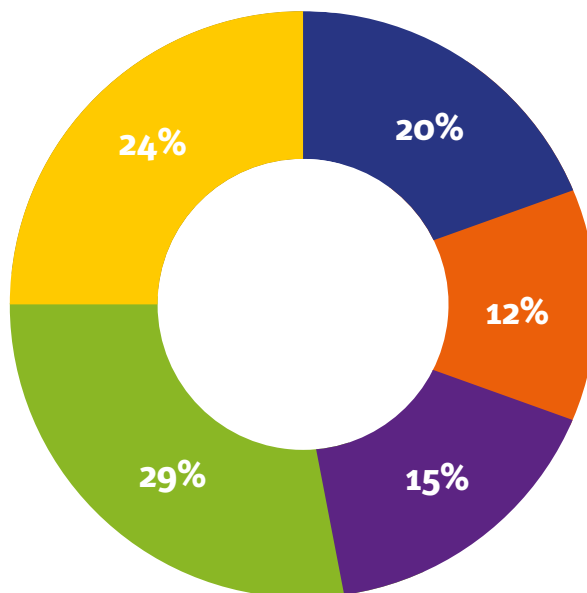
## 5. CANALES DE INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN

**Cuadro 43.**  
**Comunicación y coordinación de las distintas unidades de trabajo.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	10	55,6%	8	44,4%	18	100%
2	15	75,0%	5	25,0%	20	100%
3	25	80,6%	6	19,4%	31	100%
4	41	77,4%	12	22,6%	53	100%
5	46	82,1%	10	17,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>77,0%</b>	<b>41</b>	<b>23,0%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 28.**  
**Comunicación y coordinación de las distintas unidades de trabajo, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 44.**

**Canales de información se definen según el perfil de los usuarios y plan de comunicación.**

Fuente: Elaboración Propia.

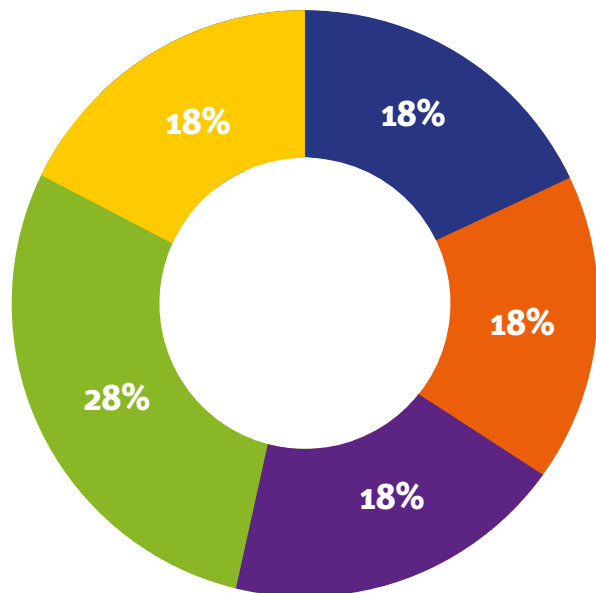
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	29	93,5%	2	6,5%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	54	96,4%	2	3,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>93,8%</b>	<b>11</b>	<b>6,2%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 29.**

**Canales de información se definen según el perfil de los usuarios y plan de comunicación, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

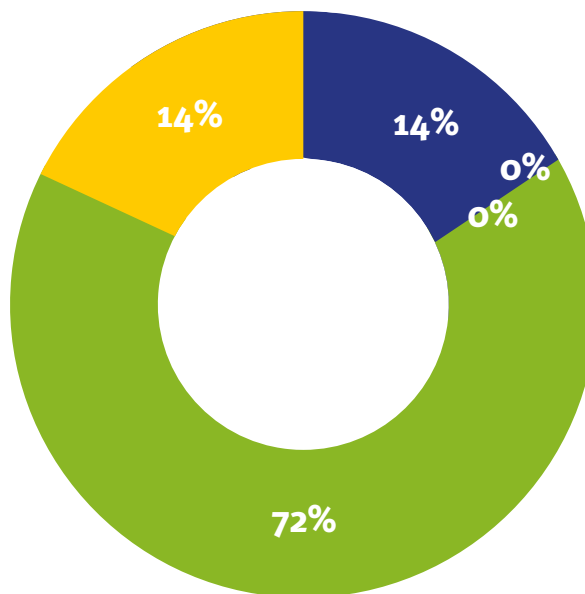


### Cuadro 45.

#### Instancias formales de participación para las propuestas de ideas de los funcionarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	17	94,4%	1	5,6%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	31	100,0%	0	0,0%	31	100%
4	48	90,6%	5	9,4%	53	100%
5	55	98,2%	1	1,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>96,1%</b>	<b>7</b>	<b>3,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>



### Gráfico 30.

#### Instancias formales de participación para las propuestas de ideas de los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



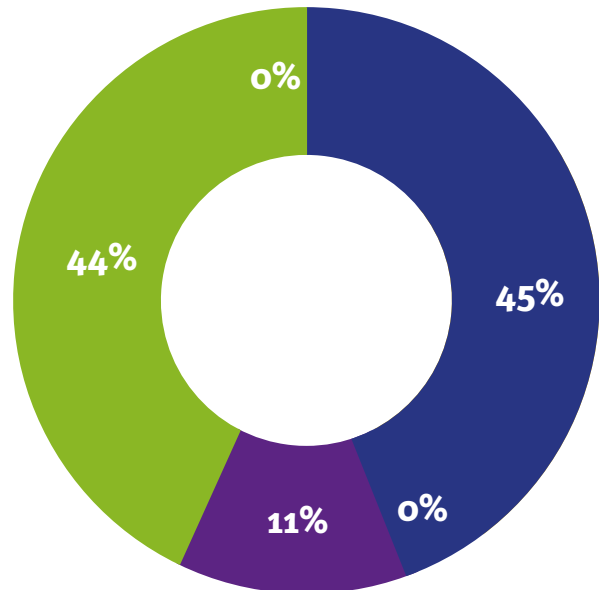
Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 46.**  
**Política de gestión municipal conocida por todos los funcionarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	14	77,8%	4	22,2%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	56	100,0%	0	0,0%	56	100%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>94,9%</b>	<b>9</b>	<b>5,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 31.**  
**Política de gestión municipal conocida por todos los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



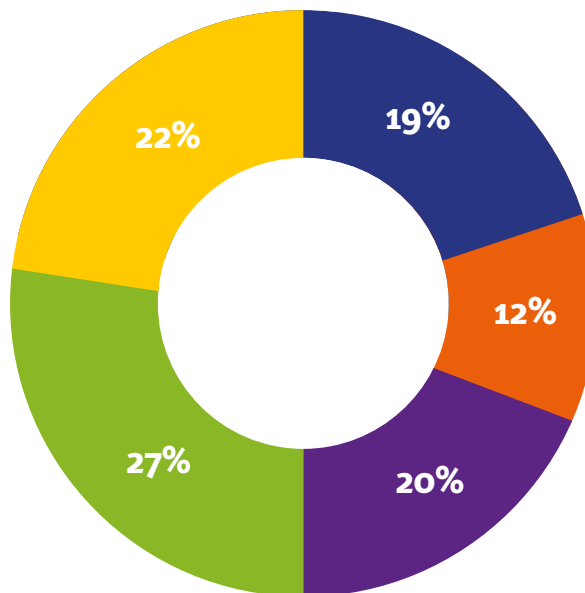
Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 47.**  
**Funcionarios tienen comité paritario.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	5	27,8%	13	72,2%	18	100%
2	12	60,0%	8	40,0%	20	100%
3	17	54,8%	14	45,2%	31	100%
4	34	64,2%	19	35,8%	53	100%
5	41	73,2%	15	26,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>61,2%</b>	<b>69</b>	<b>38,8%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 32.**  
**Funcionarios tienen comité paritario, cumplimiento por tipología Subdere.**



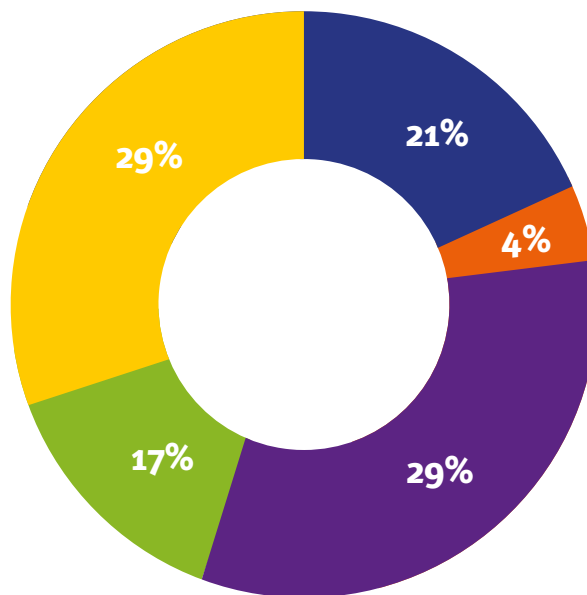
Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 48.**  
**Medición del clima laboral de los funcionarios de planta.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	24	77,4%	7	22,6%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	49	87,5%	7	12,5%	56	100%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>86,5%</b>	<b>24</b>	<b>13,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 33.**  
**Medición del clima laboral de los funcionarios de planta, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 49.

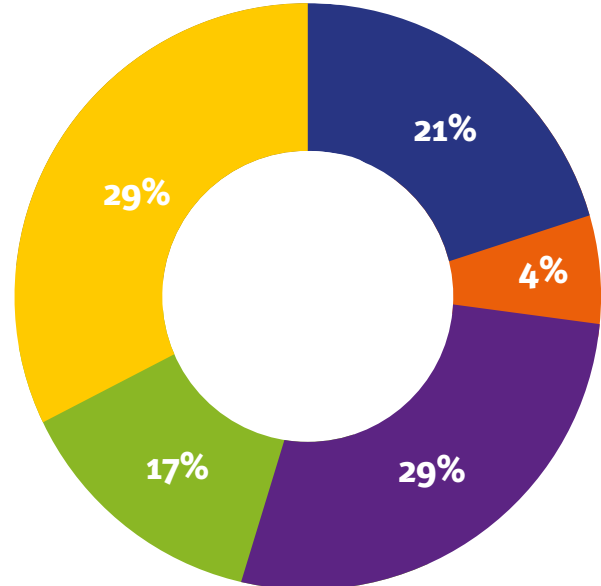
#### Medición del clima laboral de los funcionarios de planta y contrata.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	24	77,4%	7	22,6%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	49	87,5%	7	12,5%	56	100%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>86,5%</b>	<b>24</b>	<b>13,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 34.

#### Medición del clima laboral de los funcionarios de planta y contrata, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.



### Cuadro 50.

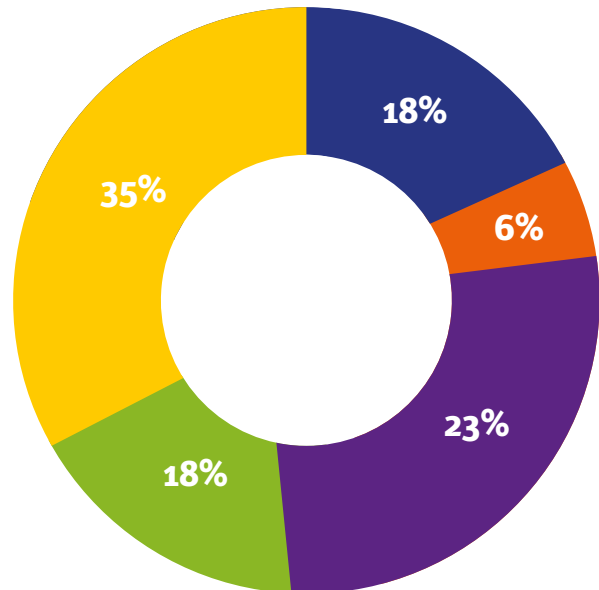
#### Medición del clima laboral de los funcionarios de planta, contrata y honorarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	15	83,3%	3	16,7%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	27	87,1%	4	12,9%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	50	89,3%	6	10,7%	56	100%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>90,4%</b>	<b>17</b>	<b>9,6%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 35.

#### Medición del clima laboral de los funcionarios de planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 51.**

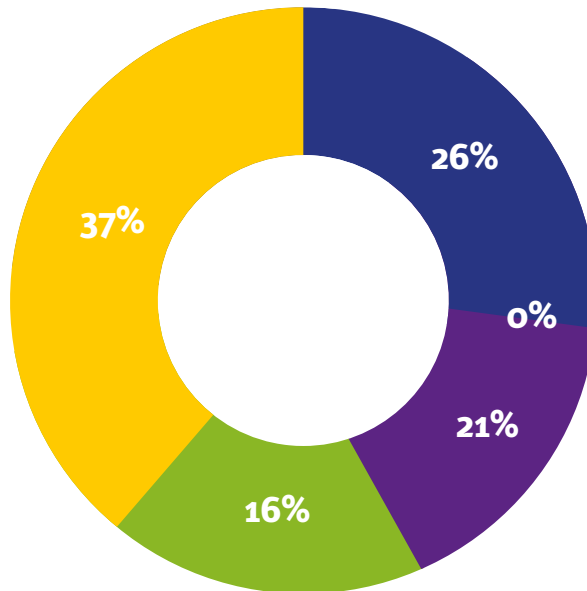
**Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre algunos funcionarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	27	87,1%	4	12,9%	31	100%
4	50	94,3%	3	5,7%	53	100%
5	49	87,5%	7	12,5%	56	100%
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>89,3%</b>	<b>19</b>	<b>10,7%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 36.**

**Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre algunos funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 52.

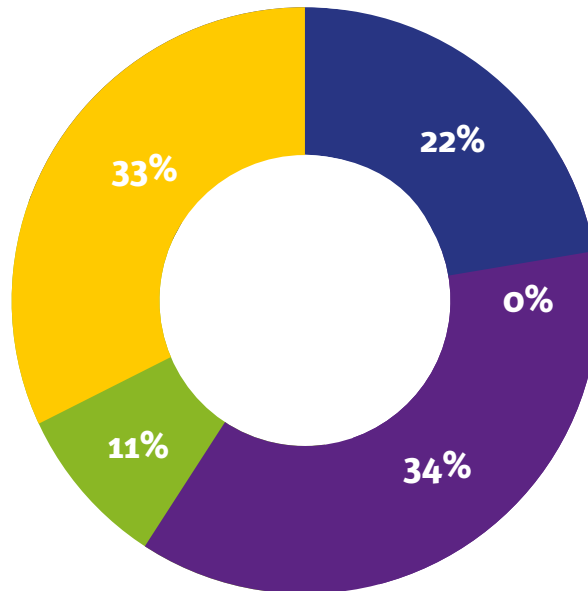
#### Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	28	90,3%	3	9,7%	31	100%
4	52	98,1%	1	1,9%	53	100%
5	53	94,6%	3	5,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>94,9%</b>	<b>9</b>	<b>5,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 37.

#### Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 53.

**Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios y en base a propuestas de éstos.**

Fuente: Elaboración Propia.

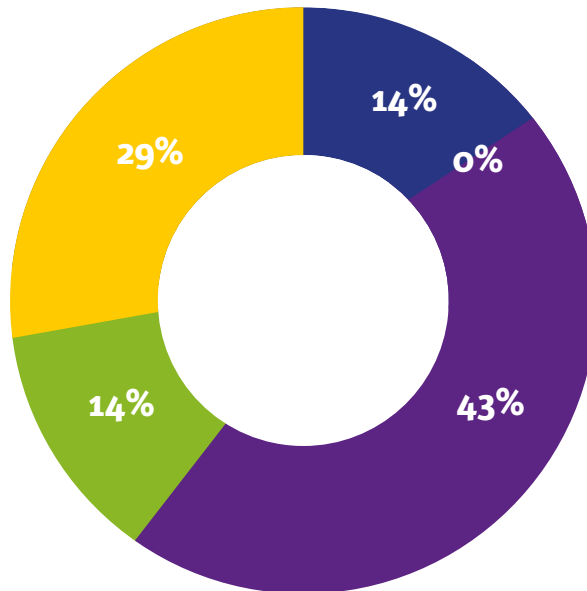
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	17	94,4%	1	5,6%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	28	90,3%	3	9,7%	31	100%
4	52	98,1%	1	1,9%	53	100%
5	54	96,4%	2	3,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>96,1%</b>	<b>7</b>	<b>3,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 38.

**Decisiones con los resultados de la medición de clima sobre todos los funcionarios y en base a propuestas de éstos, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



## 6. FORMACIÓN CONTINUA

**Cuadro 54.**

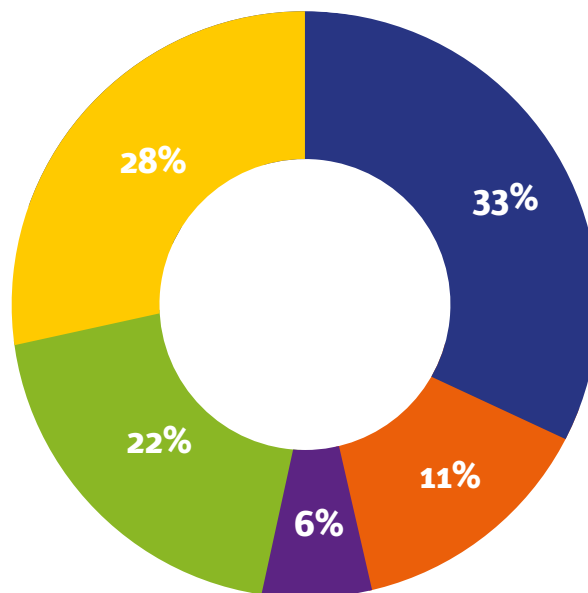
**Detección de necesidades de capacitación para los funcionarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	12	66,7%	6	33,3%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	49	92,5%	4	7,5%	53	100%
5	51	91,1%	5	8,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>89,9%</b>	<b>18</b>	<b>10,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 39.**

**Detección de necesidades de capacitación para los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 55.

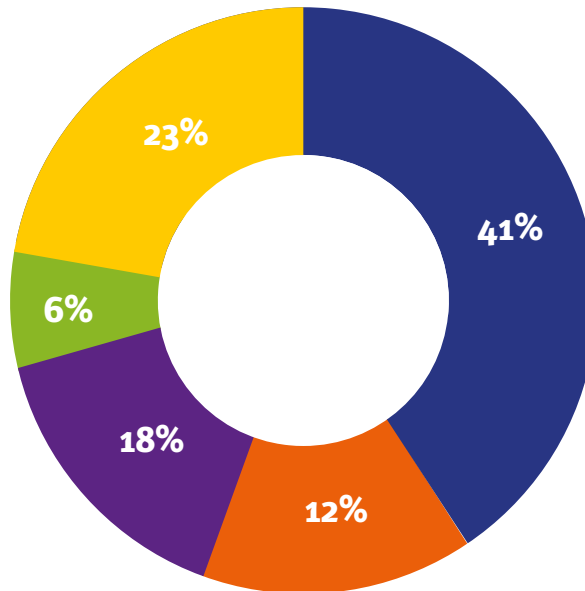
#### Elaboración de un plan anual de capacitación para los funcionarios.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	11	61,1%	7	38,9%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	28	90,3%	3	9,7%	31	100%
4	52	98,1%	1	1,9%	53	100%
5	52	92,9%	4	7,1%	56	100%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>90,4%</b>	<b>17</b>	<b>9,6%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 40.

#### Elaboración de un plan anual de capacitación para los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



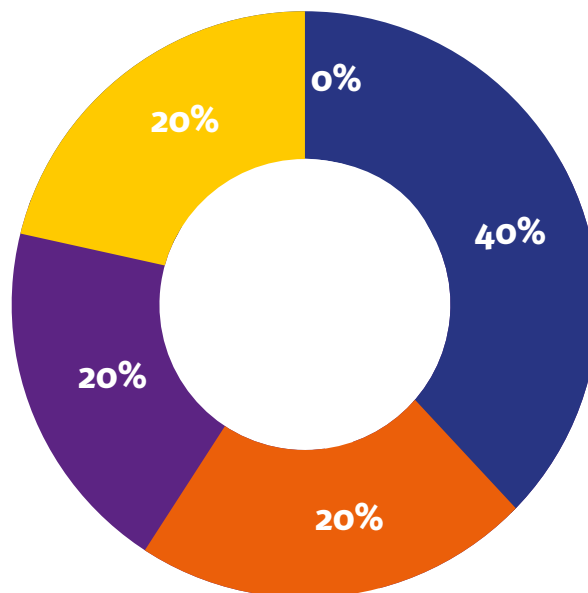
Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 56.**  
**Seguimiento al plan anual de capacitación para los funcionarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
2	19	95,0%	1	5,0%	20	100%
3	30	96,8%	1	3,2%	31	100%
4	53	100,0%	0	0,0%	53	100%
5	55	98,2%	1	1,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>97,2%</b>	<b>5</b>	<b>2,8%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 41.**  
**Seguimiento al plan anual de capacitación para los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 57.

#### Evaluación del aprendizaje esperado por parte de los funcionarios.

Fuente: Elaboración Propia.

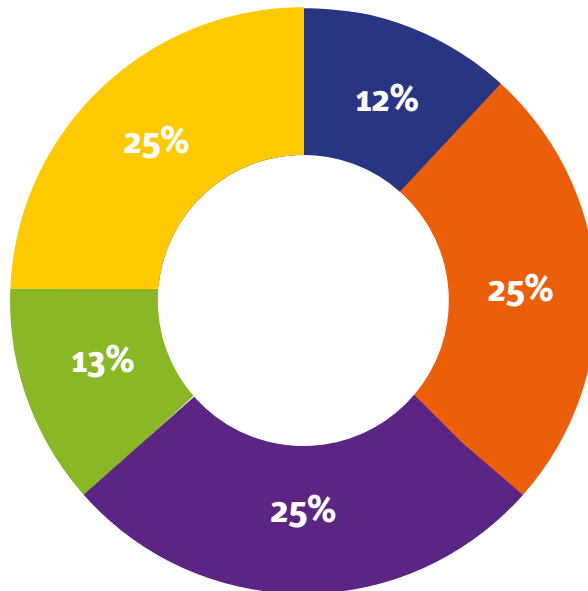
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	17	94,4%	1	5,6%	18	100%
2	18	90,0%	2	10,0%	20	100%
3	29	93,5%	2	6,5%	31	100%
4	52	98,1%	1	1,9%	53	100%
5	54	96,4%	2	3,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>95,5%</b>	<b>8</b>	<b>4,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### Gráfico 42.

#### Evaluación del aprendizaje esperado por parte de los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.





### Cuadro 58.

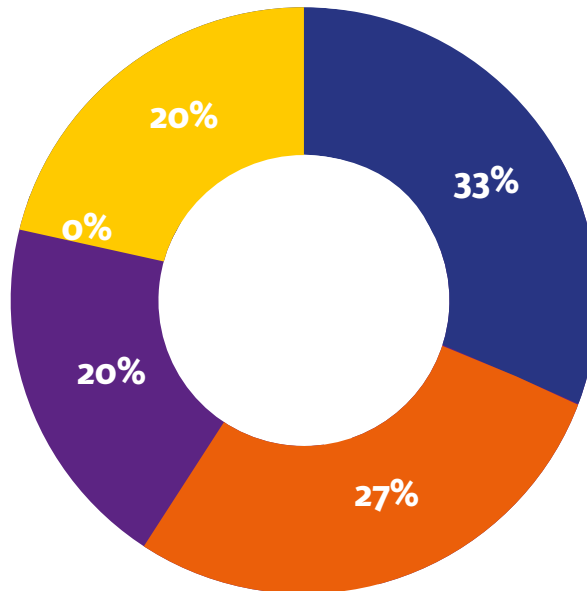
#### Tenencia de estadísticas de los funcionarios capacitados.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
2	16	80,0%	4	20,0%	20	100%
3	28	90,3%	3	9,7%	31	100%
4	53	100,0%	0	0,0%	53	100%
5	53	94,6%	3	5,4%	56	100%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>91,6%</b>	<b>15</b>	<b>8,4%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Gráfico 43.

#### Tenencia de estadísticas de los funcionarios capacitados, cumplimiento por tipología Subdere.



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 59.**

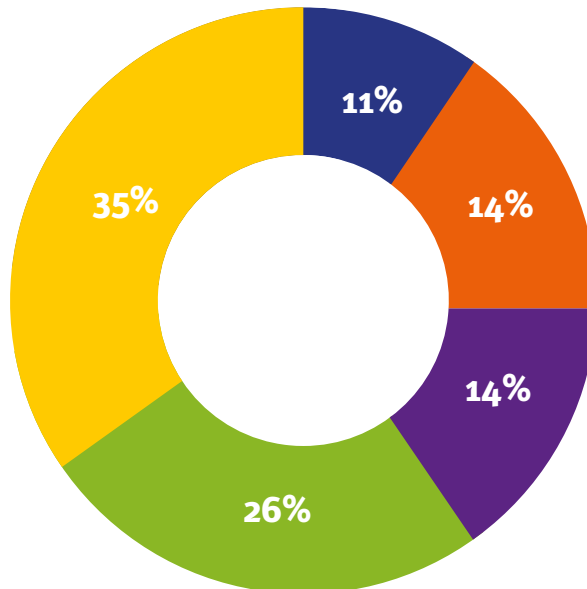
**Gasto en capacitación de los funcionarios (gasto superior a la mediana cumple).**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
2	6	33,3%	12	66,7%	18	100%
3	18	60,0%	12	40,0%	30	100%
4	30	57,7%	22	42,3%	52	100%
5	26	47,3%	29	52,7%	55	100%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>51,4%</b>	<b>84</b>	<b>48,6%</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 44.**

**Gasto en capacitación de los funcionarios (gasto superior a la mediana cumple), cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

## 7. LIDERAZGO DIRECTIVO

**Cuadro 6o.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación de todos los funcionarios.**

Fuente: Elaboración Propia.

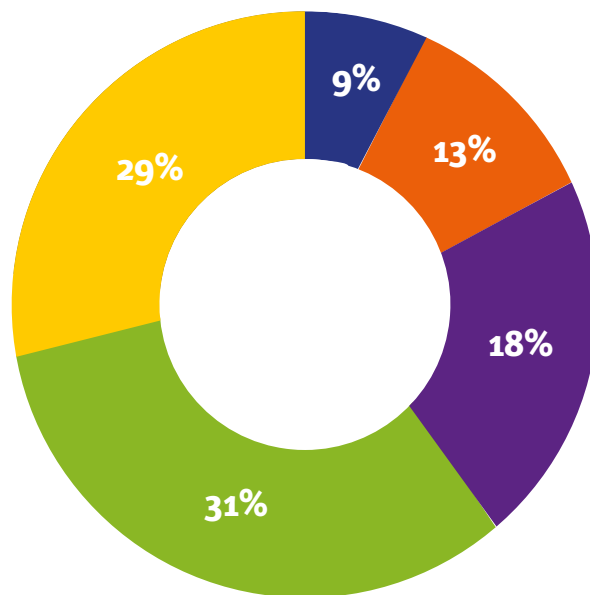
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	5	27,8%	13	72,2%	18	100%
2	2	10,0%	18	90,0%	20	100%
3	5	16,1%	26	83,9%	31	100%
4	8	15,1%	45	84,9%	53	100%
5	14	25,0%	42	75,0%	56	100%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>19,1%</b>	<b>144</b>	<b>80,9%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 45.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación de todos los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 61.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos los funcionarios.**

Fuente: Elaboración Propia.

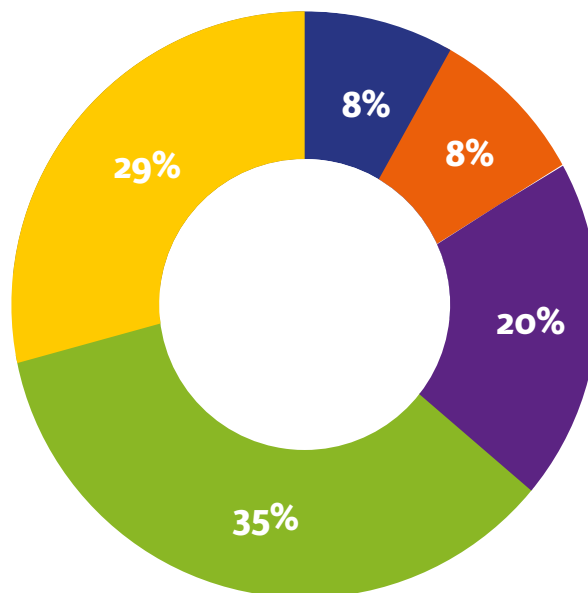
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	12	66,7%	6	33,3%	18	100%
2	14	70,0%	6	30,0%	20	100%
3	16	51,6%	15	48,4%	31	100%
4	27	50,9%	26	49,1%	53	100%
5	34	60,7%	22	39,3%	56	100%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>57,9%</b>	<b>75</b>	<b>42,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 46.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 62.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos los funcionarios, periódicamente y con registro de dicha participación.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	15	83,3%	3	16,7%	18	100%
2	20	100,0%	0	0,0%	20	100%
3	27	87,1%	4	12,9%	31	100%
4	45	84,9%	8	15,1%	53	100%
5	50	89,3%	6	10,7%	56	100%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>88,2%</b>	<b>21</b>	<b>11,8%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

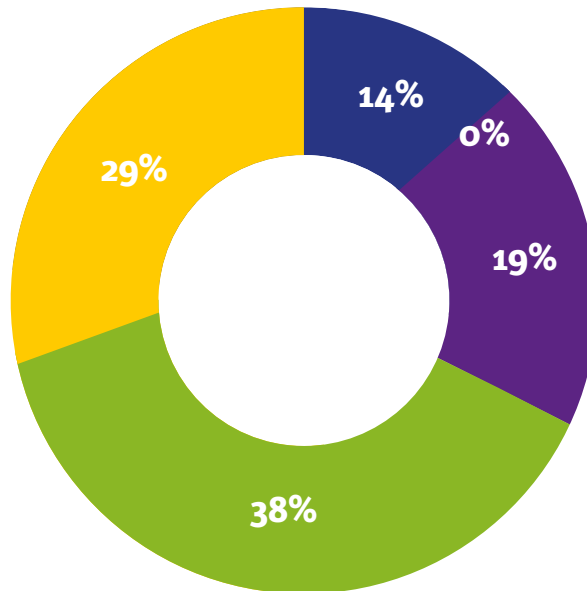
Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 47.**

**Alcalde/esa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal mediante la participación formal de todos los funcionarios, periódicamente y con registro de dicha participación, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 63.**

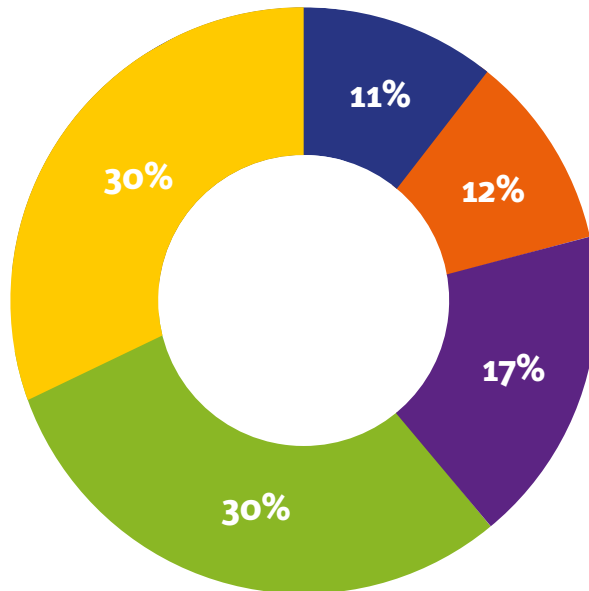
**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a algunos de los funcionarios.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	0	0,0%	18	100,0%	18	100%
2	0	0,0%	20	100,0%	20	100%
3	2	6,5%	29	93,5%	31	100%
4	3	5,7%	50	94,3%	53	100%
5	5	8,9%	51	91,1%	56	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>5,6%</b>	<b>168</b>	<b>94,4%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 48.**

**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a algunos de los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 64.**

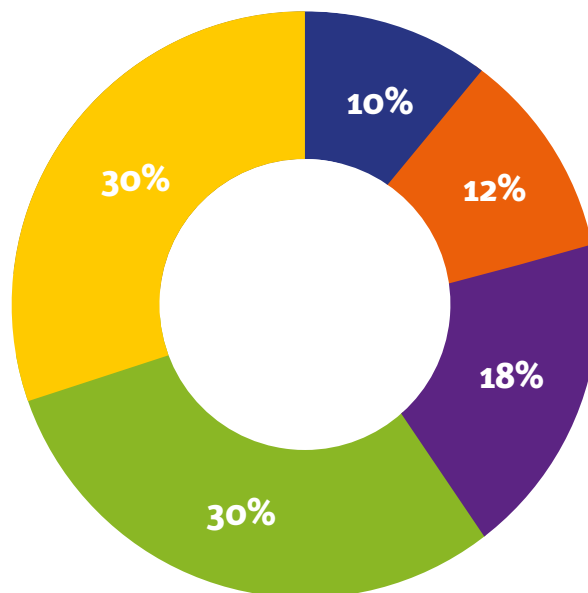
**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a los funcionarios con solicitud formal.**

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	1	5,6%	17	94,4%	18	100%
2	1	5,0%	19	95,0%	20	100%
3	2	6,5%	29	93,5%	31	100%
4	3	5,7%	50	94,3%	53	100%
5	6	10,7%	50	89,3%	56	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7,3%</b>	<b>165</b>	<b>92,7%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 49.**

**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a los funcionarios con solicitud formal, cumplimiento por tipología Subdere.**



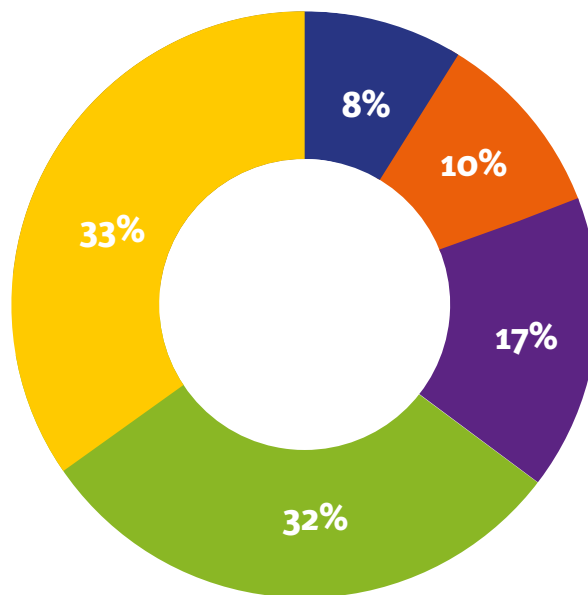
Fuente: Elaboración Propia.

### Cuadro 65.

**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a los funcionarios sin la necesidad de pedir audiencia.**

Fuente: Elaboración Propia.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	6	33,3%	12	66,7%	18	100%
2	5	25,0%	15	75,0%	20	100%
3	6	19,4%	25	80,6%	31	100%
4	7	13,2%	46	86,8%	53	100%
5	9	16,1%	47	83,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>18,5%</b>	<b>145</b>	<b>81,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>



### Gráfico 50.

**Alcalde/esa y los directivos están disponibles para recibir a los funcionarios sin la necesidad de pedir audiencia, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 66.**  
**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta.**

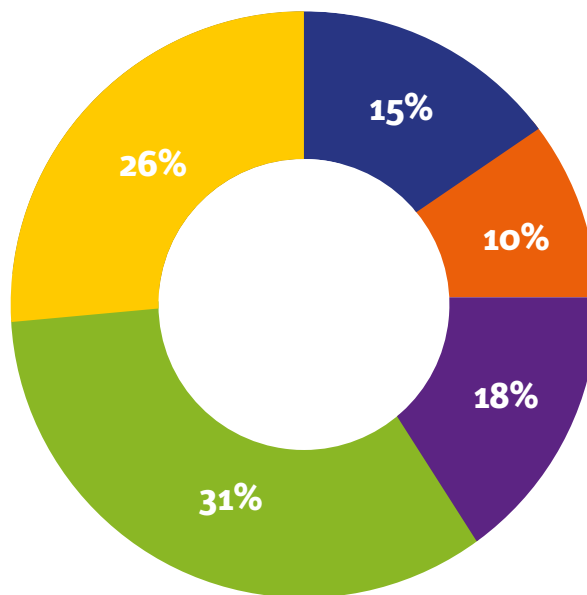
Fuente: Elaboración Propia.

Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	7	38,9%	11	61,1%	18	100%
2	13	65,0%	7	35,0%	20	100%
3	18	58,1%	13	41,9%	31	100%
4	30	56,6%	23	43,4%	53	100%
5	37	66,1%	19	33,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>59,0%</b>	<b>73</b>	<b>41,0%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 51.**  
**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 67.**

**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta y contrata.**

Fuente: Elaboración Propia.

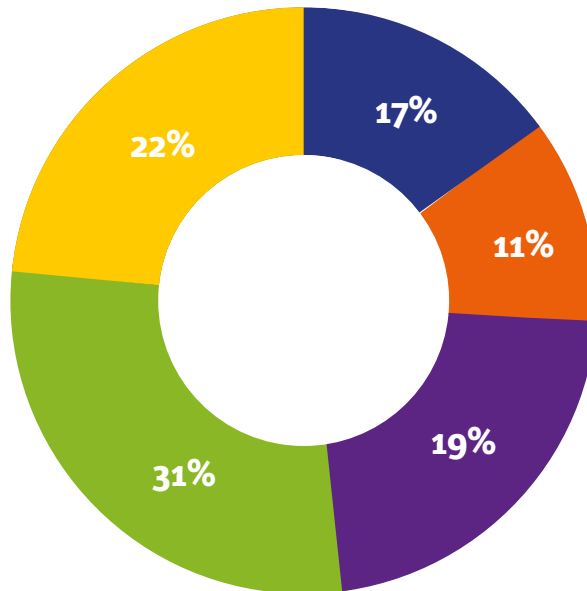
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	7	38,9%	11	61,1%	18	100%
2	13	65,0%	7	35,0%	20	100%
3	18	58,1%	13	41,9%	31	100%
4	32	60,4%	21	39,6%	53	100%
5	41	73,2%	15	26,8%	56	100%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>62,4%</b>	<b>67</b>	<b>37,6%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 52.**

**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta y contrata, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 68.**

**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta, contrata y honorarios.**

Fuente: Elaboración Propia.

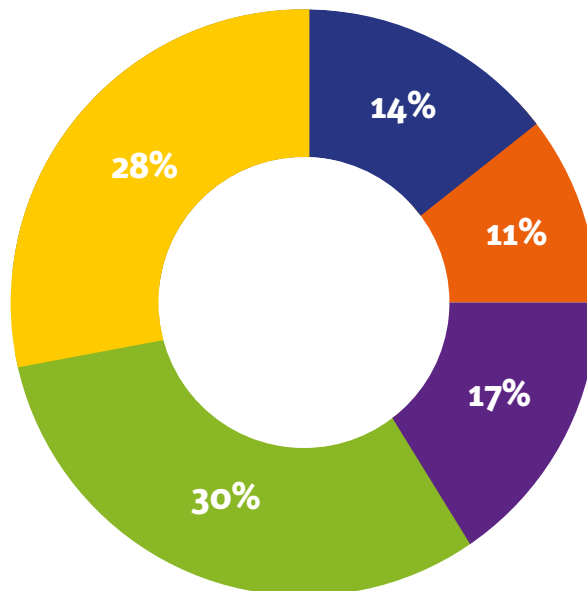
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
2	16	80,0%	4	20,0%	20	100%
3	25	80,6%	6	19,4%	31	100%
4	42	79,2%	11	20,8%	53	100%
5	46	82,1%	10	17,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>79,8%</b>	<b>36</b>	<b>20,2%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 53.**

**Alcalde/esa define una política de desarrollo profesional para los funcionarios de planta, contrata y honorarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 69.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios con cargos directivos.**

Fuente: Elaboración Propia.

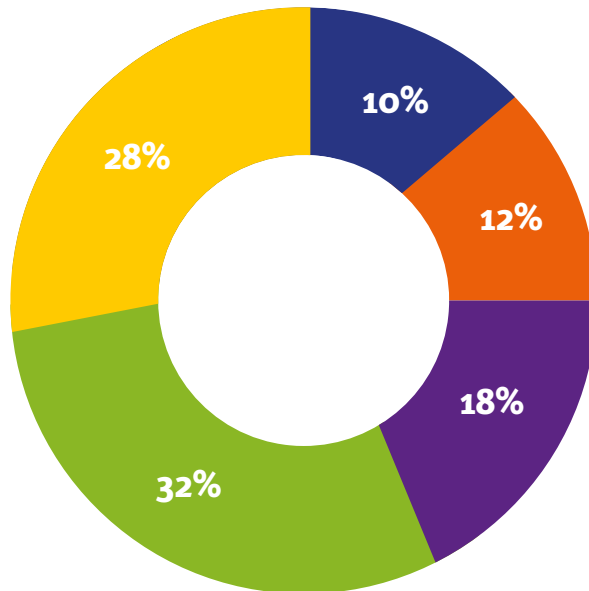
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	2	11,1%	16	88,9%	18	100%
2	2	10,0%	18	90,0%	20	100%
3	3	9,7%	28	90,3%	31	100%
4	4	7,5%	49	92,5%	53	100%
5	12	21,4%	44	78,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>12,9%</b>	<b>155</b>	<b>87,1%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 54.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios con cargos directivos, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 70.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios con cargos directivos y cargos intermedios.**

Fuente: Elaboración Propia.

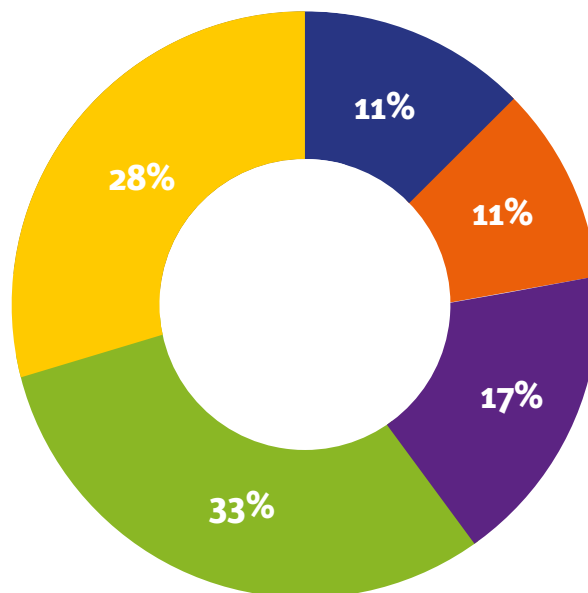
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	3	16,7%	15	83,3%	18	100%
2	5	25,0%	15	75,0%	20	100%
3	7	22,6%	24	77,4%	31	100%
4	8	15,1%	45	84,9%	53	100%
5	17	30,4%	39	69,6%	56	100%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>22,5%</b>	<b>138</b>	<b>77,5%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 55.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de los funcionarios con cargos directivos y cargos intermedios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.



**Cuadro 71.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de todos los funcionarios.**

Fuente: Elaboración Propia.

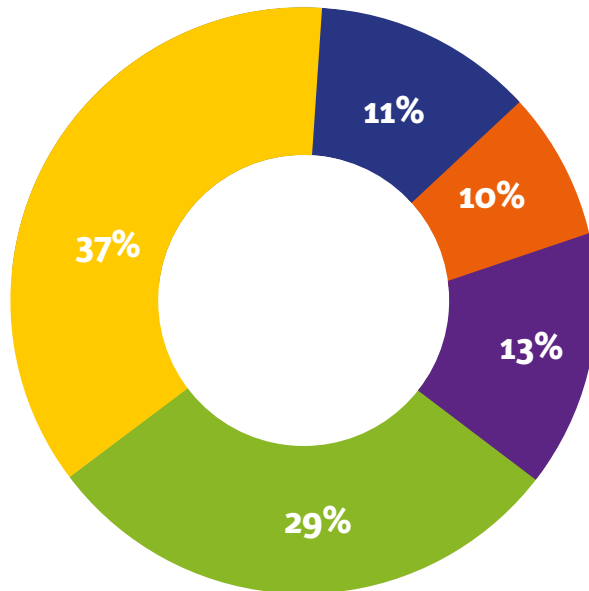
Tipología Subdere	No cumple	%	Cumple	%	Total	%
1	8	44,4%	10	55,6%	18	100%
2	11	55,0%	9	45,0%	20	100%
3	20	64,5%	11	35,5%	31	100%
4	27	50,9%	26	49,1%	53	100%
5	23	41,1%	33	58,9%	56	100%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>50,0%</b>	<b>89</b>	<b>50,0%</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 56.**

**Alcalde/esa participa en la definición de funciones y responsabilidades de todos los funcionarios, cumplimiento por tipología Subdere.**



Fuente: Elaboración Propia.





**UDD**  
Universidad del Desarrollo  
Facultad de Gobierno

**AMUCH**  
ASOCIACIÓN DE  
MUNICIPALIDADES  
DE CHILE

---

## **CALIDAD DE VIDA LABORAL MUNICIPAL EN CHILE**

Reconocimiento a los mejores  
municipios para trabajar en Chile