



Informe Técnico Final

“Guía de medidas y buenas prácticas en riesgos psicosociales laborales en pequeñas y medianas empresas (PYMEs)”

Proyecto 237-2019

Ejecutor:

Fundación Instituto de Estudios Laborales (FIEL)

Investigadores/as:

Martín Oyarzo Alfaro¹

Fernando Quilaleo Aguirre (QEPD)²

Katerine Rojas Quispe³

Este trabajo fue seleccionado en la Convocatoria de Proyectos de Investigación e Innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales (2019) de la Superintendencia de Seguridad Social (Chile) y fue financiado por la Asociación Chilena de Seguridad, con recursos del Seguro Social de la Ley N°16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Noviembre, 2021

¹ Psicólogo. Encargado del Programa de Salud Mental Laboral, Fundación FIEL.

² Periodista. Encargado del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, Fundación FIEL.

³ Licenciada en Educación. Investigadora del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, Fundación FIEL.

Resumen

La preocupación por el abordaje de los riesgos psicosociales laborales (RPSL) ha ido en constante aumento en las últimas décadas, dada su incidencia en enfermedades profesionales tanto físicas como psicológicas, así como en la ocurrencia de accidentes de trabajo. Si bien en las grandes empresas existen los recursos tanto humanos como materiales para un mejor abordaje, las limitaciones de recursos en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) dificultan la implementación de medidas preventivas que eliminen o reduzcan tales riesgos, por lo que se hace necesario identificar y/o diseñar medidas de intervención y buenas prácticas en RPSL adecuadas al contexto particular de las PYMEs chilenas.

Para ello, se desarrolló un estudio cualitativo con alcance descriptivo, en el cual se hizo un levantamiento de información a partir de entrevistas a actores del mundo PYME (trabajadores/as, empleadores/as y expertos en salud laboral) y actores claves, grupos de discusión con prevencionistas de riesgo y psicólogos/as laborales expertos en RPSL y revisión de información secundaria. El principal resultado del estudio corresponde a una “Guía de medidas y buenas prácticas en RPSL para PYMEs”, la cual entrega un pool de intervenciones aplicables a la realidad de las PYMEs, para las dimensiones de: Exigencias psicológicas, Trabajo y desarrollo de habilidades, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, Compensaciones, Doble presencia y Violencia interna.

Índice de contenidos

1. Introducción y antecedentes.....	4
2. Definición del problema y relevancia.....	5
3. Objetivos	9
3.1. Objetivo general.....	10
3.2. Objetivos específicos.....	10
4. Revisión de literatura	10
4.1. ¿Qué se entiende por PYMEs? Criterios de estratificación.....	10
4.2. Factores psicosociales, factores de riesgo psicosociales y riesgos psicosociales.....	12
4.3. Principales riesgos psicosociales laborales	15
4.4. Dimensiones del Cuestionarios SUSESO/ISTAS-21.....	18
4.5. Experiencias de buenas prácticas a nivel internacional y nacional.....	21
5. Metodología	24
5.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	24
5.2. Población y muestra	25
5.3. Técnicas de levantamiento de información	25
5.4. Análisis de los datos	26
5.5. Validación	27
6. Resultados	27
6.1. Principales riesgos psicosociales laborales en PYMES chilenas	27
6.2. Medidas y buenas prácticas para el abordaje de RPSL en PYMES	33
6.3. Validación de la Guía de medidas y buenas prácticas.....	82
7. Conclusiones.....	83
8. Recomendaciones	85
9. Referencias.....	86
10. Anexos	91

1. Introducción y antecedentes

Tanto en Chile como en el mundo, cobran cada vez mayor importancia los riesgos de tipo psicosocial asociados al trabajo (Pérez-Franco, 2016; Gil-Monte, 2012). El trabajo ha experimentado una transformación basada, principalmente, en una mayor flexibilización, inestabilidad y precariedad, en un debilitamiento de la protección social y generación de nuevos requerimientos, entre otros factores. Esto ha generado que el trabajador esté expuesto a todo tipo de cambios y exigencias, a demostrar creatividad y proactividad y altos niveles de compromiso con su trabajo, aun a costa de su vida personal y familiar (Pérez-Franco, 2016).

Las cifras entregadas por la SUSESO (2019) generan una alerta en el ámbito de la salud mental en el trabajo, constatando que sólo en el 2018 se diagnosticaron 6.911 enfermedades profesionales, siendo el 49% enfermedades de salud mental, es decir, 3.386 diagnósticos correspondieron a dicha categoría.

En este contexto, desde el año 2013, en Chile es una obligación legal para todas las organizaciones y empresas, mediante la Ley N° 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, incorporar los riesgos psicosociales en la gestión de la salud ocupacional. Dichos riesgos corresponden a factores psicosociales desfavorables que significan una amenaza para los individuos en su ambiente de trabajo (OIT, 1986). Para hacer cumplir la ley, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) ha implementado el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo que, a través del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21, mide y evalúa los riesgos psicosociales en el trabajo. Luego de la aplicación del cuestionario, corresponde al empleador tomar las medidas necesarias para reducir y/o eliminar sus efectos, en los casos que aparezcan presencia y/o permanencia de algunas de las dimensiones de riesgo que mide el instrumento. Son los Organismos Administradores del seguro de la Ley N°16.744 (en adelante OAL) los encargados de asesorar a sus empresas adherentes y/o prescribir medidas generales para abordar los riesgos psicosociales en las empresas.

La aplicación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (MINSAL, 2017) y su posterior evaluación y propuestas de modificaciones, constituye un significativo avance en materia de salud mental ocupacional, ya que permite conocer los niveles de riesgo psicosocial, las áreas en las cuales se presenta el riesgo que podrían estar perjudicando el ambiente -con el consiguiente impacto en la salud tanto de los/as trabajadores/as, como de la organización- y prescribir medidas de intervención. Sin embargo, las medidas que se entregan son generales y muchas veces las empresas o centros de trabajo no cuentan con los recursos y/o el tiempo suficientes para elaborar e implementar medidas de intervención que sean ajustadas a sus contextos.

Por otra parte, es necesario considerar que existe un consenso relativo respecto a que la naturaleza familiar de las PYMEs es un obstáculo para el funcionamiento y desarrollo de estas (Pérez y Muñoz, 2014). Así mismo, estas empresas tienen menos conocimiento y experiencia en gestión de personas que las grandes empresas (Wilkinson, 1999) y una menor presencia de sindicatos o grupos negociadores, tal como indican los resultados de la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (Ministerio de Economía, 2019a), con una tasa de sindicalización de un 8,1% en las pequeñas y medianas empresas frente a un 28,1% en grandes empresas. Estas condiciones estructurales en el

funcionamiento de las PYMEs, dificulta aún más la implementación de medidas atingentes dirigidas al abordaje de los riesgos psicosociales presentes en ellas.

El presente estudio pretende atender a esta necesidad detectada, enfocándose en las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYMEs), ya que son el sector que presenta la mayor participación porcentual dentro de la distribución de las empresas en Chile, alcanzando un 52,5%, le siguen las micro con un 44,4%, mientras que las grandes empresas representan sólo un 3,1% (Ministerio de Economía, 2019b). Además, las pequeñas y medianas empresas generan un quinto de los ingresos nacionales y representan el 40,6% del total de los puestos de trabajo (Ministerio de Economía, 2018). Así mismo, según datos de la SUSESO (2019), dentro de las Mutualidades y el Instituto de Seguridad Laboral, el 88% de los empleadores afiliados, tiene entre 1 y 9 trabajadores. En el otro extremo, se observa que sólo el 1% corresponde a empresas con más de 101 trabajadores.

A pesar de la importancia que poseen las PYMEs para el país, pocos son los estudios en salud ocupacional enfocados en este sector que entregan como resultado metodologías y protocolos que faciliten el diagnóstico e intervención del estrés y otros factores de riesgos psicosociales, así como sus consecuencias en este tipo de empresas. En ello radica la relevancia de la presente investigación.

2. Definición del problema y relevancia

La revolución científica-tecnológica acompañada de los procesos de globalización económica y social han contribuido a la transformación del trabajo, dando una nueva orientación a las empresas dirigida hacia la acumulación y la rentabilidad, más que al crecimiento y consolidación (Pérez-Franco, 2016). Producto del progreso tecnológico, el mundo del trabajo está experimentando cambios que transforman las condiciones y los tipos de empleo. Gran parte del trabajo se ha desplazado desde las industrias y el campo, hacia ciudades y oficinas, lo que ha modificado su naturaleza, pasando de ser fundamentalmente físico a ser fundamentalmente mental. La carga mental de los trabajadores se ha incrementado a la par de la intensificación sistemática del trabajo (Pérez-Franco, 2016).

En el caso de Chile, "(...) durante el tiempo en que estuvo vigente el pacto social que intentó compatibilizar los intereses de las diversas clases y sectores sociales en el marco de una estrategia de desarrollo capitalista y una democracia representativa, los trabajadores chilenos contaron con importantes grados de protección social" (Aguilar, 2004, p. 3). No obstante, la implementación de reformas neoliberales configuró un contexto de nuevo capitalismo, afectando las condiciones de bienestar y derechos laborales de los trabajadores, anteriormente garantizados por el Estado (Aguilar, 2004).

Dichas transformaciones han dado cabida a un proceso de individualización que, por una parte, otorga autonomía y libertad a los empleadores, y por otra, adjudica a las capacidades individuales la responsabilidad de adaptarse al nuevo contexto del trabajo, donde el mercado laboral requiere de "[...] operadores responsables, móviles, polivalentes, capaces de adaptarse a los cambios incesantes, de tomar iniciativas, de reciclarse" (Castel, 2010, p. 49). Coincidentemente, Pérez-Franco (2016) plantea que se exige un trabajador/a "[...] que esté dispuesto según la necesidad del

empleador. El trabajador más valioso es aquel que es completamente flexible. Funciona dónde, cuándo y cómo se le indique” (p. 39).

Ciertos hitos históricos universales como la Revolución Francesa, la aparición de los sindicatos (S. XIX), la proclamación de los Derechos Humanos por parte de las Naciones Unidas y la constitución de los estados democráticos posteriores a la Segunda Guerra mundial, cambiaron la conceptualización del trabajo, incluyendo en ella la variable “salud”. La temática de la salud laboral se origina principalmente en el reconocimiento del derecho del trabajador a su integridad física, mental y social. De esta manera, la salud laboral entendida como un derecho, es el resultado del reconocimiento de que los trabajadores no pueden ser expuestos a situaciones que menoscaben su salud (Moreno, 2011).

Es así entonces que la preocupación por la prevención de riesgos laborales se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, enfocándose en los riesgos físicos, químicos y ambientales, dado que eran los más frecuentes dentro de las causas de accidentes y enfermedades laborales. El concepto de factores psicosociales en el trabajo surgió tiempo después, con la publicación de un documento de la Organización Mundial del Trabajo [OIT] en 1984 (Moreno, 2011).

Estos factores o riesgos psicosociales son definidos como “todas las condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea e, incluso, con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras” (Gil-Monte, 2012, p. 238). Siguiendo esta línea, el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud define los riesgos psicosociales como todos “aquellos riesgos para la salud que se originan en la organización del trabajo” (ISTAS, 2011, p. 4), dando cuenta de la importancia que las condiciones de trabajo tienen para la salud del trabajador.

Tanto para la Organización Mundial de la Salud [OMS], como para la OIT, el ambiente psicosocial en el trabajo constituye una fuente emergente de riesgos para la salud de los trabajadores y está siendo considerada por los expertos como uno de los principales desafíos que presenta hoy en día la salud ocupacional (SUSESO, 2018b).

De esta manera, “si hace 50 años los riesgos más relevantes eran de tipo físico, químico, biológico o ergonómico, hoy, sin que estos riesgos hayan desaparecido, cobran cada vez mayor importancia los riesgos de tipo psicosocial asociados al trabajo” (Pérez-Franco, 2016, p. 41). A partir de las estadísticas del estudio de Pérez-Franco (2016) puede establecerse que la disminución de accidentes estaría asociada al viraje de la economía hacia el sector servicios, la cual efectivamente reporta menor riesgo de accidentes (físicos), pero implica exigencias sustantivas de tipo cognitivo-comunicacional para los trabajadores (Pérez-Franco, 2016, p. 42).

Si bien en Chile el acceso al trabajo ha ido en aumento, aún existe una deuda pendiente respecto a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras. En la Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida 2009-2010 (MINSAL, DT y ISL, 2011) se señala que: a) Un 30% de los trabajadores asalariados cuenta con contrato definido (plazo fijo), b) El 20,3% son trabajadores por cuenta propia, c) El 19,5% de las mujeres y el 8,6% de los hombres tienen contratos solo verbales, d) Un 10,2% de las mujeres y 5,5% de los hombres no tiene contrato. En consecuencia, la mayoría de los trabajadores tiene condiciones insuficientes en cuanto a estabilidad y seguridad laboral (Pérez-Franco, 2016). Por tanto, si se considera que “el aparato psíquico es [...] el lugar

privilegiado donde se expresa los efectos de la organización del trabajo del individuo” (Dumêt et al., 2006, p. 2), en un contexto de precariedad laboral es más probable la existencia de riesgos psicosociales laborales y su consiguiente impacto en la salud mental y bienestar psicológico de los trabajadores.

De acuerdo con Camacho y Mayorga (2017), el impacto de los riesgos psicosociales laborales comprende varias aristas que pueden generar consecuencias de todo tipo para el trabajador, tales como: físicas (estrés, hipertensión arterial, alteraciones metabólicas, consumo de sustancias psicoactivas como el alcohol, desórdenes músculo-esqueléticos, trastornos cardiovasculares, ansiedad e irritabilidad); psicológicas (enfermedades mentales, desórdenes afectivos, depresión, baja autoestima y desmotivación); conflicto trabajo-familia (grandes cargas laborales que no facilitan cumplir con las responsabilidades familiares, bajos niveles de compromiso con la organización, ansiedad, consecuencias psicológicas y hostilidades en casa); violencia laboral y/o acoso laboral (un conflicto laboral mal llevado puede derivar en violencia laboral o incluso en prácticas de acoso laboral).

Siguiendo esta línea, la evidencia científica indica que la presencia de riesgo psicosocial en el trabajo y el estrés derivado, se encuentra en el origen de enfermedades de todo tipo, desde las cardiovasculares hasta las musculoesqueléticas (OIT, 1986; Cox & Cox, 1993; Cox, Griffiths, & Rial-González, 2000) e incluso puede condicionar los accidentes en el trabajo (OIT, 1986; Johannessen, Gravseth & Sterud, 2015; Nakata et al., 2006; Lu et al., 2014).

En este sentido, según datos entregados por el Sistema de Seguridad y Salud de la SUSESO (2018a), los cinco diagnósticos más comunes asociados a denuncias por enfermedad profesional corresponden a trastornos de adaptación (salud mental, 30% del total de denuncias), epicondilitis lateral (musculoesquelético, 8%), síndrome de manguito rotatorio (musculoesquelético, 5,4%), síndrome del túnel carpiano (músculo-esquelético, 3,5%) y otras sinovitis y tenosinovitis (musculoesquelético, 3,4%). Por otro lado, respecto de las denuncias calificadas como enfermedad profesional (enfermedad con incapacidad temporal y/o permanente), los cuatro diagnósticos más frecuentes en 2018 correspondieron a trastornos de adaptación (salud mental, 49% del total de casos de enfermedad profesional), epicondilitis lateral (musculoesquelético, 4%), dermatitis de contacto, forma y causa no especificadas (dermatológicas, 3%) y disfonía (otras patologías, 2,7%). Finalmente, respecto de las denuncias calificadas como enfermedad profesional con alta inmediata (sin días perdidos y/o sin incapacidad permanente), los cinco diagnósticos más comunes durante 2018 corresponden a los trastornos de adaptación (salud mental, 18%), hipoacusia no especificada (audiológicas, 16%), dermatitis de contacto, forma y causa no especificadas (dermatológicas, 8%), efectos del ruido sobre el oído interno (audiológicas, 7%) y disfonía (otras patologías, 6%).

Por otra parte, dentro del registro total de licencias médicas tramitadas el año 2017, un 22,5 % corresponden a licencias por trastornos mentales frente a un 20,8% en enfermedades osteomusculares, un 15,4% en enfermedades respiratorias y un 7,4% en traumatismos, entre otras enfermedades (SUSESO, 2018a); es decir, las patologías mentales ocuparían el primer lugar dentro de las enfermedades profesionales que generan ausentismo laboral. Esta situación se relaciona con la presencia de riesgos psicosociales laborales, dado que diversas investigaciones “[...] determinaron un riesgo de ausentismo por accidentes casi cuatro veces mayor en obreros calificados sometidos a alto RPSL [Riesgo Psico Social Laboral]” (Pérez-Franco, 2016, p. 37).

Más recientemente, el informe “Estadísticas de Accidentabilidad 2020” de la SUSESO (2021), indica que en el año 2019 las denuncias por enfermedad profesional asociadas a enfermedades musculoesqueléticas representaron el 43% del total de denuncias, mientras que las asociadas a salud mental representaron el 38% del total de denuncias, aumentando considerablemente desde el 23% reportado el año 2016. Así mismo, en relación con la calificación respecto al origen laboral de las denuncias, cabe destacar que, del total de denuncias asociadas a salud mental durante el año 2020, el 20% de ellas fueron calificadas como laborales; en contraste, tan sólo el 6% de las denuncias asociadas a enfermedades musculoesqueléticas fueron calificadas como laborales en el mismo período.

De acuerdo con Pérez-Franco (2016), puede estimarse que los promedios más altos de días de reposo corresponden a trastornos de salud mental y trastornos musculoesqueléticos, con una media de 58,7 y 30, 4 días respectivamente. Los trastornos mentales reportan un costo social elevado debido –entre otros elementos- a los subsidios que cubren los días de reposo. No obstante, es fundamental reconocer que los factores de riesgo psicosocial laboral están relacionados con una diversidad de enfermedades más allá de los trastornos mentales, tal como se mencionó anteriormente. Por lo tanto, dichos factores de riesgo deben ser contemplados en las políticas respecto a prevención de la salud ocupacional (Pérez-Franco, 2016).

Los riesgos psicosociales laborales, a su vez, no sólo tienen efectos en la salud de los trabajadores, sino que también tienen implicancias para la parte empleadora, puesto que estos riesgos repercuten sobre los niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia. Los riesgos psicosociales, como el conjunto de riesgos para la salud en el trabajo, no son ajenos a la línea de negocio de la organización (Camacho y Mayorga, 2017, p. 165). Así mismo, pueden tener efectos sobre terceros, principalmente en el caso de las empresas que ofrecen servicios, puesto que en sectores como el de la salud, por ejemplo, se puede afectar la calidad en el cuidado de los pacientes (Camacho y Mayorga, 2017, p. 165).

Por ello, la mayor parte de la investigación en el campo de la seguridad y salud en el trabajo se ha realizado en grandes empresas y organizaciones industriales (Eakin, 1992; Shain et al., 1998), dejando en un terreno poco abordado a las PYMEs. En este sentido, la investigación en intervenciones es limitada y más aún en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, pero existe evidencia suficiente de que las intervenciones preventivas son efectivas, sobre todo cuando en su diseño cuentan con la participación de los trabajadores y otros actores relevantes (Eakin, 1992; Shain et al., 1998).

Según sugiere la evidencia, los lugares de trabajo con menos trabajadores son una preocupación importante en términos de salud y seguridad ocupacional, debido a que poseen tasas más altas de lesiones y enfermedades que lugares de trabajo con más trabajadores (Rutsohn, Schoolfield & McLeod, 1981; Mayhew, 1997; Marsh 1994), ya que existen más posibilidades de emplear trabajadores que se consideran "en riesgo" debido a su falta de experiencia o su limitado poder de negociación en el mercado laboral, tales como trabajadores jóvenes, nuevos inmigrantes y trabajadores no sindicalizados (Sutcliffe y Kitay, 1988).

Por otra parte, dentro de la literatura científica, se ha identificado que los lugares de trabajo pequeños o negocios pequeños (*small business*) pueden encontrarse en desventaja frente a lugares de trabajo grandes. Esta desventaja se atribuiría a una falta de conocimiento, recursos y motivación

por parte de la dirección o de los trabajadores, y de la incapacidad del sistema de salud ocupacional para "alcanzar" este sector (Eakin & MacEachen, 1998). En el caso de Valencia-España, un estudio indica que "(...) parece ser que son los recursos sociales (apoyo de supervisor, buenas relaciones interpersonales en el trabajo) los que tienen mayor impacto a la hora de reducir los niveles de malestar en los trabajadores de las PYMEs" (Ventura, Salanova y Llorens 2006.)

Por tanto, dada la relevancia de estudiar los riesgos psicosociales en PYMEs -no solo por la importancia que tienen para la economía del país, sino también, por la situación de desventaja en que se encuentran en comparación con las grandes empresas respecto a capacidades y disponibilidad de recursos- el foco de este estudio está puesto en las medidas preventivas y buenas prácticas que se adoptan después de haber realizado la detección, valoración y análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo. En este sentido, las *medidas preventivas* pretenden "solucionar o prevenir los riesgos detectados en una situación laboral, y es más, dentro de una evaluación de riesgos psicosociales" (Nogareda et al., 2007, p. 15), mientras que *buenas prácticas* hace referencia a "la actuación puesta en marcha en una empresa, que ha sido efectiva para mejorar realmente las condiciones de trabajo o, cuando menos, para reducir los riesgos en la misma, y que son susceptibles de servir de ejemplo a otras empresas del sector, incluso de otras ramas de actividad" (UGT, 2012, p. 37).

Avanzar en la mejora de las condiciones de trabajo, debido a las implicancias que tienen en la salud física y mental del trabajador, implica un desafío a la gestión de políticas de salud pública y ocupacional, pues se requiere conjugar los intereses de empresas y trabajadores, considerando también las normativas económicas y políticas que regulan dichas relaciones.

A partir de los elementos revisados, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué medidas de intervención para la prevención de los principales riesgos psicosociales que afectan a las PYMEs son factibles de implementar en ellas? Por tanto, la presente investigación propone responder, por un lado, a la necesidad de identificar los riesgos psicosociales presentes en las PYMEs y, por otro lado, a la necesidad de generar medidas (mediante la selección y diseño) que sean aplicables a este contexto particular, entendiendo que representan a la mayoría de las empresas y trabajadores/as del país. Con esto, se busca generar puestos de trabajo más sanos, que permitan mejorar los niveles de calidad de los productos y servicios -contribuyendo a que la empresa sea eficiente y competitiva- y, por sobre todo, a potenciar y mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y las trabajadoras de las pequeñas y medianas empresas chilenas.

3. Objetivos

Considerando los antecedentes ya revisados y en función de la pregunta de investigación, se han definido los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Desarrollar una guía de medidas de intervención y buenas prácticas que contribuyan a disminuir los factores de riesgo psicosocial laboral y a mejorar el ambiente laboral en pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

3.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar principales riesgos psicosociales que afectan a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).
- 2) Identificar dentro de las medidas de intervención disponibles, las que sean pertinentes y factibles a aplicar en PYMEs por sector económico y por dimensiones o factores de riesgo.
- 3) Diseñar medidas de intervención factibles de aplicar a PYMEs en factores de riesgos psicosociales que no estén disponibles, para abordar los riesgos identificados, distinguiendo entre medidas primarias y secundarias.
- 4) Validar la guía de medidas de intervención y buenas prácticas para riesgos psicosociales laborales con expertos en la temática.

Productos:

Como producto del estudio, se elaborará una “Guía de medidas y buenas prácticas en Riesgos Psicosociales Laborales para PYMEs”, la cual incorporará medidas de intervención tanto a nivel primario como secundario para cada una de las dimensiones de RPSL abordadas en el Protocolo SUSESO/ISTAS-21, además de incluir medidas para la dimensión “Violencia interna”, aplicables al contexto particular de las pequeñas y medianas empresas chilenas.

4. Revisión de literatura

4.1. ¿Qué se entiende por PYMEs? Criterios de estratificación

En Chile, la clasificación de las empresas de menor tamaño está regulada por la Ley 20.416 (2010), la cual fija normas especiales para las micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con la Ley, las empresas de menor tamaño se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Microempresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF.
- b) **Pequeñas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.

c) Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

Sin embargo, la Ley 20.461 también indica, en su Art. Segundo, que "las clasificaciones de empresas contenidas en otras normas legales se mantendrán vigentes para los efectos señalados en los cuerpos normativos que las establecen". De esta manera, además del criterio de clasificación por volumen de ventas anual, se incorpora un segundo criterio de clasificación para efectos de temas laborales de acuerdo con lo dispuesto por el Art. 505 bis del Código del Trabajo (2002); este criterio dice relación con la cantidad de trabajadores de la empresa, y se desglosa de la siguiente manera:

a) Microempresas: Aquellas que tuvieren contratados de 1 a 9 trabajadores.

b) Pequeñas empresas: Aquellas que tuvieren contratados de 10 a 49 trabajadores.

c) Medianas empresas: Aquellas que tuvieren contratados de 50 a 199 trabajadores.

d) Grandes empresas: Aquellas que tuvieren contratados 200 o más trabajadores.

Este criterio basado en el número de empleados es utilizado por distintos organismos para la aplicación de instrumentos de medición, por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Social (2017) lo utiliza en la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN).

Por su parte, el Banco Central (2020) utiliza como fuentes de información para clasificar las PYMEs los registros administrativos provenientes del Servicio de Impuestos Interno (SII), estableciendo la siguiente estratificación: El tramo Micro considera empresas con ventas anuales entre 1 UF a 2.400 UF, tramo PYMEs considera empresas con ventas superiores a 2.400 UF e inferiores a las 100 mil UF y el tramo Grandes a todas aquellas empresas con ventas superiores a las 100 mil UF.

De esta manera, se puede observar que si bien en Chile existen al menos dos principales criterios para clasificar a las empresas de menor tamaño (vale decir, número de trabajadores y volumen de ventas anual), los rangos dentro de cada criterio varían en función de cada institución sin establecerse un acuerdo común sobre el concepto, "las variables utilizadas para definir tamaño de empresa para efectos legales no necesariamente coinciden con aquellas utilizadas para efectos de aplicar el instrumental de fomento de manera focalizada, y es de responsabilidad de los mismos organismos públicos encargados del diseño de esos programas e instrumentos de apoyo elaborar fórmulas alternativas" (Ministerio de Economía, 2014).

Por otro lado, si se analiza la situación a nivel global, el escenario es aún más heterogéneo, con diferencias entre los organismos supranacionales (por ejemplo, el Banco Mundial o la Organización Internacional del Trabajo), los países de Latinoamérica, la Unión Europea (donde existe y se utiliza una sola definición de PYMEs) y otros países de la OCDE, existiendo falta de uniformidad tanto cuantitativa como cualitativa sobre elementos comunes que puedan llevar a una definición estandarizada. A continuación, se revisarán brevemente algunas de las clasificaciones más relevantes a nivel internacional.

El Banco Mundial califica a una empresa como mediana, si cumple con dos de los tres criterios siguientes: contar con menos de 300 empleados, poseer activos por menos de 15 millones de dólares o tener ventas menores a 15 millones de dólares. Una microempresa debe tener menos de 10 empleados y activos o ventas anuales inferiores a 100.000 dólares; mientras que una pequeña empresa tendrá menos de 50 empleados y unos activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares (Corporación Financiera Internacional, 2009).

Para la Oficina Internacional del Trabajo (2015) las microempresas son aquellas empresas que ocupan hasta diez trabajadores, las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas empresas que tienen entre 100 y 250 trabajadores; por tanto, para la OIT una PYME es toda empresa que emplea a menos de 250 trabajadores, independiente de otro tipo de variables.

La Unión Europea clasifica a las micro, pequeñas y medianas empresas como aquellas que, teniendo menos de 250 trabajadores, poseen además ingresos anuales por ventas menores a 50 millones de euros o activos totales netos menores a 43 millones de euros. Así, las microempresas poseen menos de 10 trabajadores y ventas anuales o activos netos anuales menores a 2 millones de euros, las pequeñas empresas poseen menos de 50 trabajadores y ventas anuales o activos netos anuales menores a 10 millones de euros y las medianas empresas poseen menos de 250 trabajadores y poseen ventas anuales menores a 50 millones de euros o activos netos anuales menores a 43 millones de euros.

Finalmente, tanto en Latinoamérica como en el resto de los países de la OCDE no incorporados en la Unión Europea, no existe una estratificación común, dependiendo esta de cada país. Particularmente en Latinoamérica, de acuerdo con lo planteado por Cardozo, Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2012, citados en Ministerio de Economía, 2014), "el 90% de los países considera en la definición de EMT [Empresas de Menor Tamaño] el número de trabajadores, un 60% considera las ventas y un 35% los activos totales, mientras que sólo un 10% considera las ventas o ingresos brutos anuales y el 5% el patrimonio neto".

Por tanto, considerando los elementos ya mencionados, para efectos de esta investigación, se tomará como variable para definir el tamaño de empresa el número de trabajadores/as que estas posean, por lo cual se considerarán como PYMEs aquellas empresas que posean entre 10 y 199 trabajadores/as, ya que este criterio que se aplica a temas laborales posee mayor pertinencia en función de los objetivos del estudio.

4.2. Factores psicosociales, factores de riesgo psicosociales y riesgos psicosociales

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el concepto de salud puede definirse como "un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (OMS, 2020). Por tanto, siendo la salud un concepto más amplio que la mera ausencia de enfermedad, inciden en ella una amplia diversidad de factores, entre ellos, el trabajo.

En este sentido, se pueden establecer al menos tres relaciones entre salud y trabajo (Parra, 2003). En primer lugar, el trabajo puede ser fuente de salud, ya que permite acceder a una serie de elementos que permiten mejorar la calidad de vida y el bienestar (tales como el salario, actividad física y mental, contacto social, entre otros). En segundo lugar, el trabajo puede producir daño a la salud, ya sea causando enfermedades o afectando el bienestar. Y en tercer lugar, el trabajo puede agravar problemas de salud ya existentes.

De esta manera, es posible identificar la existencia de factores de riesgo al interior del trabajo que pueden incidir negativamente en la salud de los/as trabajadores/as. Históricamente, se ha puesto el foco en los riesgos físicos y ambientales (factores materiales); pero con la expansión del sector terciario (servicios) y la globalización, han emergido otros tipos de factores como los riesgos

psicosociales, los que además se han incrementado e intensificado considerablemente y, por tanto, el estudio de los riesgos psicosociales laborales (RPSL, en adelante), ha tomado en las últimas décadas una fuerte relevancia, dada las nuevas dinámicas que ha experimentado el mundo del trabajo.

A pesar de que ha existido una mejora sustantiva de las condiciones laborales, las cifras siguen siendo preocupantes. Según el informe “Estadísticas de Accidentabilidad 2020” de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2021), durante 2019 las denuncias por enfermedad profesional asociadas a enfermedades musculoesqueléticas representaron el 43% del total de denuncias, mientras que las asociadas a salud mental representaron el 38% del total de denuncias, aumentando considerablemente desde el 23% reportado el año 2016. Así mismo, en relación con la calificación respecto al origen laboral de las denuncias, cabe destacar que del total de denuncias asociadas a salud mental durante el año 2020, el 20% de ellas fueron calificadas como laborales; en contraste, tan sólo el 6% de las denuncias asociadas a enfermedades musculoesqueléticas fueron calificadas como laborales en el mismo período (SUSESO, 2021).

Para el diagnóstico e intervención de los riesgos psicosociales laborales, es preciso comprender la distinción entre dos conceptos claves, como lo son los “factores psicosociales laborales” y los “riesgos psicosociales laborales”. La Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1984), define los factores psicosociales como: “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo...” (p. 12).

En efecto, dichos factores pueden tener efectos positivos y negativos, en función de cómo interactúen. Por ello, Moreno (2011) da cuenta de que es preciso diferenciar entre factores psicosociales y factores psicosociales de riesgo. La distinción radica en que los primeros poseen un componente descriptivo, ya que aluden a la estructura de la organización, las condiciones psicosociales del trabajo, clima laboral, el estilo de liderazgo, etc., factores que pueden tener efectos positivos o negativos. Los segundos, en cambio, son predictivos y refieren a las condiciones organizacionales cuando poseen una probabilidad de tener efectos lesivos en la salud de los trabajadores, en la medida que afectan negativamente la salud y el bienestar del trabajador, actuando como desencadenantes de tensión y estrés laboral.

Dentro de los factores psicosociales, es posible encontrar factores protectores, que son características personales o elementos del ambiente (o la percepción que se tiene sobre ellos), que tienen la capacidad de mitigar los efectos negativos que el proceso de estrés produce en la salud y el bienestar de las personas. Algunos factores protectores, reconocidas por el NIOSH (National Institute of Occupational Health and Safety) consisten en políticas explícitas de reconocimiento del trabajo bien hecho, políticas de producción y de administración de RR.HH. que permitan generar oportunidades de desarrollo de carrera; una cultura organizacional que valore al trabajador como individuo y una administración que tenga acciones y decisiones coherentes con la declaración de valores organizacionales (Astudillo, Alarcón, & Lema, 2009).

Por último, los riesgos psicosociales laborales, (RPSL): “son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” (Moreno, 2011, p. 5). Difieren de los factores psicosociales, porque no son condiciones organizacionales, sino que son hechos, situaciones o estados de la organización con alta probabilidad de dañar la salud de los/as trabajadores/as de manera importante.

Comparativamente, Moreno y Báez (2010), establecen una diferencia entre *factores psicosociales de riesgo* y *RPSL*. Los primeros, tienen características propias: a) se extienden en el espacio y el tiempo; b) dificultad de objetivación; c) afectan a los otros riesgos; d) tienen escasa cobertura legal; e) están moderados por otros factores y; f) poseen dificultad para intervenirlos. En cambio, los RPSL tienen las siguientes características: a) afectan los derechos fundamentales del trabajador; b) tienen efectos globales sobre la salud del trabajador; c) afectan la salud mental de los trabajadores y d) poseen cobertura legal.

Los RPSL, según la FADE (2010), han tomado gran importancia a nivel mundial, dado que afectan a diferentes sectores y tipos de actividad, desde lo industrial al sector de servicios. Cualquier organización laboral, independiente de su tamaño y condición, es susceptible a tener factores de RPSL, pudiendo desencadenar en sus trabajadores estrés laboral, desgaste profesional (*burnout*), violencia o acoso laboral (*mobbing*), principalmente.

El efecto que ha tenido la globalización en el aumento de las prevalencias en salud mental por parte de los trabajadores al existir mayor flexibilidad e inestabilidad en las fuentes laborales, es cada vez más significativo, en especial, con los adultos mayores. La innovación, en ese sentido, guarda directa relación con los niveles de estrés que puedan experimentar las personas, al no adaptarse a las dinámicas tecnológicas implementadas en el trabajo.

Asimismo, el estrés se ha visto como factor explicativo en algunos modelos, sobre movilidad laboral. Gamero (2009), da cuenta que, al existir mayores niveles de estrés, la probabilidad de abandono de una organización también aumenta considerablemente, estando en el orden de entre un 10 y 14%, lo que supone un desafío importante el diagnosticar, intervenir y prevenir los RPSL en los lugares de trabajo.

En ese sentido, el estrés para muchos autores posee una centralidad en el estudio de los RPSL (e.g. Holt, 1982; Cox y Griffiths, 1996), dado que reacciona como respuesta general ante los factores de RPSL. Neffa (2015), señala que el estrés es la capacidad que tienen los trabajadores para adaptarse y/o resistir los riesgos y amenazas que provienen del proceso del trabajo, cuyo desequilibrio puede desencadenar en contraer una enfermedad psíquica, mental o somatizarla. Además, produce efectos a nivel individual, organizacional y social, suponiendo un estado de deterioro del funcionamiento que tiene alto riesgo de generar consecuencias de importancia en la salud física y mental.

El “Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo” (Minsal, 2017), conceptualiza al estrés como un sistema de alerta del ser humano que se activa a través de respuestas psicofisiológicas que derivan de la percepción de un desequilibrio entre un estímulo ambiental y los recursos que dispone para enfrentarlo. Las características personales influyen en la manifestación como síndrome, dado que como sistema de alerta es inespecífico. Además, es preciso diferenciar al estrés de las distintas connotaciones que adopta, tanto como estímulo externo (estresógeno o

condición percibida como negativa), así como efecto en el organismo (efectos psicológicos y/o fisiológicos) y como proceso de interacción dinámica.

Existe una incapacidad para responder de forma exteriorizada a ciertos estímulos, dejando al cuerpo fisiológicamente preparado para una acción que no llega, lo que, al mantenerse en el tiempo, puede dañar seriamente el organismo. Las amenazas más comunes son factores como competitividad laboral, el tráfico, el ruido, disputas maritales, educación de los hijos, etc; donde además diversos estudios avalan la incapacidad del organismo para lidiar con estos estresores psicosociales, los que pueden llevar el desarrollo de diversas patologías físicas (Sandín, 2003).

En síntesis, las consecuencias de los factores psicosociales generan, según Moreno y Báez (2010), impacto en tres niveles: a) un primer nivel de factores psicosociales que generan respuestas positivas, negativas y adaptativas; b) un segundo nivel de factores de riesgo psicosocial que generan efectos nocivos sobre la salud del trabajador y el funcionamiento organizacional y; c) un tercer nivel de RPSL que tienen alta probabilidad de afectar la salud de los trabajadores y el funcionamiento empresarial a mediano y largo plazo.

El objetivo de este estudio es realizar una guía de medidas y buenas prácticas en riesgos psicosociales laborales en PYMEs, por ello, en último término, resulta preciso conceptualizar el concepto de buena práctica, la que se puede definir como “la actuación puesta en marcha en una empresa, que ha sido efectiva para mejorar realmente las condiciones de trabajo o, cuando menos, para reducir los riesgos en la misma, y que son susceptibles de servir de ejemplo a otras empresas del sector, incluso de otras ramas de actividad” (UGT, 2012, pág. 37).

4.3. Principales riesgos psicosociales laborales

Según la literatura nacional e internacional especializada, es posible identificar un set de RPSL que poseen mayor prevalencia en las organizaciones laborales. Si bien, resulta complejo elaborar un listado de RPSL, existe un consenso relativo con los más relevantes en el ámbito laboral, que tiene directa incidencia en la salud y calidad de vida de los trabajadores.

En ese sentido, según Moreno y Báez (2010), se pueden distinguir como los principales RPSL existentes en la literatura internacional: violencia, acoso laboral (*mobbing*), acoso sexual, inseguridad contractual, el *burnout* o desgaste profesional, doble presencia (conflicto familia-trabajo), trabajo emocional. Algunos de ellos, se expondrán con mayor énfasis, mientras otros, al estar dentro de las dimensiones propuestas por el cuestionario SUSESO/ISTAS21, se expondrán de manera concisa:

1.- Violencia: la OIT (2003) la define como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la que una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. Las consecuencias que posee en la vida del trabajador, abarca desde los aspectos físicos a los mentales. Complementando aquella definición, la OMS da cuenta que la violencia “es el uso intencional de la fuerza física, amenazas contra uno mismo, otra persona, un grupo o una comunidad que tiene como consecuencia o es muy probable que tenga como

consecuencia un traumatismo, daños psicológicos, problemas de desarrollo o la muerte” (LASEME, 2011).

California Occupational Safety and Health Administration (1995), consigna en su informe que existen tres tipos de violencia:

- a) Actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el propio trabajo, como es el caso de asaltos, robos o atracos, que tienen por objetivo obtener bienes valiosos.
- b) Actos violentos provenientes de clientes a quienes se les presta el servicio, que ocurre cuando se reclaman o exigen supuestos derechos.
- c) Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo.

En ese sentido, también resulta preciso comprender la distinción entre la violencia física y la violencia psicológica: Gold y Caborn (2003) dan cuenta que esta última suele expresarse en intimidación, hostigamiento o violencia emocional, entre miembros de una organización laboral y se extiende a todo tipo de profesiones u oficios. Este tipo de violencia suele ser más difícil de constatar, dado el carácter subjetivo que posee, lo que implica que puede generar graves problemas mentales y depresión nerviosa.

Los efectos en las organizaciones ocasionan alto absentismo, mayor rotación de personal, disminución de la moral y baja productividad.

2.- Acoso laboral: el año 2001, el Comité Consultivo de la Comisión Europea para la seguridad, la higiene y la protección de la salud en el trabajo define el acoso laboral como una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente, por una o más personas, con el propósito y con el efecto de alienarla (Giner, 2011).

Es importante, tomar como aspecto central del marco conceptual del acoso laboral, es que existe un desequilibrio de poder entre las partes involucradas. La escasa capacidad de recursos y la percepción de la importancia y gravedad de la agresión, son dos elementos que definen la intensidad del acoso laboral.

El acoso laboral, se expresa en acciones donde se ejerce una violencia psicológica extrema, tales como: hostigamiento verbal, no ser incluido en beneficios de una empresa de manera arbitraria, sufrir cambio de funciones sin justificación, aislamiento, ser objeto de burla de pares y superiores o amenazas de ser despedido o sancionado.

El acoso laboral o *mobbing*, busca afectar a la víctima a través de actos reiterados y se puede ejercer a través de tres formas, como da cuenta (Romanik, 2011): a) descendente (*bossing*), donde el agresor es un superior jerárquico del trabajador afectado; b) ascendente, donde la víctima es acosada por subalternos. Esta modalidad es poco común y se puede dar cuando una persona se incorpora a una empresa, no logrando sintonizar con sus dependientes o cuando una persona es promovida y sus antiguos colegas no reconocen su nueva jerarquía). Por último; c) horizontal, se da entre trabajadores que poseen el mismo nivel jerárquico y generalmente, obedece a factores como celos profesionales, envidia, sentimientos de inferioridad del autor de las conductas, etc.

En Chile, desde el año 2012 se norma y sanciona los casos de acoso laboral, mediante la Ley N° 20.607, estableciendo el acoso laboral como práctica incompatible con el principio de respeto a la dignidad de las personas. Las denuncias deben realizarse ante la Inspección del Trabajo, a fin de que se inicie una investigación que resuelva el caso.

3.- Acoso sexual: la Recomendación 92/131 de las Comunidades Europeas (1992), relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, establece que el acoso sexual es “la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros”. Este acto, por sí mismo constituye una violación intolerable sobre la dignidad de los trabajadores, que resulta inaceptable si es indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de ella. Además, el sometimiento de un trabajador a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (también superiores y compañeros), donde se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a formación profesional, al empleo, a la continuación del mismo, a los ascensos, al salario o cualquier otra decisión relacionada al empleo y; dicha conducta crea entonces, un entorno laboral intimidatorio, hostil para la persona que es objeto del abuso.

Diversos autores, dan cuenta de que existen dos tipos básicos de acoso sexual, como se expresa en Moreno y Báez (2010). El primero es el que se define como “quid pro quo” o chantaje sexual. Se solicitan favores sexuales de manera más o menos abierta, a fin de recibir algún tipo de beneficios laborales o no experimentar/sufrir consecuencias desagradables, como despidos o sanciones. Este tipo de acoso sexual, se ejerce en una lógica asimétrica de poder dentro de una organización.

El segundo tipo, se produce por un ambiente hostil en las condiciones de trabajo. Se expresa cuando los atributos sexuales, generalmente de mujeres, deben exhibirse aun cuando no se relacione con el trabajo que se está desarrollando. También, ocurre cuando existe otro tipo de ambiente hostil en el que la mujer recibe un trato desconsiderado, como trabajadores de segundo nivel, recibiendo funciones discriminativas y secundarias.

En Chile, la Ley N°20.005 (2005), tipifica el acoso sexual, en la búsqueda de asegurar y consolidar una cultura de respeto a la dignidad de las personas. Dicha ley, define la conducta del acoso sexual como “el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades de empleo”.

4.- Inseguridad contractual: la inseguridad contractual y la inestabilidad del empleo, tienen un impacto negativo en la salud de los trabajadores, así como cuando ocurren cambios imprevistos e impuestos en la configuración del trabajo, como da cuenta Neffa (2015).

Este riesgo puede definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro. Cuando las condiciones contractuales son peores, contingentes y temporales, las condiciones de trabajo también empeoran y se asocian a mayores índices de accidentes y problemas de salud, tanto a nivel físico, como mental. En sí, la incertidumbre sobre el futuro es una de las mayores fuentes de ansiedad y miedo, en especial, cuando estas preocupaciones escapan el espectro personal, sino que también involucra lo familiar (Irnas, 2018).

5.- Desgaste profesional (*burnout*): según LASEME (2011) es el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivadora para las tareas laborales. Se considera como riesgo, dada la extensión alcanzada a partir de las consecuencias laborales y personales que posee y de diferencia del estrés, porque tiene implicancias importantes en el agotamiento emocional, más que en lo físico.

García (2019) expone algunas causas que influyen en el Síndrome *Burnout*: a) la falta de control en la toma de decisiones que afectan su trabajo; b) expectativas laborales poco claras; c) dinámicas de trabajo disfuncionales; d) diferencias de valores en como un empleador hace negocios o atiende las quejas, puede traer consecuencias al trabajador; e) mal ajuste del empleo con respecto a intereses y habilidades; f) los extremos de la actividad, tanto en monotonía, como en lo caótico, requiere mucha energía para la concentración del trabajador; g) desequilibrio entre la vida familiar, laboral y social.

6.- Doble presencia (conflicto familia-trabajo): la doble presencia corresponde a “la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo” (SUSESOS, 2020, p. 7). La importancia de este RPSL radica en que el conflicto trabajo-familia ocupa elementos centrales de la identidad de la persona y requiere mayoritariamente el uso de su tiempo libre. En este espectro se agrupan carga sociofamiliar, el tiempo libre, el traslado desde y hacia el trabajo y la satisfacción con diferentes aspectos de la vida en el trabajo (ACHS, 2017).

7.- Trabajo emocional: en el informe del Irnas (2018), se define como el autocontrol de emociones positivas y negativas (en especial, las últimas), que derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la forma de expresar las emociones al momento de desempeñar la actividad laboral, situando la importancia en satisfacer al cliente. Moreno (2011), da cuenta que en el trabajo emocional “no se pide sólo un servicio, sino además un servicio emocionalmente reforzante para el cliente. El agotamiento resultante de esta constante actitud interna y externa puede resultar extenuante” (p. 10).

4.4. Dimensiones del Cuestionarios SUSESOS/ISTAS-21

En Chile, se articula una metodología que agrupa los Riesgos Psicosociales Laborales (RPSL) en cinco dimensiones, las que a su vez se subdividen en 19 subdimensiones. Esta clasificación, adoptada por el Cuestionario SUSESOS/ISTAS21, se ajusta a la cultura organizacional chilena, por lo cual será la utilizada en la presente Guía. Además, se incluye la dimensión “Violencia interna”, la cual a pesar de no estar incluida en el Cuestionario SUSESOS/ISTAS-21, sí es mencionada en el “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo” del Ministerio de Salud como uno de los factores psicosociales validados para la realidad y cultura laboral chilena, razón por la cual también se aborda en esta Guía.

A continuación, se exponen las definiciones de la Superintendencia de Seguridad Social incorporadas en la última actualización realizada el año 2020 del Manual del Método del Cuestionario SUSESOS/ISTAS21 (SUSESOS, 2020), para cada una de las subdimensiones. Además, a pesar de no estar contenida en el Cuestionario SUSESOS/ISTAS-21, se incorpora la dimensión “Violencia interna”, dada su relevancia en el contexto nacional:

1) Dimensión “Exigencias psicológicas en el trabajo”

a) Exigencias psicológicas cuantitativas: Cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido y sin pausa, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo o bien una distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, en que las exigencias sean limitadas o escasas. Las exigencias cuantitativas muy altas suelen relacionarse con falta de personal, inadecuada planificación del trabajo o de la tecnología.

b) Exigencias cognitivas: Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.

c) Exigencias emocionales: Las exigencias emocionales demandan nuestra capacidad para entender la situación de otras personas, sobre todo cuando esas personas están a su vez con emociones intensas. Por ejemplo, la atención de víctimas de violencia o violación sexual, personas que pierden una persona querida, o que pierden su trabajo o han sufrido un accidente grave o amputación, o saben que tienen una enfermedad incurable, o adultos y niños en situación social crítica, o con problemas con la justicia. En todos estos casos se produce una alta demanda emocional sobre el (la) trabajador(a) lo que ocasionalmente puede llevar a confundir sus sentimientos personales con las demandas de los usuarios.

d) Exigencias psicológicas de esconder emociones: En teoría la exigencia de esconder emociones se refiere a todas las emociones básicas (rabia, tristeza, miedo, asco, alegría, sorpresa). En la práctica la emoción que más se exige esconder por “razones profesionales” (junto a las opiniones que la acompañan) es la rabia, que usualmente es provocada por comportamientos agresivos tanto de usuarios como de compañeros de trabajo. También puede experimentarse como disimulo de la vergüenza cuando se deben realizar actividades que están en contradicción con los valores del trabajador/a (por ejemplo, comunicar noticias desmoralizadoras para el usuario como comunicarle que su reclamo no está resuelto o el rechazo a una solicitud largamente esperada, el término de un beneficio, el cambio en las condiciones de un servicio con las que el propio trabajador no está de acuerdo).

e) Exigencias psicológicas sensoriales: Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles.

2) Dimensión “Trabajo activo y desarrollo de habilidades”

a) Influencia: Es el margen de decisión o autonomía que tiene el (la) trabajador(a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace). Incluye decidir la secuencia o el orden en que se realizan las tareas, qué métodos se van a utilizar, la cantidad de trabajo que se puede realizar, los horarios, la elección de compañeros.

b) Posibilidad de desarrollo en el trabajo: Oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica y desarrollar los conocimientos y habilidades que tiene la persona, y el grado de monotonía de la tarea.

c) Control sobre los tiempos de trabajo: Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia.

d) Sentido del trabajo: Relación que establece el/la trabajador/a con valores o fines de su trabajo que trascienden el fin más inmediato del ingreso económico. No se refiere a la relación del

trabajador con la empresa / institución. Normalmente es una fuente de fortaleza para los trabajadores. Suele estar asociado al valor social del trabajo (“mi trabajo sirve a otros”). Un alto sentido del trabajo facilita afrontar las exigencias del mismo.

e) Integración en la empresa: Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No se refiere al contenido del trabajo en sí. Es una dimensión opuesta y complementaria a la de sentido del trabajo.

3) Dimensión “Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo”

a) Claridad de rol: Grado de definición de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada.

b) Conflicto de rol: Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales.

c) Calidad de liderazgo: Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. Dimensión vinculada al apoyo social de superiores.

d) Calidad de la relación con superiores: Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo. Significa disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, nuevas tecnologías, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).

e) Calidad de la relación con sus compañeros/as de trabajo: Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.

4) Dimensión “Compensaciones”

a) Estima: Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo.

b) Inseguridad respecto a las condiciones generales de contrato: Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.

c) Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo: Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

5) Dimensión “Doble presencia”

a) Preocupación por tareas domésticas: Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

6) Dimensión “Violencia interna” (violencia o acoso)

La violencia interna (o Violencia Tipo III), “abarca las diversas formas de “hostigamiento” dirigido contra una persona trabajadora por otras personas de la misma organización con la que mantienen una relación horizontal como colegas o bien vertical de parte de la supervisión o de la subordinación” (Ansoleaga, 2021, p. 9). La violencia interna se debe diferenciar de la violencia externa o Tipo II, la cual es “ejecutada por el entorno habitual de trabajo, por ejemplo, usuarios o clientes” (Ansoleaga, 2021, p. 9).

4.5. Experiencias de buenas prácticas a nivel internacional y nacional

En la literatura es posible encontrar diversos estudios que tratan sobre los RPSL, tanto a nivel internacional, como en Chile; sin embargo, la investigación relacionada con las PYMEs es muy escasa. Los esfuerzos investigativos han estado enfocados principalmente a la gran y mediana empresa. A continuación, se exponen algunos estudios significativos que guardan relevancia con la presente investigación: en primera instancia, los de alcance internacional y luego, los de alcance nacional. Si bien, existe evidencia en la literatura académica sobre investigaciones de RPSL, para efectos de este trabajo, se han delimitado investigaciones recientes (desde el año 2010 en adelante).

La Federación Asturiana de Empresarios (Fade, 2010), en colaboración con seis empresas, realiza un estudio específico de la cultura organizacional de cada empresa a fin de elaborar la guía. Estas seis empresas poseen una masa sobre 250 trabajadores.

En general, este trabajo recopila la experiencia en la prevención, evaluación e intervención en RPSL en esas seis empresas, con énfasis en el componente de una comunicación fluida entre todos los actores que confluyen en la organización, estimulando constantemente la participación activa de sus miembros. La conclusión más relevante del estudio (Fade, 2010), dice relación con la necesidad de contar con un “conocimiento exhaustivo de la idiosincrasia de cada organización” (p. 91) a la hora de implementar buenas prácticas en riesgos psicosociales; de esta manera, el estudio plantea que no es posible la intervención en riesgos psicosociales, sin contar con un conocimiento profundo y exhaustivo de la cultura al interior de la empresa.

Otro estudio, que ha sido referido anteriormente, es el realizado por la Asociación de Empresas de la Merindad de Estella (LASEME, 2011), con foco en organizaciones del mundo pyme, basándose en la aplicación de la metodología ISTAS-21 española, donde se entregan algunas recomendaciones de buenas prácticas genéricas, sin especificar sector productivo o masa de trabajadores. En ese sentido, se sugieren medidas que mejoren la comunicación, la colaboración, el respeto y la participación de todos los miembros de la empresa.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2015) de España, publicó un informe en el que presentan los ejemplos más destacados de empresas galardonadas en el período 2014 -2015 en la Unión Europea. Se entrega una visión resumida de las distintas prácticas realizadas en empresas de distintos sectores productivos, exponiendo 12 casos españoles y 10 casos de la UE. En ese sentido, en general, las medidas también se orientan en estimular la participación paritaria

de todos los integrantes de la organización, fomentando y mejorando la calidad de las interacciones interpersonales.

Un estudio sobre buenas prácticas en centros de atención de salud a personas con discapacidad realizado por Comisiones Obreras [CC.OO.] de España, establece una serie de recomendaciones para disminuir los RPSL experimentados por los trabajadores del sector salud. Entre las medidas más importantes, destaca (además de las mencionadas en otros estudios), fomentar el apoyo profesional entre trabajadores, implementar oportunidades de aplicar conocimientos y habilidades para el aprendizaje de nuevas competencias, potenciar la autonomía de los trabajadores en la realización de tareas, garantizar el respeto y trato justo a las personas, fomentar la claridad y transparencia organizativa, garantizar la estabilidad del empleo y las condiciones laborales, proporcionar la información necesaria y a tiempo, para facilitar la realización de tareas, facilitar la compatibilidad de la vida familiar y laboral; y adecuar la cantidad de trabajo al tiempo que dura la jornada laboral (CC.OO., 2015).

En Argentina, el CEIL- CONICET (Neffa, 2015), elabora una guía muy completa sobre los RPSL, entregando definiciones conceptuales, normativas, legales y metodológicas, para su evaluación e intervención. Se expone detalladamente, experiencias internacionales y en específico, los avances argentinos en la materia. Se consigna que en Argentina no existe una metodología estandarizada y de alcance nacional sobre los RPSL como en el caso chileno.

Otro estudio de Comisiones Obreras (CC.OO., 2017), presentó 12 casos emblemáticos de empresas de distintos sectores productivos españoles, donde a través de la acción sindical, se exponen las medidas y los resultados de dichas intervenciones, según el nivel de riesgo reportado por la metodología ISTAS21. Existen casos de PYMEs, donde se expone el caso de una empresa de limpieza, otra de una casa de residencia de mayores y una empresa textil. En términos generales, las medidas no difieren mayormente de las que se han expuesto hasta el momento. El rol sindical, en ese sentido, ha sido el impulsor de que se deba evaluar, diagnosticar, planificar e intervenir las organizaciones, logrando éxito en la mitigación de los RPSL.

Moreno y Díaz (2018) realizan una investigación exhaustiva enfocada en las empresas de multiservicios, donde los sectores más desarrollados corresponden a limpieza, mantenimiento, seguridad y hotelería. Destacan medidas innovadoras y participativas, como, por ejemplo, un “catálogo audiovisual de situaciones críticas y medidas preventivas de la industria papelera”. A través de un video filmado en las dependencias de la fábrica en situaciones reales, expone de manera personalizada cómo deben comportarse los trabajadores y actuar en una serie de situaciones críticas que puedan surgir en sus lugares de trabajo. Destaca también, un supermercado que creó una “bolsa de horas”, con el objeto de disminuir el efecto de la doble presencia. En dicha bolsa, los trabajadores pueden utilizar sus 3 días libres (24 horas), según les convenga, previo aviso de 7 días a la empresa. Además, las horas extras realizadas también se suman a esta bolsa. Esta medida fue consensuada por todos los estamentos de trabajadores.

Otro tipo de medidas propuesta en esta guía consiste en fortalecer el reconocimiento, tanto dentro de la empresa, como en la esfera pública. Así, en el caso de los trabajadores de limpieza, se han realizado campañas publicitarias, donde se realza la labor que realizan, buscando que el público los trate con mayor consideración y tenga más respeto por su trabajo.

Con respecto a prácticas sobre abuso sexual, también se expone el caso de trabajadoras de limpieza del Hospital de Hanover (Alemania), donde para evitar dicho riesgo, se articuló un “círculo de salud”, que incluía solo a mujeres del área de limpieza del recinto, así como a dos estudiantes de Máster, quienes fueron las facilitadoras del espacio. Al ser solo de mujeres, se crea una atmósfera de confianza que permite una comunicación mucho más fluida. Se realizó un informe al “Comité de Dirección” y se logró probar nuevos uniformes que ya no daba lugar a insinuaciones de pacientes y colegas. Esas prácticas, además, influyeron positivamente en su autoestima y su interés en asuntos de seguridad y salud en el trabajo. Los “círculos de salud” son fáciles de implementar, pero requieren ser siempre guiados con expertos con trayectoria. Dado su diseño comunicativo, es eficaz para identificar problemas de grupos específicos, por ejemplo, trabajadores inmigrantes, mujeres, trabajadores jóvenes o mayores.

En Chile, si bien existen esfuerzos por evaluar e intervenir los RPSL, en lo que respecta a PYMEs, la literatura es más bien escasa. Por ello, se exponen algunos artículos relevantes, así como algunos ejemplos de buenas prácticas ejecutadas en las organizaciones nacionales.

Miranda y Campos (2012), proponen el Modelo de Intervención Psicosocial de la Asociación Chilena de Seguridad, basado en un enfoque sistémico-constructivista, en el que se concibe al trabajador/a como un ser en constante interacción, donde todo lo que haga o deje de hacer influirá en la organización y, a su vez, esta influirá en sus miembros. El Modelo de Intervención tiene como objetivos pesquisar y disminuir los riesgos psicosociales que “pueden influir en las tasas de accidentabilidad, como en los días perdidos por enfermedades profesionales derivadas de estos riesgos” (Miranda y Campos, 2012). Para cumplir con estos objetivos, el Modelo de Intervención Psicosocial consta de siete etapas: 1) Aplicación de la Matriz Psicosocial, 2) Aplicación y Análisis de la Batería Psicosocial, 3) Presentación de los Resultados a Altos Mandos de la Organización, 4) Desarrollo de Potencialidades, 5) Formación Equipo Psicosocial, 6) Herramientas a Trabajadores y 7) Etapa de Funcionamiento. Este tipo de intervención destaca como los primeros avances en la materia realizados en Chile, los que con el tiempo fueron evolucionando, como da cuenta el Protocolo de Vigilancia (2017), aún vigente.

En el estudio realizado por Miranda y Campos (2012) se expone el caso de 5 empresas en las cuales se aplicó el Modelo de Intervención Psicosocial. A partir de los distintos instrumentos de levantamiento de información aplicados (cuestionarios, entrevistas y observación de campo) tanto a trabajadores/as como gerencias y mandos medios, se identifican distintas actitudes hacia aplicar intervenciones en RPSL, desde la reticencia o desconfianza, hasta un alto interés por realizar intervención en los riesgos psicosociales. En ese sentido, existen algunas dificultades que pueden evidenciarse durante las siete etapas del modelo de intervención en las empresas chilenas presentadas en el artículo, como la resistencia a la evaluación de RPSL, el temor a exponer aspectos que reconocen como debilidades en la gestión de la empresa, el miedo que tienen algunos/as trabajadores/as a evaluar su percepción o la tabulación de los resultados que resulta un proceso lento.

Finalmente, el estudio presenta conclusiones interesantes, entre las que destacan: la relevancia que adquiere el proceso de sensibilización en la empresa respecto a los factores de riesgos psicosociales y el impacto que estos tienen en la organización; la importancia de informar de manera oportuna y adecuada respecto a la evaluación de riesgos psicosociales, así como la importancia de mantener el

anonimato y la confidencialidad durante el proceso de evaluación; y la importancia de detectar e intervenir en base a un modelo de prevención de riesgos psicosociales, con el objetivo de reducir los días perdidos por enfermedad profesional.

Otro estudio que destaca en el ámbito nacional es el desarrollado por la Dirección del Trabajo (Carrasco, 2015), en el que se presenta el caso de 13 empresas de la RM, donde 10 corresponden a PYMEs que han aplicado buenas prácticas laborales. Es un estudio que guarda una metodología similar a la que se utiliza en el presente estudio, bajo una mirada cualitativa y que sitúa el foco analítico en la percepción de los trabajadores. Si bien, no se exponen buenas prácticas que, explícitamente, busquen mitigar altos niveles de exposición a RPSL, se deja en claro que buenas prácticas laborales, en todo aspecto, tendrán incidencia en la prevención de RPSL. La relevancia para este estudio es más bien de carácter metodológico.

Un trabajo significativo es el que busca una metodología de intervención de RPSL en el sector público de salud chileno (Leyton, Valdés, & Huerta, 2017), donde se aplica el cuestionario SUSESO/ISTAS-21 a 141 trabajadores de la salud. Este estudio arroja que los hospitales de alta complejidad presentan el 90% de las 20 subdimensiones evaluadas en riesgo alto, mayor al establecido para la población chilena; la atención primaria presenta un 85% y el hospital de mediana complejidad, un 70%. La dimensión más prevalente en los tres tipos de establecimiento es la de exigencias psicológicas (56%), donde el trabajo emocional presenta mayor proporción, logrando niveles de exposición altos para la población chilena. Si bien, se expone la metodología propuesta en el Protocolo de Vigilancia, no se exponen medidas de buenas prácticas.

Por último, destaca un trabajo (Acevedo & Camaño, 2018) que propone medidas de intervención en RPSL realizadas en una constructora, luego de aplicar el cuestionario SUSESO/ISTAS/21. Los resultados arrojaron que la dimensión doble presencia era la que presentaba alto nivel de exposición. Se aplican diversas medidas que buscan mitigar los efectos de dicha dimensión, entre las que destacan una capacitación a los trabajadores sobre riesgos psicosociales, en específico doble presencia, a través de diversos talleres donde se les entregan insumos que permitan disminuir los efectos de la dualidad trabajo-familia. Destaca que, en algunas actividades, se invita a las familias a que formen parte activa en las charlas, a fin de socializar orientaciones que permitan conciliar esta dimensión en sus respectivos hogares.

A pesar de que se expone una metodología de acción con el respectivo presupuesto, no se da cuenta del impacto real que generó el set de medidas propuestas en la mitigación de la dimensión doble presencia.

5. Metodología

5.1. Enfoque y alcance de la investigación

El presente estudio corresponde a una investigación cualitativa, entendida esta como un enfoque cuya particular solidez yace en el conocimiento que proporciona acerca de la dinámica de los

procesos sociales, del cambio y del contexto social y en su habilidad para contestar, en esos dominios, a las preguntas "¿Cómo?" y "¿Por qué?" (Mason, 2006, citado en Vasilachis 2006). Se ha escogido este enfoque con el objetivo de explorar el fenómeno desde la mirada de sus participantes, es decir, desde quienes se encargan de diseñar, aplicar y evaluar intervenciones para la prevención del riesgo psicosocial en el ámbito del trabajo.

En este sentido, dado que el enfoque cualitativo se caracteriza por el interés por el significado y la interpretación, el énfasis sobre la importancia del contexto y los procesos (Marshall & Rossman, 1999), su utilización permite abordar de mejor manera el objeto de estudio, ya que lo que se busca es indagar en las medidas y buenas prácticas aplicadas en PYMEs para la prevención o disminución de los riesgos psicosociales laborales.

En cuanto al alcance de la investigación, este corresponde a un alcance descriptivo, dado que su objetivo general es "desarrollar una guía de medidas de intervención y buenas prácticas que contribuyan a disminuir los factores de riesgo psicosocial laboral y a mejorar el ambiente laboral en pequeñas y medianas empresas (PYMEs)", por tanto, lo que se buscará será "recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren" (Hernández, Fernández y Baptista, 2008), en función del objetivo general y los objetivos específicos.

5.2. Población y muestra

La población objetivo corresponde aquellas empresas denominadas de menor tamaño, en adelante PYMEs (pequeñas y medianas empresas). Para efectos del presente estudio, se considerarán PYMEs todas aquellas empresas que posean entre 10 y 199 trabajadores/as.

El tipo de muestreo utilizado corresponde al muestreo no probabilístico de bola de nieve, debido a que entrega mayor facilidad para acceder a los sujetos a entrevistar. La muestra estuvo compuesta por 18 personas: por una parte, empresarios de PYMEs y profesionales especialistas (prevencionistas de riesgo, psicólogos laborales u otras profesiones afines) que trabajan en recursos humanos y/o tienen experiencia en abordaje e intervención en Riesgos Psicosociales y, por otra parte, trabajadores/as sindicalizados y no sindicalizados de PYMEs.

Si bien la muestra no es estadísticamente representativa, dados el enfoque y diseño utilizados, los resultados en función de los objetivos pueden ser extrapolados a las distintas PYMEs nacionales, debido a que la centralidad estuvo puesta en medidas y buenas prácticas que hayan resultado exitosas.

5.3. Técnicas de levantamiento de información

Revisión de información secundaria

En función del Objetivo Específico 1 (Identificar principales riesgos psicosociales que afectan a las pequeñas y medianas empresas), se revisó y analizó información secundaria proveniente de 70

grupos de discusión realizados ACHS en el contexto del “Programa de vigilancia de RPSL” durante el año 2019. A partir de dicha información, se construyó un perfil de riesgo psicosocial en PYMEs, poniendo el foco en 3 elementos: a) riesgos psicosociales laborales en general; b) riesgos psicosociales, especializada en el ámbito de las PYMEs y c) medidas de intervención generales para la prevención del riesgo psicosocial laboral.

Entrevistas semi-estructuradas

En función del Objetivo Específico 2 (Identificar dentro de las medidas de intervención disponibles, las que sean pertinentes y factibles a aplicar en PYMEs por dimensiones o factores de riesgo) se utilizó el instrumento de la entrevista semi-estructurada, ya que permite recabar información respecto a los tópicos de interés, dando espacio para la emergencia de nuevos elementos no contemplados en la pauta de entrevista inicial.

En primer lugar, se aplicaron 5 entrevistas semi-estructuradas a informantes claves, los cuales correspondieron a: a) Profesionales especializados en Protocolos de Riesgos Psicosociales que hayan participado en alguna de sus etapas de implementación y b) Dirigentes sindicales con experiencia en la temática de riesgos psicosociales.

En segundo lugar, se aplicaron 18 entrevistas semi-estructuradas a: a) empresarios PYMEs; b) profesionales y técnicos especializados en Protocolos de Riesgos Psicosociales que hubiesen participado en alguna etapa de su implementación; y c) trabajadores que hubiesen participado en Comités de Aplicación del Cuestionario SUSESO-ISTAS21.

Grupos de discusión

En función del Objetivo Específico 2 ya mencionado, se realizaron dos grupos de discusión en los que participaron: a) Expertos prevencionistas de riesgos y trabajadores miembros de Comités Paritarios y b) Psicólogos/as expertos/as en riesgos psicosociales laborales.

Por último, cabe destacar que para el cumplimiento del Objetivo Específico 3 (Diseñar medidas de intervención factibles de aplicar a PYMEs en factores de riesgos psicosociales que no estén disponibles, para abordar los riesgos identificados, distinguiendo entre medidas de intervención primarias y secundarias) se utilizó la información levantada a través de las distintas entrevistas utilizadas, la cual sirvió como base y entregó los criterios para el diseño de las medidas, las cuales posteriormente fueron validadas por el Panel de Expertos, junto a las medidas que surgieron a partir del levantamiento de información.

5.4. Análisis de los datos

El procesamiento de la información que se recopiló a partir de las entrevistas semi-estructuradas, y grupos de discusión y panel de expertos se realizó mediante el análisis de contenido utilizando una matriz de análisis que permitió obtener una organización detallada la información, a través de la identificación de temas y/o sub-temas a partir de la información recogida.

5.5. Validación

Para el cumplimiento del Objetivo Específico 4 (Validar la guía de medidas de intervención y buenas prácticas para riesgos psicosociales laborales) se convocó a un Panel de Expertos. La técnica del Grupo Nominal (TGN) o más ampliamente conocida como Panel de Expertos, se basa en el consenso de un grupo de personas consideradas expertas en determinada temática en base a dos criterios: conocimiento y experiencia. Además, se define como una persona experta a aquella, que además de poseer el conocimiento y la calificación necesaria, ha trabajado una importante cantidad de tiempo dentro de una determinada área (Baker, 2006). En este caso, el Panel de Expertos estuvo conformado por profesionales de la Asociación Chilena de Seguridad con amplia experiencia en riesgos psicosociales y trabajo con PYMEs.

6. Resultados

6.1. Principales riesgos psicosociales laborales en PYMES chilenas

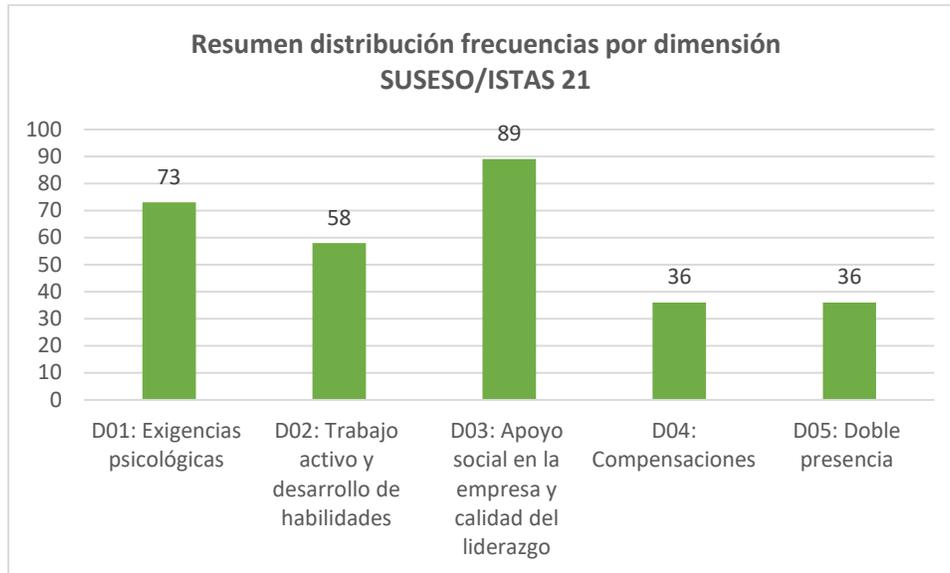
En función del OE1, y a partir de información recopilada por distintos equipos profesionales de la ACHS, a través de la aplicación de 70 grupos de discusión en el contexto del “Programa de vigilancia de RPSL” durante el año 2019, se procede a analizar la información recopilada en estas instancias. En dichos grupos de discusión, participan trabajadores de PYMEs de empresas que obtuvieron resultados de riesgo medio y/o alto en el cuestionario SUSESO/ISTAS 21, tanto en la versión breve, como en la versión completa, donde se expone cuáles fueron las dimensiones y subdimensiones que presentan niveles de riesgo medio y alto, entregando además una serie de medidas acordadas en conjunto en función de estimular cambios que mejoraran el clima organizacional al que pertenecen.

Dicha información se sistematizó permitiendo cuantificar⁴ la frecuencia de las distintas dimensiones y subdimensiones con niveles de riesgo medio y alto, a fin de caracterizar los principales riesgos psicosociales laborales en las PYMEs chilenas y, además, categorizar cuáles son las medidas o buenas prácticas que los mismos trabajadores proponen con el objetivo de mitigar las dimensiones/subdimensiones que presentan un riesgo medio o alto. Es preciso dar cuenta, que en algunos grupos de discusión se presentaba más de una subdimensión con riesgo alto por dimensión.

En el gráfico 1, se observa que de un total de 292 respuestas sobre subdimensiones en riesgo medio o alto, la dimensión “Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo” concentra 89 respuestas, seguido por la dimensión “Exigencias psicológicas”, con 73. Le sigue la dimensión “Trabajo activo y desarrollo de habilidades” con 58 respuestas. Las dimensiones “Compensaciones” y “Doble presencia” comparten igual valor con 36 respuestas.

⁴ Es importante mencionar que los datos expuestos NO poseen significancia estadística, solo son valores referenciales.

Gráfico 1:



Fuente: elaboración propia, con datos sistematizados a partir de la información recopilada por ACHS durante el 2019. N= 292 respuestas.

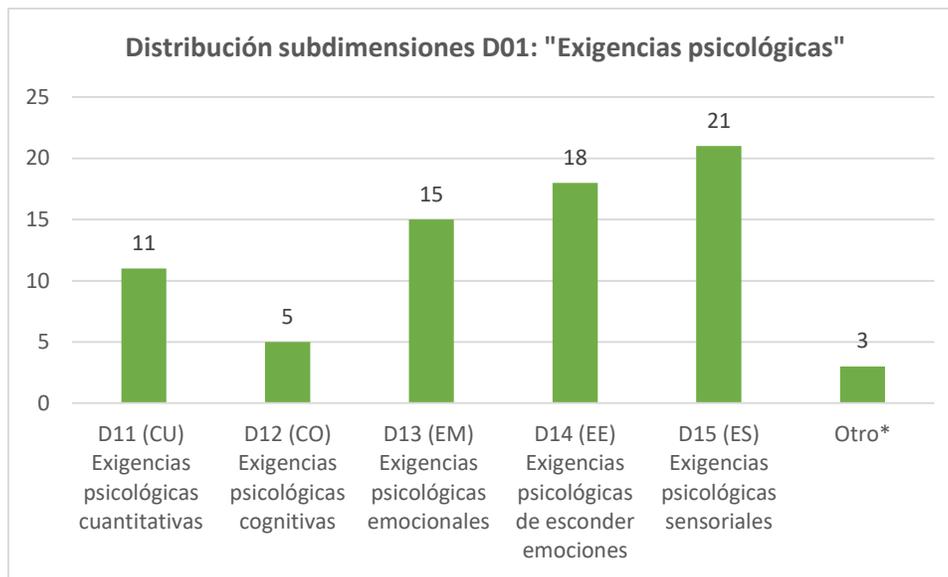
En términos ilustrativos, se expondrá gráficamente como se distribuye por dimensión las respuestas de los 70 grupos de discusión⁵, entregando a su vez, una síntesis de medidas propuestas por los trabajadores, según cada subdimensión:

D1-1: Exigencias psicológicas cuantitativas: en este caso, se reportan 11 respuestas ligadas a esta subdimensión, donde principalmente destaca la desorganización en cuanto a la distribución de las tareas por cumplir, producto de la escasa capacidad logística de los superiores. En ese sentido, como medidas se plantea la necesidad de que exista mayor claridad con respecto a los estamentos, principales funciones y responsabilidades. También se expone la necesidad de avisar con un mínimo de 3 días las tareas más urgentes, a fin de entregar un mejor trabajo, sin la presión de que avisen a última hora.

D1-2: Exigencias psicológicas cognitivas: en esta subdimensión existen 5 respuestas que dan cuenta de la disociación que posee la atención y la concentración de los trabajadores al momento de desempeñar sus labores. En ese sentido, las respuestas se concentran hacia trabajadores de la educación, donde proponen no ser interrumpidos en el desempeño de sus actividades, definir horarios establecidos de atención a apoderados y una planificación debida conjunta a los estamentos directivos de los establecimientos.

⁵ El valor “Otro”, presentado en los gráficos, a efectos de este análisis corresponden a los valores que fueron tabulados por los aplicadores en la matriz de grupos de discusión del “Programa de vigilancia” ACHS de manera general, sin especificar a qué subdimensión pertenecen. Se considera dentro del análisis, porque entregan medidas que comparten características con las distintas subdimensiones.

Gráfico 2:



Fuente: elaboración propia, con datos sistematizados a partir de la información recopilada por ACHS durante el 2019. N= 292 respuestas.

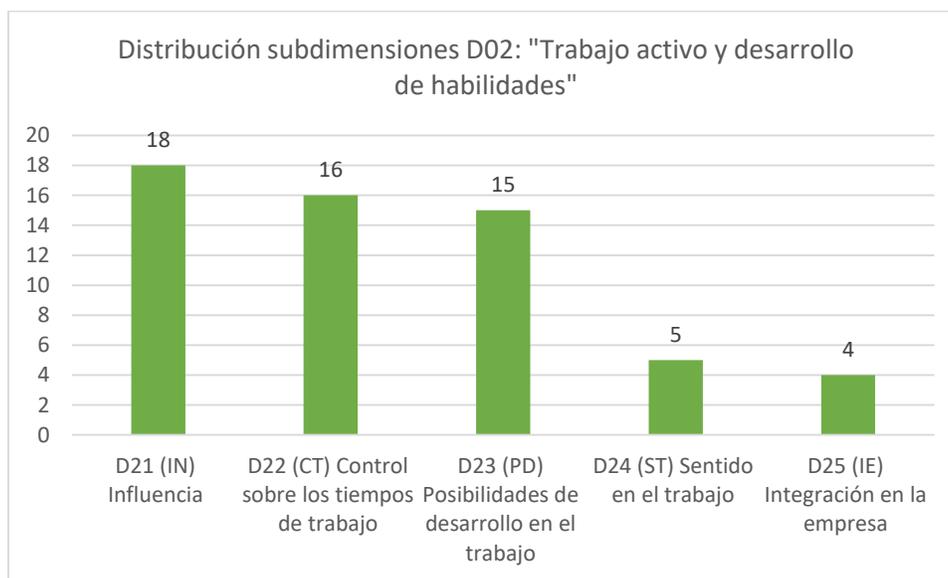
D1-3: Exigencias psicológicas emocionales: se describen 15 respuestas en las que también queda en evidencia las complicaciones que enfrentan los trabajadores de la educación y de la salud. En ese sentido, el desgaste emocional suele ser mencionado en reiteradas ocasiones por los trabajadores, denunciando incluso que, en vez de recibir contención por parte de sus empleadores, solo han recibido críticas. Se proponen capacitaciones y apoyo constante a los funcionarios, desarrollar protocolos de atención que incluya distintas situaciones y desarrollar un manual de buenas prácticas para los trabajadores.

D1-4: Exigencias psicológicas de esconder emociones: en esta subdimensión la cifra aumenta a 18 respuestas, donde la tónica es un liderazgo deficiente en cuanto a responder a las necesidades y/o problemáticas que expresan los trabajadores. En ese sentido, algunos trabajadores manifiestan que prefieren callar antes de hablar lo que sienten o piensan, porque los catalogan como conflictivos o porque las jefaturas le restan importancia, generando mucho estrés e impotencia. El problema se reduce a una mala comunicación entre los distintos miembros de las organizaciones. Por ello, algunas medidas que se proponen son organizar áreas de trabajo para proteger a trabajadores de clientes, generar instancias de confianza donde los trabajadores puedan expresar sus opiniones, generar espacios de liberación emocional que apoyen las situaciones conflictivas y capacitar a los trabajadores en manejo de público y manejo del estrés.

D1-5: Exigencias psicológicas sensoriales: esta subdimensión es la que mayor concentración de respuestas posee (21) en la primera dimensión. Los trabajadores expresan que deben estar expuestos a labores que tienen alta exigencia de funciones sensoriales como concentración, atención y precisión, lo que además se suma a la supervisión excesiva por parte de las jefaturas. En este punto, las medidas que se expresan van desde diseñar un protocolo de uso de dispositivos electrónicos tales como teléfonos celular (sector salud), para disminuir elementos distractores, hasta regularizar espacios sanitarios y de descanso de los trabajadores. También se propone que

exista un debido proceso de inducción de trabajadores nuevos ya que, a veces, además de toda la carga que poseen, los funcionarios deben realizar capacitaciones a los nuevos colaboradores.

Gráfico 3:



Fuente: elaboración propia, con datos sistematizados a partir de la información recopilada por ACHS durante el 2019. N= 292 respuestas.

D2-1 – Influencia: esta subdimensión posee la mayor frecuencia de respuestas, donde los trabajadores exponen que poseen muy escasa capacidad de incidir en las decisiones de su trabajo. Se propone que exista una definición concreta de las labores que deben realizar los miembros de la organización, donde además pueda existir una planificación colaborativa. También, que exista una mejora de los canales comunicativos entre los distintos estamentos.

D2-2 – Control sobre los tiempos de trabajo: en esta dimensión, se concentran 16 respuestas en donde se manifiestan vivencias relacionadas a que han sufrido hostigamientos por atrasos, por solicitar permisos e incluso vacaciones. Existe una constante respecto a que no hay protocolos claros del uso de horas laborales. Los trabajadores proponen una debida planificación horaria, tanto de colocación como de salida y que se respete su tiempo libre.

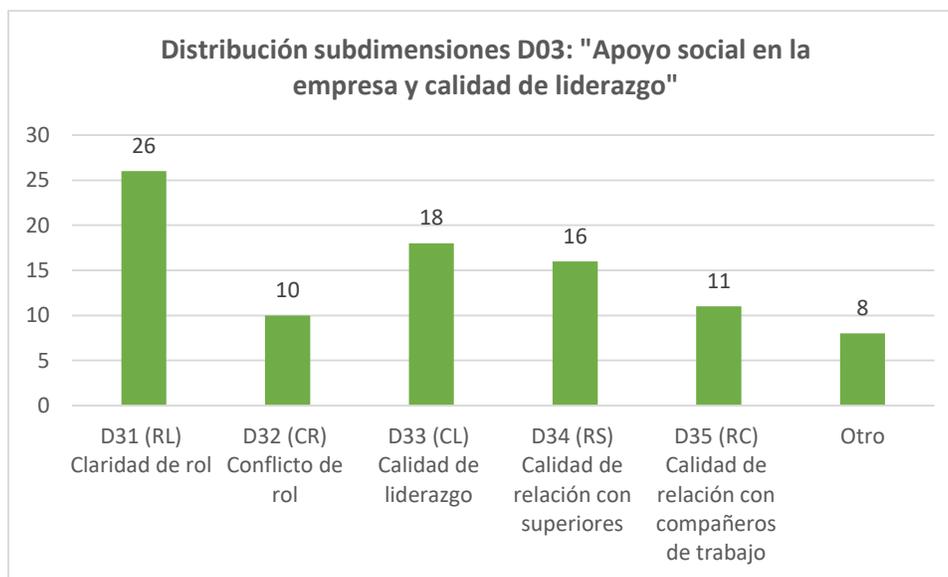
D2-3 – Posibilidades de desarrollo en el trabajo: en esta subdimensión se concentran 15 respuestas, donde los trabajadores en general manifiestan que la estructura organizacional está definida y que es difícil pensar en desarrollo profesional. Tampoco existen capacitaciones, ya que para las jefaturas “eso daría pie para pedir aumento de sueldo”. En general, los trabajadores proponen que existan capacitaciones para los trabajadores a fin de potenciar otras habilidades, especialmente, en momentos de futura desvinculación.

D2-4 – Sentido en el trabajo: 5 respuestas refieren a esta subdimensión, donde la constante radica en la desmotivación que manifiestan los trabajadores al desempeñar labores monótonas. Se

proponen pocas medidas, entre las cuales destaca la necesidad de generar planes de apoyo y reconocimiento a los trabajadores.

D2-5 – Integración en la empresa: esta dimensión posee solo 4 respuestas y en general, los trabajadores manifiestan no sentirse parte de la empresa, dado que no hay un reconocimiento suficiente a las labores realizadas. Se propone mejorar la comunicación, que la empresa realice mejores beneficios y condiciones laborales, eliminar sistema de castigos y aumentar posibilidades de aprendizaje.

Gráfico 4:



Fuente: elaboración propia, con datos sistematizados a partir de la información recopilada por ACHS durante el 2019. N= 292 respuestas.

D3-1 – Claridad del rol: esta subdimensión concentra 26 respuestas, donde los trabajadores en general manifiestan que no existe una definición concreta sobre las tareas que debe realizar cada uno. En general, no existe una descripción clara del cargo a realizar, lo que conlleva diversos problemas, como también exposición a riesgos de accidentes laborales. A veces, también se da la situación que les solicitan hacer labores que no están dentro de sus funciones. La medida más destacada es la siguiente: presentar planificación estratégica de la organización, identificando roles, valores, objetivos, metas a mediano y corto plazo.

D3-2 – Conflicto de rol: en esta subdimensión hay 10 respuestas que reflejan que, en general, los trabajadores deben ejecutar funciones que escapan a las definidas en su contrato, además de que no se aplican debidamente los protocolos internos. En caso de que existan errores o problemas, se suele culpar a los trabajadores. En ese sentido, se plantea como medidas: capacitaciones a supervisores directos, reevaluación de las tareas y roles, mejor comunicación.

D3-3 – Calidad de liderazgo: la constante en las 18 respuestas de esta subdimensión da cuenta que el liderazgo autoritario está presente en muchas organizaciones y es una práctica muy común dentro del mundo de las PYMEs. Existe una percepción de los trabajadores de que las jefaturas no conocen

el trabajo y realizan una serie de malas prácticas que afectan negativamente el clima organizacional. Se proponen como medidas de mitigación: capacitar a las jefaturas y gerencias sobre gestión de personas y mejorar estilos de liderazgos. También se requiere transparentar la comunicación formal entre los distintos miembros de la organización.

D3-4 – Calidad de relación con superiores: se registran 16 respuestas, que muestran una percepción de que existe una calidad y claridad muy deficiente de la comunicación entre trabajadores y supervisores. No existe cercanía y se percibe nuevamente un estilo autoritario de liderazgo. Los trabajadores proponen como medidas: definir dos días semanales en que la jefatura dispondrá un horario para comunicación directa con trabajadores, ya sea de manera grupal o individual. Los trabajadores perciben que una relación más cercana, beneficia considerablemente el clima laboral.

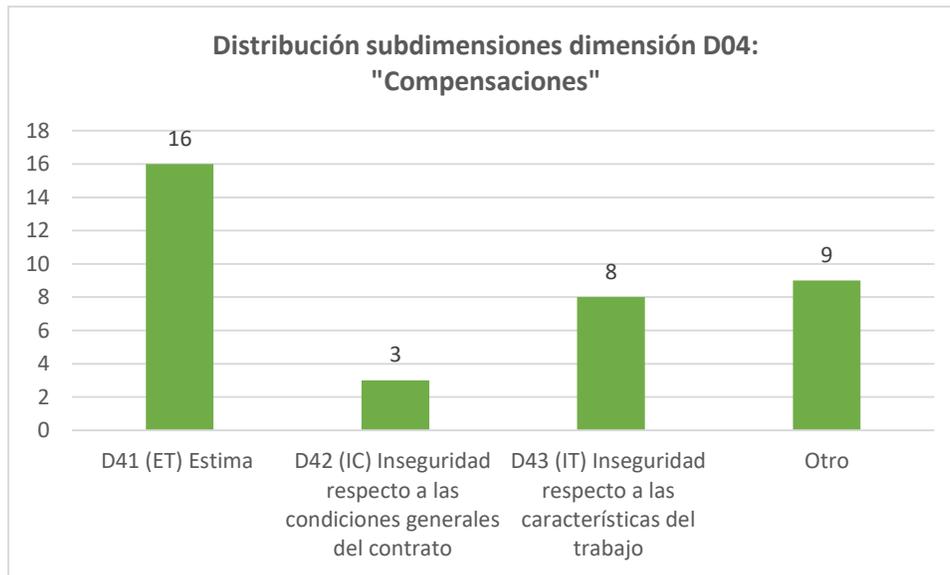
D3-5 – Calidad de relación con compañeros de trabajo: en esta subdimensión existen 11 respuestas que dan cuenta que, en general, las relaciones con los compañeros de trabajo son muy competitivas, además de que a nivel institucional no existen protocolos que permitan estimular una convivencia más cordial y cooperativa dentro de los lugares de trabajo. Se proponen las siguientes medidas: organizar actividades grupales que fortalezcan el trabajo en equipo e instancias recreativas que permitan la convivencia de los trabajadores fuera de la actividad laboral.

D4-1 – Estima: en relación con el reconocimiento que reciben los trabajadores por parte de sus jefaturas, en esta subdimensión existen 16 respuestas, que reflejan que no existe un debido reconocimiento a las labores realizadas en sus trabajos. Se propone como medidas: generar un sistema de reconocimiento que sea estándar a todos los trabajadores que destaquen en sus actividades laborales, que no se reduzcan solo a reconocimientos económicos, sino públicos sobre los logros. También es muy necesario que exista mayor apoyo y preocupación por parte de las empresas sobre los trabajadores.

D4-2 – Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato: sobre esta subdimensión, existen 2 respuestas que dan cuenta que las condiciones de su trabajo no se condicen con lo reflejado en el contrato; por otro lado, una respuesta da cuenta de que las condiciones contractuales son inseguras al no haber claridad en el traslado, cambios en sueldos o acceso a beneficios. Se propone como medida establecer instancias con las jefaturas para expresar las problemáticas de los trabajadores, principalmente por lo que genera cambio de sede y donde se entregue una clarificación de las condiciones contractuales.

D4-3 – Inseguridad respecto a las características del trabajo: 8 respuestas que aluden a esta subdimensión, reflejan que existen traslados laborales sin acuerdo mutuo, problemas a realizar horas extras dadas las condiciones del transporte público, realizar el trabajo de otros para el cual no están debidamente capacitados, no se respetan los turnos y la planificación de los trabajos no es la adecuada, dada la naturaleza de las funciones. Se proponen como medidas: mejor planificación y programación de las tareas, regularización de contratos, instaurar política de marcado de horarios, que las planas directivas realicen una revisión de los trayectos de los trabajadores, verificando tiempos de traslado y factibilidad de transporte.

Gráfico 5:



Fuente: elaboración propia, con datos sistematizados a partir de la información recopilada por ACHS durante el 2019. N= 292 respuestas.

D5-1 – Preocupación por tareas domésticas: en relación con esta subdimensión, las respuestas dan cuenta de la multiplicidad de inconvenientes que conlleva conciliar la dualidad trabajo – hogar, que se explica, en general, por la existencia de una brecha entre lo que el trabajador entrega a la empresa, en desmedro de lo que recibe. Si bien, muchos trabajadores manifiestan acceder a los requerimientos de la empresa a realizar horas extra, perciben un desequilibrio cuando ellos deben pedir permiso para realizar otras actividades, en específico cuando son urgencias. También algunos trabajadores reflejan que, al solicitar permiso, deben explicar los detalles de este, lo cual genera una instancia de incomodidad. En general, existe la percepción en muchos trabajadores de una sobre exigencia que escapa a los horarios laborales definidos contractualmente, donde han debido destinar horas de su descanso o de dedicación absoluta a su vida privada a realizar tareas encomendadas que, en muchos casos son emergentes, lo que coarta un normal desarrollo de su vida familiar o privada. Se proponen algunas medidas, como regularizar los horarios de trabajo, protocolizar los permisos administrativos en casos de urgencias, informar debidamente cambios de horarios, contar con protocolos de traslado a los trabajadores en caso de emergencia, apoyo psicológico a los/as trabajadores/as.

6.2. Medidas y buenas prácticas para el abordaje de RPSL en PYMEs

Para el cumplimiento del Objetivo Específico 2 y del Objetivo Específico 3, es decir, la identificación y diseño de medidas y buenas prácticas exitosas que podrían ser replicables en otras empresas, se procedió a analizar las 18 entrevistas y los dos grupos de discusión realizados a través de una matriz de análisis que permitiera sistematizar de mejor manera los resultados del análisis.

Como parte de los resultados de la investigación referentes al proceso de entrevistas y grupos de discusión, en primer lugar, se presenta una síntesis cualitativa de los principales resultados generales construidos a partir de dichos instrumentos, en la cual se abordan aspectos relevantes tales como los RPSL más prevalentes y el rol de los actores involucrados en el proceso de evaluación e intervención en RPSL. Posteriormente, se presentan de manera sistematizada en formato de fichas, las medidas y buenas prácticas identificadas a partir del levantamiento de información, así como también, aquellas medidas y buenas prácticas diseñadas en función de los elementos recogidos.

Síntesis cualitativa

Respecto a los RSPL con mayor prevalencia, de acuerdo con lo informado por los/as entrevistados/as, las dimensiones de “Doble Presencia” y “Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo” son las que presentan niveles riesgo alto de manera transversal en la mayoría de las empresas de los/as participantes del estudio.

En relación con la dimensión de “Doble presencia”, uno de los entrevistados indica que “uno de los puntos que fue como bien alto es la preocupación que tuvieron los trabajadores. De hecho, estando acá en el trabajo, si sentía algún tipo de preocupación desde su casa... Algo así era la pregunta, no recuerdo exacto, y eso salió que estaban todos trabajando, pero estaban todos preocupados del tema familia, casa, niños. Estaban todos con problemas”. Esto da cuenta de que uno de los problemas que tienen los/as trabajadores/as tiene relación con la preocupación por las labores domésticas y familiares, situación que adquiere mayor relevancia en trabajadores/as que tienen hijos/as, tal como da cuenta un prevencionista de riesgos de empresa minera: “el tema de doble presencia fue súper potente (...) es más potente con los niños, los que tienen niños son los más preocupados, los que están días afuera y la estructura de la minera es súper estricta, entonces no es como se enfermó mi hijo y yo me bajo de la minera y voy, no, no es tan así, hay que pasar por ciertos protocolos que ellos tienen, entonces hay ahí como preocupación del personal, claramente, claramente sobre todo los que tienen hijos o hasta te diría los que tienen mascota”. De la misma manera, otro aspecto que se presenta e influye en la “Doble presencia”, tiene relación con problemas o preocupaciones familiares que presentan los/as trabajadores/as pero que no están relacionadas al cuidado directo de los/as hijos/as: “Lo que nos identificó principalmente es que teníamos personas en actividades de riesgo con muchos problemas familiares, ya sea pago de pensión alimenticia, el nivel de endeudamiento muy alto, arrendaban, etcétera”.

En segundo lugar, tal como se mencionó anteriormente, la dimensión “Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo” también presenta los mayores niveles de riesgo alto de acuerdo con los/as entrevistados/as, particularmente en relación con la calidad de liderazgos. En este sentido, uno de los principales problemas hace referencia a la comunicación entre las jefaturas y los/as trabajadores/as, como ejemplifica la siguiente cita: “claramente fue el tema de comunicación lo que más que teníamos problemas, de repente que teníamos informaciones por distintos medios y no había uno centralizado, entonces como que el personal estaba a disgusto con eso porque sentía que le llegaba mucha información”; en la misma línea, otra persona agrega que “se apreció que los resultados arrojaban que la convivencia era muy buena, pero siempre habían como vacíos, sobre todo en la comunicación, que es lo que más... En ese sentido, no... Hasta el día de hoy diría yo, tenemos problemas con eso, por niveles jerárquicos de la empresa”.

Siguiendo con lo anterior, se evidencia que los problemas de comunicación por parte de las jefaturas tienen relación con sus habilidades de liderazgo y la falta de capacitación en este sentido, tal como se muestra en la siguiente cita: “ellos son súper flexibles como jefes y todo, pero esto por ejemplo de las dobles directrices, de no pasar a llevar al jefe intermedio que tú como director tienes y que eso perjudica al grupo, porque confunde, porque era hacerles ver que teníamos un problema de comunicación que era visto por todos. Entonces, eso fue como lo que más costó y ahí tenía que entrar alguien a, alguien externo a la Fundación y que supiera del tema, a básicamente capacitarnos en liderazgo. Porque los jefes también que están ahí, han sido estudiantes, ingenieros, no sé, han llegado haciendo su tesis y han ido ascendiendo, pero no se han ido capacitando. La empresa no los ha ido capacitando en temas de recursos humanos, de dirección de equipo, motivación y todo eso era como un poco impactante para ellos. No obstante, la jefatura sentía que lo necesitaban igual”.

La falta de capacitación para las jefaturas se expresa también en otras problemáticas, como por ejemplo, en relación con la capacidad para resolver conflictos, tal como lo plantea el siguiente entrevistado: “También tuvimos un problema con jefatura, que es un tema preocupante, que es un tema que estamos trabajando. El otro problema, no me acuerdo de la dimensión, pero creo que es resolver los conflictos por parte de jefatura. Esa dimensión que nos salió, también muy bajo, que estábamos buscando la posibilidad de capacitar a los supervisores. Porque los supervisores son personas que han llegado trabajando y han subido de cargo, entonces no manejan mucho el liderazgo. Ponte tú, si quieren como pedir un favor, son un poco más autoritarios, no tienen como ese feeling como para decir, te estoy dando un ejemplo, “Oiga ¿me puede ir a limpiar eso?”, no, “oye anda a limpiarme eso”, ¿Cachai?”.

Lo anterior da cuenta de que muchas veces los procesos de promoción y ascensos no van acompañados de capacitación en liderazgo a las personas que asumen cargos de jefaturas, lo que se traduce en que dichas funciones son ejercidas por personas que no cuentan con un desarrollo de las habilidades necesarias para conducir grupos de trabajo de manera exitosa, impactando de esta manera en la calidad de los liderazgos al interior de las empresas y, a su vez, en la convivencia interna, lo cual se refleja en las siguientes citas de entrevistados: “las líneas de mando, que muchas veces se hace un poco compleja y afecta la convivencia finalmente” y “bueno, el tema liderazgo puede ser, tema liderazgo, las relaciones interpersonales entre jefatura y trabajadores, eso fue como lo que uno puede visualizar digamos en el día a día tal vez, y se vio un poco reflejado en la encuesta, yo creo que eso es un tema importante”.

A continuación, se presentan los resultados respecto al rol que desempeñaron los empleadores, los/as trabajadores/as y las mutualidades, en el proceso de evaluación de los RPSL en las PYMEs.

Respecto al rol de los/as trabajadores/as y su participación durante el proceso de evaluación, en términos generales esta es buena, haciéndose partícipes los/as trabajadores/as en el proceso, tal como da cuenta un entrevistado: “[la participación de trabajadores fue] buenísima, yo encuentro que hay buena acogida y, sobre todo, que hay un interés creciente en los temas psicosociales, sobre todo lo que tiene relación con estrés laboral, depresión, verdad...”. De esta manera, los resultados indican que la participación de los trabajadores está relacionada con el conocimiento del cual disponen los/as trabajadores/as respecto a los RSPL, dando cuenta que esta ha aumentado en los últimos años: “los trabajadores están más concientizado en estos temas, o sea, ellos son los que están preocupados, “Oye, ¿Cómo vamos?”, “¿Oye, ¿Qué se ha hecho?”, “Oye, ¿Nos puedes publicar

los resultados? (...) "Oye, ¿Cómo nos fue?", entonces son ellos mismos los que nos están presionando, están atrás de esto, están interesados en estos temas".

Sin embargo, también hubo empresas en las cuales la participación de los/as trabajadores/as fue baja: "no hay mucha participación en realidad, bueno cada uno hace su trabajo y sería. Entonces es complicado". Posiblemente, esto puede deberse a la poca consideración que le otorgan a la importancia de los RSPL, tal como da cuenta la siguiente cita: "de un 100% le toman el peso aproximadamente un 30%. Todavía no estamos en una etapa que yo podría decir madura de este proceso en [la empresa]. Ellos son, bueno, al menos la edad de ellos, el mayor tendrá unos 30 años, 27 años, cabros jóvenes, entonces no le toman el peso hasta que no le pasa algo a alguien del equipo de [nombre de la empresa], por ejemplo alguien de Puente Alto, alguien de Bellavista y cuando ellos observan eso en algún compañero de trabajo recién ahí le toman el valor y el peso pero en general".

Pero por sobre todo, en las empresas que presentaron una baja participación de trabajadores, el factor común fue el desconocimiento respecto a los RPSL: "yo creo que es desconocimiento muchas veces, a hacer algo nuevo, porque era algo totalmente nuevo para ellos". Otro entrevistado da cuenta de la misma situación, dando cuenta del desconocimiento por parte de los/as de la importancia de evaluar los RPSL: "al principio como que ellos "oye, pero ¿Por qué vamos a rellenar una encuesta? ¿De qué trata esto? ¿Con esta encuesta me van a subir el sueldo? O sea, comentarios como típicos de esto. Entonces ahí explicando que esto no... Era una evaluación, y explicar todo lo que se dijo en el momento para que ellos estuvieran conforme, porque en realidad con esto, muchos me decían como "pero si no me suben el sueldo ¿Para qué me preguntan estas cosas?". Lo típico"

Otro aspecto relevante a destacar es que en la medida que los/as encargados/as de conducir el proceso de evaluación e intervención en RPSL logran explicar de manera clara en qué consiste el proceso y su importancia, se genera mayor motivación por parte de los/as trabajadores/as: "cuando yo les indicaba cómo era la encuesta y les indiqué punto por punto, ellos se interesaban mucho". De la misma forma, la buena comunicación respecto al proceso de evaluación contribuye a superar ciertos miedos y resquemores por parte de los/as trabajadores/as, sobre todo respecto a la transparencia del proceso: "Primero tuvieron miedo, o sea, primero dijeron "Para qué lo vamos a hacer, si al final de cuentas los datos se van a cambiar igual" pensaron ellos. Pero posterior a eso, nosotros les hicimos entender que la idea es que se haga de manera online para que su punto de vista se haga llegar, o sea, sea realmente lo que va a salir se va a reflejar en los resultados".

Una dificultad que se identificó a partir de los relatos de los/as entrevistados/as tiene relación con la desconfianza en la confidencialidad de las respuestas entregadas por los/as trabajadores/as durante el proceso de evaluación de los RPSL: "En general estuvo buena la participación de los trabajadores. Había uno que otro trabajador que estaban un poco reacios a realizar la evaluación del cuestionario porque pensaban que... Como que dentro de las capacitaciones, no les había quedado muy claro que era confidencial la encuesta. Entonces, más que nada, fueron como esos puntos, pero estuvo buena la participación de los trabajadores". En algunos casos, esta situación generó que los/as trabajadores/as se negaran rotundamente a participar en la evaluación de los RPSL, dado el temor de que la empresa pudiera conocer la información de las respuestas dadas por ellos, a pesar de los procesos de concientización realizados: "Nos costó hacerlo concientizar a los trabajadores que sí participen, o sea, como igual hubo muchos que dijeron "no, yo no quiero participar" y se negaron rotundamente, tampoco los íbamos a obligar, hicimos concientización, ya

más no podíamos hacer, pero como que ahí va un poco el miedo, [en] empresas productivas siempre va a estar el miedo de que la empresa puede saber algo”.

Respecto del rol de los empleadores en la evaluación e intervención en RPSL en las empresas, se puede apreciar que existen al menos tres posturas relevantes a considerar. En primer lugar, se encuentran aquellos empleadores que manifestaron poco interés en relación con los riesgos psicosociales laborales y sus implicancias, por tanto, se limitaron a la aplicación de la encuesta sólo para cumplir con la normativa vigente, sin manifestar un interés explícito en la salud de sus trabajadores, tal como manifiesta un prevencionista de riesgo: "ellos están como ajenos a esto, ellos de hecho, vienen una vez a la semana, es poco lo que pueden incidir en esto. Más que nada se les da a conocer".

En segundo lugar, se encuentran empleadores que no tenían mucho conocimiento de los RPSL: "Estaba súper asustado, desconocimiento total, él es ingeniero comercial y esto no se habla en las universidades ni en ningún lado, no"; sin embargo, tenían la disposición de apoyar y otorgar las herramientas que fuesen necesarias para cubrir las falencias en el área: "Yo creo que no hubo resistencia por parte de ellos, sino, porque ellos no lo sabían. Lo que pasa, es que yo creo que dentro de todo esto, eh... El empleador no tiene mucha información, de repente, de estas cosas que son legales y se tienen que realizar, pero yo creo que había un poco más de resistencia por el hecho de que había un poco de desconocimiento por parte de ellos".

Es así como queda de manifiesto que la principal resistencia tiene relación con el desconocimiento de los protocolos y la importancia de los RPSL, lo que concuerda con lo informado por un entrevistado del área industrial: "en primera instancia, como cualquiera de las PYMEs, yo creo que para ellos el protocolo psicosocial es un cacho dentro de todo. Cuando ellos no tienen conocimiento real de para qué sirve, para ellos es un cacho porque creen que es como para (...) o sea, en realidad, muchos empleadores (nosotros trabajamos con un directorio) creen que el trabajador tiene que llegar, hacer su función e irse, pero de a poco fuimos enseñándoles y diciendo “pero mire, ellos también tienen vida, también tienen familia, también quieren desarrollarse de alguna manera” pero fueron entendiendo de a poco, como le digo, cuando empezamos fue un cacho, pero de ahí para adelante ya los empleadores fueron dándose cuenta que con soluciones tan fáciles evitamos un problema, por decirle de alguna manera".

En tercer lugar, se encuentran aquellos/as empleadores/as que comprenden la importancia de la evaluación e intervención en RPSL, lo que se traduce en una mayor disposición hacia el proceso, generando las condiciones propicias para su buen desarrollo: "Nada, nada [de limitaciones por parte del empleador], o sea, teníamos disponibles a los trabajadores, el tema cuando iba saliendo uno, iba entrando otro, para que no... A veces, estaban de a dos, pero distintos con salas cerradas".

Cabe mencionar que estos últimos fueron mucho más frecuentes de acuerdo con la muestra, involucrándose de manera activa en el proceso de evaluación e intervención: "[la participación] fue buena, entregó las facilidades y prestó [sic] las instalaciones, inclusive para que llegaran del organismo administrador a generar este tema de un focus group”. Esto da cuenta de que cada vez existen mayores niveles de concientización respecto a los RSPL, tanto en trabajadores/as como en empleadores/as.

Finalmente, respecto al rol de las mutualidades en el proceso de evaluación e intervención en RPSL, los resultados dan cuenta de que, en general, existe una buena percepción por parte de los/as entrevistados/as respecto al rol y apoyo que brindan las mutualidades: "la mutualidad bien, si súper bien. La consultora que nos tocó involucrada de principio que fin, haciendo seguimiento hasta el día de hoy, ningún problema". Otro entrevistado indica que "estuvimos apoyados también por un psicólogo de [nombre de la mutualidad], el me orientó los pasos a seguir, la encuesta se realizó, después vinieron de [nombre de la mutualidad], dieron una pequeña charla, porque esa encuesta no salió bien aquí en la empresa". De esta manera, se valora el apoyo técnico entregado por las mutualidades: "cuando llegamos a los resultados y tenemos que armar la matriz, hay una matriz de cómo asociamos el resultado versus la matriz para poder generar las mejoras... Ahí el apoyo del psicólogo es fundamental, ya, y ahí [nombre de la mutualidad] me apoyó con... Con dos psicólogos, uno en Bellavista y otro en Puente Alto"

Sin embargo, a partir de las entrevistas se da cuenta de ocasiones en las cuales existen inconvenientes respecto a los tiempos de respuesta por parte de las mutualidades. Por ejemplo, un entrevistado, si bien valora las instancias generadas, manifiesta que el período entre la aplicación del instrumento de evaluación y la reunión con el psicólogo, fue demasiado extenso: "muy útil porque fueron los trabajadores, pudieron manifestar sus inquietudes al psicólogo. Lo que sí, como el tiempo de que se tomó la encuesta a que se tuvo la charla con el psicólogo, había pasado mucho tiempo entonces no seguían los mismos trabajadores que habían realizado la encuesta". De manera similar, otro entrevistado da cuenta de lo siguiente: "De hecho, estuvimos perdidos un poquito en el tiempo porque nosotros teníamos... no teníamos respuesta de [la mutualidad] con referente a nuestra encuesta, habíamos enviado la encuesta en una oportunidad y como hubo un año en que ellos estuvieron con reestructuración en su departamento psicosocial, el tema del cambio de la normativa, actualizaciones, entonces como que no... Se perdió un año de ese tema, pero lo retomamos y ahí".

Por otra parte, existe una buena valoración sobre la entrega de información y material de apoyo, el cual se considera de bastante utilidad, tal como informan los/as entrevistados/as: "nos apoyamos con material que entrega en este caso [nombre de la mutualidad], nos entregó bastante material"; "tenemos siempre la presencia de [nombre de la mutualidad], entonces ellos nos informan, ¿Te fijas? Nos informan de cualquier cosa nueva que salga. Salió un nuevo protocolo de algo, entonces hay que aplicarlo". En esta línea, otro entrevistado indica: "mandaron harta información, nos ofrecieron cursos, que por ahí igual estuvimos tomando unos cursos. Ellos siempre están mandando información, lo que pasa es que ahí hay que aplicarlo, hay que tener los tiempos. Hicieron un curso, no sé si recuerdo bien (...) pero siempre están como atentos, me están mandando información que yo debo aplicar, están preocupados si tenemos actualizado el reglamento interno, las nuevas normas que han salido. O sea, yo con ellos me ayudo para poder realizar mi trabajo acá, porque hay cosas que a veces uno no maneja".

La comunicación permanente y directa también es bien valorada: "por lo menos en ese sentido, yo tengo el teléfono de ella [consultora de una mutualidad], nos comunicamos por correo, por WhatsApp, en ese sentido siempre, bueno, ella me dijo que contaba con su apoyo", en esta misma línea, otro entrevistado plantea que: "tengo entendido que antes de que llegara yo, venía todos los meses una asesora del organismo administrador; y ahora, de hecho, ahora yo me he comunicado con ella, estamos viendo algunos temas respecto a otros protocolos en realidad". De esta manera,

se valora la comunicación directa con la mutualidad: "nos ayudó harto [la mutualidad]. Mira tuvimos la reunión con el psicólogo, la prevencionista que nosotros tenemos designada, para cualquier cosa nosotros la llamamos y ella está siempre presente".

Sin embargo, existen excepciones a la buena comunicación y apoyo permanente por parte de las mutualidades, lo cual es sentido por las PYMEs: "la empresa está ahí, como ¿qué hago? ¿no hago nada? Estamos en pandemia, no nos han venido [desde la mutualidad] ni siquiera a preguntar cómo estamos. Entonces estamos así en el aire". En este sentido, el contexto de pandemia podría ser un factor que intervino en la relación entre las mutualidades y las PYMEs: "no [se ha acercado la mutualidad] y reconociendo que estamos exentos a una multa, porque se supone que el año pasado en octubre, noviembre iban a hacer verificación de control de medidas y esa verificación y control de medidas fue la niña y determinó al final que la mayoría de los puntos eran capacitación y hasta ahí llegamos, porque después ya en enero-febrero era la pandemia y hasta el día de hoy no sabemos en qué más avanzar".

Finalmente, una última cuestión relevante dice relación con la necesidad de que las medidas entregadas por las mutualidades tengan coherencia con la realidad que vive cada empresa: "los consejos que te da el psicólogo de [nombre la mutualidad] están como muy alejados de la realidad de la empresa, o sea, quién más sabe que nosotros cómo funciona la empresa, que los métodos... Qué se puede hacer y lo que no se puede hacer, entonces, por ahí no sé si estaría como muy participe de lo que opina un psicólogo de una mutualidad, como que son personas externas que te dan... A lo mejor, muchas veces... No sé, como respuestas... Como que no calzan, por ahí como que va el tema".

Fichas de medidas y buenas prácticas

A continuación, se presentan cada una de las medidas y buenas prácticas propuestas, las cuales fueron recogidas a partir del trabajo de campo o diseñadas en función de este. En total, son 40 medidas y buenas prácticas que abarcan las 5 dimensiones incluidas en el Cuestionario SUSESO/ISTAS-21, así como la dimensión "Violencia Interna", no incluida en el Cuestionario.

Cabe destacar que, si bien en un inicio el Objetivo Específico 2 incorporaba la identificación de medidas y buenas prácticas por sector económico, en el transcurso de la investigación este punto fue desechado debido a que las medidas y buenas prácticas que surgieron fueron de carácter transversal e independientes del sector económico de la empresa en la cual se aplicaron, por lo cual, pueden ser implementadas en la mayoría de las PYMEs, independiente del rubro que estas desarrollen.

Las medidas y buenas prácticas están contenidas en fichas para facilitar su lectura, las cuales poseen siguiente estructura:

- a) **Dimensión:** Indica la dimensión de riesgo psicosocial para la cual la medida o buena práctica es pertinente.
- b) **Subdimensión:** Indica la subdimensión de riesgo psicosocial para la cual la medida o buena práctica es pertinente. Además, incorpora una breve descripción de la subdimensión en base a la circular N° 3549 de la SUSESO y al "Repertorio de Medidas. Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo" de la ACHS.

- c) **Ejemplo de situación de riesgo psicosocial:** Entrega un ejemplo concreto de situación de riesgo psicosocial en función de la subdimensión presentada.
- d) **Nombre de la buena práctica:** Indica el nombre de la buena práctica o medida sugerida
- e) **Descripción de la buena práctica:** Explica en qué consiste la medida y la manera sugerida para aplicarla.
- f) **Nivel de intervención:** Indica el nivel de intervención de la medida o buena práctica. Las intervenciones primarias, corresponden a aquellas que apuntan al origen del riesgo, siendo las más efectivas y, en general, tienen un impacto en todos/as los/as trabajadores/as de la organización. Por otro lado, las intervenciones secundarias o también conocidas como medidas de acompañamiento son aquellas que se orientan a mitigar la exposición al riesgo y usualmente abarcan a un grupo de trabajadores o se diseñan para puestos de trabajo específicos dentro de la organización (SUSESO, 2020, p. 53).
- g) **Gestión de implementación:** Indica los recursos, costos o necesidades asociados a la implementación de la buena práctica o medida.
- h) **Recomendaciones:** Indica recomendaciones obtenidas a partir de las experiencias generadas por otras PYMEs y recogidas en la investigación.

6.2.1. Repertorio para Dimensión “Exigencias psicológicas”

Ficha Nº 1

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	<p>Exigencias psicológicas cuantitativas</p> <p><i>Cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido y sin pausa, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo o bien una distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, en que las exigencias sean limitadas o escasas.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo se expresa, por ejemplo, cuando existe un alto volumen de trabajo y un tiempo acotado para realizarlo (por ejemplo, en empresas en las cuales el personal es insuficiente o no existe una adecuada planificación del trabajo).
Nombre Buena Práctica	Distribución equitativa de la carga de trabajo
Descripción Buena Práctica	En funciones o tareas que exijan una alta carga de trabajo, realice una distribución equitativa de la misma entre los/as trabajadores/as capacitados/as para realizarlas.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Para la correcta aplicación de esta medida, es necesario contar de manera previa con un plan de trabajo que considere, al menos, las tareas a realizar, la fuerza de trabajo con que se cuenta y las responsabilidades de cada trabajador/a.
Recomendaciones	Para realizar una mejor distribución de la carga de trabajo, es fundamental el diálogo y la participación de los trabajadores/as en la definición y planificación de tareas, sobre todo en aquellas labores que se realizan de manera colectiva.

Ficha N° 2

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	Exigencias psicológicas cognitivas <i>Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo se expresa cuando existe una brecha entre los conocimientos o exigencias técnicas que posee un trabajo, y la capacitación que posee el/la trabajador/a que lo realiza.
Nombre Buena Práctica	Generar capacitación permanente para los/as trabajadores/as
Descripción Buena Práctica	Promueva y proporcione a los/as trabajadores/as oportunidades para aprender y desarrollar competencias, habilidades y conocimientos, que les permitan enfrentar con mejores herramientas las tareas asignadas.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Contrate servicios de capacitación externos o utilice las posibilidades existentes a través de su mutualidad, SENCE y otros organismos públicos. Utilice los recursos que tiene como empresa, a partir de los conocimientos y experiencia de sus propios/as trabajadores/as.
Recomendaciones	Realice las capacitaciones considerando no solo los requerimientos de la empresa, sino también los intereses de los/as trabajadores/as, facilitando condiciones a los/as trabajadores/as que se quieran capacitar por cuenta propia. Permita que los/as trabajadores/as utilicen sus nuevos conocimientos, reorganizando el trabajo, readecuando tareas e intercambiando funciones.

Ficha N° 3

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	Exigencias psicológicas cognitivas <i>Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Trabajos que requieren el manejo de una gran cantidad de información (por ejemplo, la toma de pedidos de clientes en un restaurant o un negocio), tomar decisiones o buscar soluciones a problemas, implican una alta exigencia cognitiva.
Nombre Buena Práctica	Proporcionar elementos de recreación
Descripción Buena Práctica	Disponga en las zonas de descanso y/o comedores, juegos de mesa tales como ajedrez, damas, naipes, jengas, etc. para que los/as trabajadores/as puedan utilizarlos en sus momentos de descanso o pausas. De ser posible, invierta en una mesa de ping pong o taca-taca, ya que son actividades que favorecen la concentración, el buen humor, el movimiento y el trabajo en equipo, permitiendo el descanso cognitivo.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Buscar un lugar para destinar al descanso. Compra de juegos de mesa, la cual se puede realizar de manera parcelada, comprando uno o dos juegos cada mes.
Recomendaciones	Los elementos de recreación, en los espacios adecuados, son altamente beneficiosos para el ambiente laboral positivo y la salud mental de los trabajadores. ¡No les tenga miedo!

Ficha N° 4

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	Exigencias psicológicas de esconder las emociones <i>Se refiere a la exigencia de esconder emociones se refiere a todas las emociones básicas (rabia, tristeza, miedo, asco, alegría, sorpresa).</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, en empresas que atienden público, muchas veces los/as trabajadores/as, por “razones profesionales”, no pueden expresar sus emociones de enojo o rabia frente a los clientes o usuarios, dado que deben mantener la imagen de la empresa.
Nombre Buena Práctica	Implementar una sala de la calma
Descripción Buena Práctica	Disponibilidad de un espacio físico en el cual el/la trabajador/a que esté expuesto a situaciones de alto estrés o con una fuerte carga emocional, pueda desahogarse (gritar, llorar, hablar por teléfono, etc.).
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Habilite y acondicione una sala en un lugar apartado de los puestos de trabajo, con condiciones materiales adecuadas y elementos que contribuyan a recuperar la calma (pelotas antiestrés, punching ball, música de relajación, etc.). De ser requerido por el/la trabajador/a, permita que una persona lo/la acompañe.
Recomendaciones	De ser posible, al menos una vez al mes, es recomendable que el/la empleador/a solicite asesoría externa profesional en términos de contención emocional para los/as trabajadores/as, ya sea a través de ayuda psicológica, servicios sociales u orientación familiar. Para ello, puede buscar redes de apoyo, tales como fundaciones, organismos estatales o contactando a su mutualidad.

Ficha N° 5

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	Exigencias psicológicas sensoriales <i>Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, espacios de trabajo con escasa iluminación exigen un mayor esfuerzo sensorial por parte de los/as trabajadores/as, lo que no solo impactará en el rendimiento, sino también, puede devenir en enfermedades profesionales o accidentes laborales.
Nombre Buena Práctica	Mantener buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo
Descripción Buena Práctica	Asegure que los espacios de trabajo tengan las condiciones ambientales adecuadas, por ejemplo, mejorando la iluminación, disminuyendo la exposición a ruidos molestos y manteniendo la temperatura del ambiente en niveles óptimos (calefacción en invierno o ventilación en verano).
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Eventualmente la implementación puede requerir inversión en luminaria (ampolletas, focos, lámparas, etc.), calefacción (estufas) o sistemas de ventilación (ventiladores).
Recomendaciones	De acuerdo con el Decreto 594 del Ministerio de Salud, es responsabilidad del empleador mantener en los lugares de trabajo, las condiciones sanitarias y ambientales necesarias que protejan la vida y salud de los/as trabajadores/as. Por tanto, manteniendo buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo, no solo estará cuidando a los/as trabajadores/as, sino que también, evitará exponerse a multas o sanciones.

Ficha N° 6

Tema	Contenido
Dimensión	Exigencias psicológicas
Subdimensión	Exigencias psicológicas sensoriales <i>Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	La mayoría de los trabajos tienen altas exigencias sensoriales, por ejemplo, pueden implicar el uso de la vista durante largos períodos de tiempo. De esta manera, se hace necesario que los/as trabajadores/as no solo cuenten con descansos durante la jornada de trabajo, sino también, con lugares adecuados para ello.
Nombre Buena Práctica	Habilitación de espacios físicos para descanso
Descripción Buena Práctica	Habilite y proporcione acceso a espacios físicos de descanso adecuados para los/as trabajadores/as, permitiendo además que ellos/as hagan pausas durante la jornada laboral para poder utilizarlos.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Si no cuenta con espacios físicos adicionales, puede reorganizar los espacios existentes, asegurando que existan condiciones adecuadas para el descanso (temperatura ambiental agradable, inmobiliario como sillones, acceso a servicios básicos como agua, sanitario o internet, entre otros).
Recomendaciones	Las zonas de descanso deben estar limpias, acogedoras, libres de riesgos de accidentes y distanciadas del puesto de trabajo. Lugares de descanso que cumplan estas condiciones, permiten mejores condiciones de trabajo, resguardando la salud de los/as trabajadores/as.

6.2.2. Repertorio para Dimensión “Trabajo activo y desarrollo de habilidades”

Ficha Nº 7

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	<p>Influencia</p> <p><i>Es el margen de decisión o autonomía que tiene el (la) trabajador(a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace).</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Este riesgo se expresa, por ejemplo, cuando al trabajador/a se le impone una determinada manera de realizar una tarea, existiendo otras maneras de realizarla. O cuando los equipos de trabajo se conforman de manera unilateral, sin considerar la opinión de los/as trabajadores/as.</p>
Nombre Buena Práctica	Promover la autonomía en la realización de tareas
Descripción Buena Práctica	<p>Entregue mayores grados de autonomía al trabajador/a respecto a decisiones que afecten su propio desempeño, definiendo de manera clara qué elementos de la organización del trabajo pueden ser modificados por el/la trabajador/a, por ejemplo, cantidad de trabajo por hora o día, selección de equipos de trabajo, elección de herramientas, secuencia de tareas, entre otras.</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	<p>La implementación de esta medida requiere flexibilización del trabajo estrictamente pautado, así como también, jefaturas que ejerzan un liderazgo orientado al diálogo con sus subalternos/as.</p>
Recomendaciones	<p>Aumentar los grados de autonomía del trabajador/a, no significa debilitar la cadena de mando ni la supervisión, por el contrario, debe traducirse en un diálogo permanente y una retroalimentación constante por parte de los mandos hacia el/la trabajador/a.</p>

Ficha Nº 8

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	<p>Influencia</p> <p><i>Es el margen de decisión o autonomía que tiene el (la) trabajador(a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace).</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Ocurre cuando, por ejemplo, el/la trabajador/a no puede tomar decisiones respecto al método o la forma en que realizará una tarea; o cuando las decisiones respecto a lo que debe realizar y cómo realizarlo, las toman otros (pares o superiores), sin la participación del trabajador/a.</p>
Nombre Buena Práctica	Reuniones periódicas con los equipos de trabajo
Descripción Buena Práctica	<p>Organice reuniones periódicas entre los equipos de trabajo y los/as superiores/as, a partir de las cuales se le permita al trabajador/a adquirir mayores grados de autonomía en la realización de su trabajo.</p>
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	<p>Disponga de un lugar adecuado para reuniones de trabajo, que cuente con las condiciones necesarias (por ejemplo, sillas, mesas, enchufes para conectar notebooks, etc.). En caso de no disponer de un lugar especial para reuniones, habilite un espacio cotidiano de trabajo, recordando que lo relevante es la realización de las reuniones.</p>
Recomendaciones	<p>Coordine y planifique un calendario semestral de reuniones.</p> <p>Prepare previamente la reunión, estableciendo las temáticas a tratar, pero con la flexibilidad de incorporar nuevos temas en función de las necesidades de los/as trabajadores/as. Recuerde que la mejor forma de abordar un problema es a través del diálogo y la participación.</p>

Ficha Nº 9

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	<p>Posibilidades de desarrollo en el trabajo</p> <p><i>Oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica y desarrollar los conocimientos y habilidades que tiene la persona, y el grado de monotonía de la tarea.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Trabajos monótonos o que requieren altos niveles de repetición (por ejemplo, tareas de embalaje o de manufactura), generalmente no permiten desarrollar los conocimientos o habilidades que tiene el trabajador/a.
Nombre Buena Práctica	Rotación de personal que desarrolla tareas monótonas
Descripción Buena Práctica	Establezca un sistema de rotación en las tareas que implican un trabajo repetitivo o monótono, permitiendo que los/as trabajadores/as puedan realizar tareas o labores que impliquen mayor complejidad, de manera tal que puedan aplicar o desarrollar los conocimientos y habilidades que poseen.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	<p>La rotación de funciones o tareas monótonas, deben ir acompañada de una planificación previa que entregue claridad respecto a quién debe realizar cada función o tarea.</p> <p>Además, la rotación de trabajadores/as debe ser consultada y acordada con ellos/as mismos/as, respetando siempre el carácter voluntario de esta medida.</p>
Recomendaciones	La rotación debe ir acompañada de una inducción a las nuevas tareas asignadas al trabajador/a, la cual puede ser realizada por los/as compañeros/as de trabajo que tengan mayor experiencia, con el objetivo de disminuir los riesgos de accidentes.

Ficha Nº 10

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	Control sobre los tiempos de trabajo <i>Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo se puede expresar cuando el/la trabajador/a no cuenta con la posibilidad de interrumpir las tareas que debe realizar, por ejemplo, para tomar un descanso, utilizar los servicios sanitarios o atender situaciones personales.
Nombre Buena Práctica	Generar pausas programadas
Descripción Buena Práctica	Establezca períodos fijos de descanso de al menos 15 minutos, a mitad de la mañana (por ej. a las 10 hrs.) y a mitad de la tarde (por ej. a las 16 hrs.), que permitan a los/as trabajadores/as moverse de su puesto de trabajo, evitando la fatiga. Considere que, en contexto de teletrabajo, las pausas deben ser más frecuentes, al menos cada una hora.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales
Recomendaciones	Establecer pausas programadas durante la jornada de trabajo permite a los/as trabajadores/as organizar su carga de trabajo antes de tomar un descanso. Las pausas programadas deben ser un complemento de las pausas no programadas (por ejemplo, para ir al baño, ir a hidratarse, entre otras necesidades básicas del trabajador/a).

Ficha Nº 11

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	<p>Sentido del trabajo</p> <p><i>Relación que establece el/la trabajador/a con valores o fines de su trabajo que trascienden el fin más inmediato del ingreso económico. No se refiere a la relación del trabajador con la empresa / institución. Normalmente es una fuente de fortaleza para los trabajadores. Suele estar asociado al valor social del trabajo.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo puede expresarse, por ejemplo, cuando al trabajador/a se le asignan tareas que, para él, no tienen sentido o utilidad, y las realiza solo porque debe cumplir con su trabajo.
Nombre Buena Práctica	Explicitar la relevancia del trabajo que se realiza
Descripción Buena Práctica	Defina de manera clara y constante, los objetivos de las tareas que realizan los/as trabajadores/as (para qué se realiza) y su relevancia tanto social como para la empresa (por qué es importante lo que realiza el/la trabajador/a).
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales. Sin embargo, contar con mandos que ejerzan un liderazgo democrático, contribuirá positivamente a disminuir este riesgo.
Recomendaciones	Un alto sentido del trabajo que se realiza (“mi trabajo es útil”), permite afrontar de mejor manera las exigencias de este, mejorando tanto la productividad como el bienestar subjetivo de los/as trabajadores/as.

Ficha Nº 12

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	Integración en la empresa <i>Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No se refiere al contenido del trabajo en sí. Es una dimensión opuesta y complementaria a la de sentido del trabajo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Cuando no se logra la implicación de los/as trabajadores/as en la empresa, puede producirse desafección y pérdida de interés por parte del trabajador/a respecto a los objetivos de la empresa.
Nombre Buena Práctica	Organizar reuniones informativas sobre el estado de la empresa.
Descripción Buena Práctica	Realice de manera periódica (por ejemplo, cada cuatro meses o una vez al semestre) reuniones entre el dueño/a y los/as trabajadores/as para informar sobre el estado general de la empresa (aspectos operacionales, de recursos humanos, de administración, económicos, proyecciones, metas alcanzadas, entre otros).
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Estimar y solventar costos asociados a la caracterización de la reunión (tipo desayuno, almuerzo u otra).
Recomendaciones	El involucrar a los/as trabajadores/as con la situación de la empresa, permite una mayor identificación con ella y aumenta el compromiso institucional. En lo posible, caracterice la reunión como un desayuno o almuerzo, de manera que se genere un ambiente más cercano y dinámico.

Ficha Nº 13

Tema	Contenido
Dimensión	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
Subdimensión	Integración en la empresa <i>Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No se refiere al contenido del trabajo en sí. Es una dimensión opuesta y complementaria a la de sentido del trabajo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Puede ocurrir cuando el/la trabajador/a percibe a la empresa como ajena a sus propios intereses, por ejemplo, debido a la falta de instancias de integración y participación de los/as trabajadores/as respecto a los objetivos de la empresa.
Nombre Buena Práctica	Celebración de fiestas de fin de año y aniversario
Descripción Buena Práctica	Planifique actividades de celebración de fiestas de fin de año y aniversario de la empresa, en lo posible fuera del lugar del trabajo e involucrando a todo el personal. En ellas, refuerce los objetivos y metas de la empresa.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Arriendo de un lugar o espacio adecuado para la realización de las actividades. Aseguramiento de alimentación, en lo posible por parte de la empresa.
Recomendaciones	La participación en estas actividades debe ser de carácter voluntaria; de la misma forma, tampoco se debe excluir a nadie. En ellas, informe al personal del cumplimiento de metas, logros y objetivos de la empresa. Además, involucre en la organización de la actividad a los distintos estamentos de la empresa (gerencia, jefaturas y trabajadores/as). Estos espacios de fraternización permiten mejorar la comunicación informal, las relaciones interpersonales entre trabajadores/as, gerencia y jefaturas, y la prevención del estrés laboral.

6.2.3. Repertorio para Dimensión “Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo”

Ficha Nº 14

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Claridad de rol <i>Grado de definición de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo se expresa al existir falta de claridad en el rol del trabajador/a, es decir, cuando el/a trabajador/a no conoce sus tareas, ni cómo o cuándo realizarlas. Así mismo, este riesgo puede expresarse cuando el/la trabajador/a no tiene claridad respecto a qué jefatura debe responder en caso de consultas o al momento de tomar decisiones.
Nombre Buena Práctica	Organigrama claro y definido
Descripción Buena Práctica	Se debe desarrollar un buen organigrama de la empresa, en el cual esté claramente definida la estructura jerárquica y cadena de mando.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	La implementación de esta medida no implica costos adicionales.
Recomendaciones	Se debe entregar una copia del organigrama a cada uno/a de los/as trabajadores/as y jefaturas, de tal manera que la estructura organizacional sea conocida por todos/as. Contar un organigrama claro y definido, permite mejorar los aspectos operativos de la empresa, así como el bienestar y salud mental de los/as trabajadores/as.

Ficha Nº 15

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	<p>Conflicto de rol</p> <p><i>Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Por ejemplo, cuando el jefe directo entrega una orden al trabajador/a que se contradice con lo ordenado desde la gerencia, se produce una exigencia contradictoria hacia el/la trabajador/a.</p>
Nombre Buena Práctica	Reuniones semanales de jefaturas
Descripción Buena Práctica	<p>Para evitar la sobrecarga de tareas sobre los/as trabajadores/as o las exigencias contradictoras desde las jefaturas hacia un/a mismo/a trabajador/a, se propone realizar una reunión a inicios de semana entre las distintas jefaturas, con el objetivo de planificar y coordinar el trabajo semanal.</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	<p>La medida requiere disponer de una hora a la semana para que las jefaturas realicen una reunión operativa de planificación y coordinación.</p>
Recomendaciones	<p>Muchas veces la sobrecarga de tareas responde a falta de planificación de las tareas, más que a falta de trabajadores/as o baja productividad. En la medida que los procesos de trabajo se organicen y planifiquen, no solo la empresa se verá beneficiada, sino también la salud de los/as trabajadores/as.</p>

Ficha N° 16

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	<p>Calidad de liderazgo</p> <p><i>Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. Dimensión vinculada al apoyo social de superiores.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Por ejemplo, cuando existen deficiencias en el liderazgo de las jefaturas, que se traducen en dificultades para planificar y organizar el trabajo, tener buen trato hacia el personal o resolver conflictos al interior de la empresa.</p>
Nombre Buena Práctica	Instancias de capacitación en liderazgo
Descripción Buena Práctica	<p>Genere y promueva instancias de capacitación para desarrollar competencias de liderazgo, comunicación efectiva, buen trato y resolución de conflictos en las personas que ejercen funciones de mando en la empresa.</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	<p>Contrate servicios de asesoría externa; en caso de no disponer de los recursos para ello, recurra a los/as profesionales de su mutualidad.</p>
Recomendaciones	<p>Los liderazgos efectivos permiten mejorar las relaciones interpersonales y los procesos productivos. Los problemas y dificultades pueden resolverse de manera más fácil, óptima y económica, cuando existen buenos liderazgos.</p>

Ficha Nº 17

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	<p>Calidad de liderazgo</p> <p><i>Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. Dimensión vinculada al apoyo social de superiores.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Cuando las jefaturas o autoridades de la empresa no se vinculan con la vida cotidiana de la misma, se genera distancia con los/as trabajadores/as, lo que puede ser entendido como falta de preocupación y liderazgo.</p>
Nombre Buena Práctica	<p>Presencia periódica de las autoridades de la empresa en las actividades cotidianas de trabajo</p>
Descripción Buena Práctica	<p>Jefaturas, autoridades y dueños/as de la empresa deben tener una participación periódica en las actividades cotidianas de la empresa, visitando los puestos de trabajo, conversando con los/as trabajadores/as y, en general, involucrándose en la vida de la empresa.</p>
Nivel de intervención	<p>Intervención Secundaria</p>
Gestión de implementación	<p>No requiere recursos adicionales</p>
Recomendaciones	<p>La visita de las autoridades de la empresa, por ejemplo, sus dueños/as, no debe entenderse como mayor supervisión o presión hacia los/as trabajadores/as; por el contrario, debe apuntar a fortalecer las confianzas, la preocupación hacia la empresa y la vinculación con los/as trabajadores/as.</p>

Ficha Nº 18

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
Subdimensión	<p>Calidad de la relación con superiores</p> <p><i>Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo. Significa disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, nuevas tecnologías, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, este riesgo se puede expresar cuando las jefaturas no se involucran ni manifiestan interés en los/as trabajadores o las tareas que estos realizan.
Nombre Buena Práctica	Promover el interés genuino por parte de las jefaturas hacia los/as trabajadores/as
Descripción Buena Práctica	Incentive y promueva el interés genuino por parte de las jefaturas y mandos hacia los trabajadores/as, las tareas que realizan e, incluso, aspectos de su vida personal y cotidiana que estos quieran compartir, de manera tal que se generen relaciones confiables.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales
Recomendaciones	Establecer relaciones genuinas entre jefaturas y trabajadores/as basadas en el respeto y la confianza, posibilitará ambientes de trabajo que resguarden la salud emocional y el bienestar de los/as trabajadores/as.

Ficha Nº 19

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo <i>Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo puede expresarse, por ejemplo, en la competencia entre trabajadores/as por bonos o reconocimientos, lo cual dificultará el trabajo colaborativo.
Nombre Buena Práctica	Eliminar prácticas organizacionales de competencia interna
Descripción Buena Práctica	Se deben eliminar las prácticas organizacionales de competencia entre trabajadores/as que produzcan sentimientos negativos en ellos, tales como miedo, angustia o ansiedad, favoreciendo prácticas que promuevan el trabajo colaborativo.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Esta medida requiere revisar los procesos de trabajo, de tal manera que la eliminación de las prácticas organizacionales que fomentan la competencia no tenga un impacto negativo en la productividad.
Recomendaciones	Cuando la competencia entre trabajadores/as genera sentimientos negativos, se pueden desencadenar comportamientos poco éticos (por ejemplo, la apropiación del trabajo de otra persona), lo que afectará la calidad de las relaciones interpersonales y la salud de los/as trabajadores/as, así como la productividad.

Ficha Nº 20

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo <i>Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, este riesgo se puede expresar cuando un trabajador/a, al no saber cómo desarrollar una tarea, no recibe apoyo u orientación de sus compañeros/as.
Nombre Buena Práctica	Generar instancias de fraternidad
Descripción Buena Práctica	Para generar un buen ambiente de trabajo, fortalecer las relaciones interpersonales y el compromiso con la empresa, se deben establecer periódicamente instancias de reunión y conversación entre los/as trabajadores/as, en las cuales se pueda -por ejemplo- celebrar cumpleaños, realizar contención frente a pérdidas personales, compartir experiencias, entre otras. Estas experiencias facilitarán la colaboración entre trabajadores/as en el ámbito de su trabajo.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Costos asociados a la compra de comida y bebidas.
Recomendaciones	Los días viernes en la mañana se puede establecer un horario (por ejemplo, la primera hora luego de iniciada la jornada laboral) para la realización de actividades de fraternización, en las cuales los/as trabajadores/as puedan compartir y conversar sobre temas extralaborales. De ser posible, disponga de recursos para compra de alimentación) y bebestibles (té, café, jugos, etc.).

Ficha Nº 21

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo <i>Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo también se puede expresar, por ejemplo, en la dificultad por parte de un trabajador/a para sentirse parte del equipo de trabajo.
Nombre Buena Práctica	Promover instancias informales de esparcimiento
Descripción Buena Práctica	Promueva la generación de instancias de esparcimiento extralaborales (fuera de la jornada laboral), de tal manera que los grupos de trabajo se conozcan en otros contextos y se generen lazos más estrechos y fraternidad.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	No se necesitan recursos adicionales.
Recomendaciones	Tome la iniciativa en la generación de este tipo de actividades, si es necesario, utilice para ello canales informales de comunicación. Recuerde siempre que el objetivo es la fraternización, evite que este tipo de instancias se conviertan en una extensión de la jornada de trabajo.

Ficha N° 22

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo <i>Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, cuando los/as trabajadores/as no se conocen entre sí, se puede generar aislamiento y falta de sentido de grupo.
Nombre Buena Práctica	Implementar campaña “Yo soy”
Descripción Buena Práctica	Implemente una campaña que consista en la elaboración de una “ficha” de cada uno/a de los/as trabajadores/as, que incluya una foto de ellos/as a su elección e información voluntaria como: nombre, día de cumpleaños, profesión u oficio, años de antigüedad, número de hijos/as, mascotas, etc. Instale estas fichas en el diario mural de la empresa o en un lugar espacialmente diseñado para ello, que sea visible para la mayoría de los/as trabajadores/as.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Diseño de una ficha tipo para que cada trabajador/a la complete con su respectiva información; posteriormente, cada ficha debe ser impresa e instalada en el lugar correspondiente.
Recomendaciones	En la medida que los/as trabajadores/as se conozcan, se fortalecen los lazos y mejora la calidad de las relaciones interpersonales. Asegúrese que todos/as los/as trabajadores/as tengan su ficha, sin excluir a nadie, pero considerando siempre que la participación debe ser voluntaria.

Ficha Nº 23

Tema	Contenido
Dimensión	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo
Subdimensión	Calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo <i>Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Cuando se generan desequilibrios en los beneficios por un mismo trabajo, se generan espacios hostiles de trabajo, aumentando la competencia entre pares.
Nombre Buena Práctica	Establecer un fondo común de propinas
Descripción Buena Práctica	En las labores que implican recepción de propinas por parte de los/as clientes hacia los/as trabajadores/as, en ocasiones ocurre una distribución desigual de ellas (por ej. debido a que algunos/as trabajadores/as tienen una mayor antigüedad y, por tanto, tienen un nicho de clientes). Por tanto, para generar una equidad en la recepción de propinas, se propone crear un fondo común al que ingresen todas las propinas recibidas, las cuales se distribuirán entre todos/as los/as trabajadores/as del turno al finalizar la jornada.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales.
Recomendaciones	Se debe establecer un diálogo horizontal y solidario respecto a la situación que viven los/as trabajadores/as, en particular, con el acceso a mejores ingresos. La medida debe ser conversada por todos/as los/as trabajadores/as involucrados/as, con el objetivo de generar un consenso. Cabe recordar que la equidad de condiciones de trabajo posibilitan un trabajo decente.

6.2.4. Repertorio para Dimensión “Compensaciones”

Ficha Nº 24

Tema	Contenido
Dimensión	Compensaciones
Subdimensión	<p>Estima</p> <p><i>Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Este riesgo se expresa, por ejemplo, en la falta de reconocimiento de la trayectoria y/o aportes del trabajador/a hacia la empresa, produciendo en él un sentimiento de desvalorización.</p>
Nombre Buena Práctica	Establecer sistema de premiaciones o reconocimientos
Descripción Buena Práctica	<p>De manera participativa, elabore junto a los/as trabajadores/as una actividad de premiación (semestral u anual), en la cual se reconozcan diversas características o cualidades de los/as trabajadores/as que tiendan al trabajo colectivo (por ejemplo, compañerismo, disposición al trabajo en equipo, liderazgo positivo, entre otras).</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	<p>Compra de galardones, diplomas o algún reconocimiento simbólico que los trabajadores premiados puedan llevar a su hogar o ubicar en su puesto de trabajo.</p>
Recomendaciones	<p>Preferentemente, la elección de los ganadores debe surgir de los/as mismos/as compañeros/as de trabajo. Si la empresa cuenta con un número reducido de trabajadores/as, se debe propender a que cada trabajador/a reciba un reconocimiento en función de su principal fortaleza.</p>

Ficha Nº 25

Tema	Contenido
Dimensión	Compensaciones
Subdimensión	<p>Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato de trabajo</p> <p><i>Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Este riesgo puede expresarse, por ejemplo, cuando el trabajador no conoce alguna de las cláusulas de su contrato de trabajo en relación a las variaciones que puede sufrir su salario.</p>
Nombre Buena Práctica	Dar a conocer de forma clara las cláusulas del contrato
Descripción Buena Práctica	<p>Cada trabajador/a debe conocer y entender las cláusulas de su respectivo contrato de trabajo, sobre todo en relación con las formas de pago cuando existen componentes variables que determinarán el salario (por ej. cuando el sueldo varía en función de comisiones por venta).</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales.
Recomendaciones	<p>Cuando el/la trabajador/a firme su contrato de trabajo, el empleador debe explicar con la mayor claridad cada una de las cláusulas del contrato, asegurándose que el trabajador/a las conozca y entienda. Así mismo, el empleador debe tener una disposición permanente para aclarar dudas que puedan surgir de manera posterior a la firma del contrato.</p>

Ficha Nº 26

Tema	Contenido
Dimensión	Compensaciones
Subdimensión	<p>Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato de trabajo</p> <p><i>Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo puede expresarse, por ejemplo, cuando las motivos de un ascenso, no son conocidos por los/as trabajadores/as, generando eventuales situaciones de discriminación, inseguridad y desconfianza.
Nombre Buena Práctica	Establecer criterios de promoción
Descripción Buena Práctica	Defina criterios claros e imparciales para el otorgamiento de promociones y ascensos. Dichos criterios deben ser de público conocimiento para todos/as los/as trabajadores/as de la empresa y ser respetados por todos los mandos de la misma.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales.
Recomendaciones	Eliminar toda práctica de discriminación y parcialidad en la asignación de promociones o ascensos, entregará mayor seguridad a los/as trabajadores/as y promoverá mejores climas de trabajo.

Ficha Nº 27

Tema	Contenido
Dimensión	Compensaciones
Subdimensión	<p>Inseguridad respecto de las condiciones generales del contrato de trabajo</p> <p><i>Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>La falta de seguridad respecto a beneficios otorgados por la empresa, pero no incluidos en el contrato de trabajo, puede generar preocupación en los/as trabajadores/as, al no contar con la certeza sobre la entrega de estos.</p>
Nombre Buena Práctica	<p>Incorporar al contrato de trabajo el beneficio de préstamos ante emergencias</p>
Descripción Buena Práctica	<p>Consiste en la incorporación al contrato de trabajo el beneficio de prestación de ayuda monetaria directa, a través de préstamos o adelantos de salario. Muchas veces, el/la trabajador/a enfrenta situaciones de emergencia (enfermedad propia o de un familiar, pago de deudas, entre otras) ante las cuales la empresa puede ser un soporte.</p>
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	<p>Incorpore en el contrato de trabajo un mecanismo claro de solicitud de la ayuda, que incluya las condiciones bajo las cuales se entregará el beneficio, el encargado/a de revisar las solicitudes, la forma de entrega del beneficio y el método de devolución (descuento por planilla u otro mecanismo consensuado con el/la trabajador/a).</p>
Recomendaciones	<p>Recuerde que los descuentos (cualquiera sea su origen) no pueden superar el 15% del salario bruto mensual del trabajador/a. Además, todo descuento debe ser autorizado por escrito por parte del trabajador/a.</p>

Ficha Nº 28

Tema	Contenido
Dimensión	Compensaciones
Subdimensión	<p>Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo</p> <p><i>Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.</i></p>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	<p>Este riesgo se expresa, por ejemplo, cuando al trabajador se le asignan nuevas tareas que no estaban definidas de manera previa en su contrato o cuando se realizan cambios en su lugar físico de trabajo (por ejemplo, de la comuna en la cual debe realizar su labor) o en su jornada laboral.</p>
Nombre Buena Práctica	Respetar las condiciones contractuales
Descripción Buena Práctica	<p>Se deben respetar las condiciones de trabajo establecidas previamente en el contrato (por ejemplo, horario de trabajo, tipo de jornada, lugar de trabajo, tareas a realizar, entre otras). En caso de modificación de dichas condiciones, estas se deben expresar en una actualización del contrato de trabajo.</p>
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales
Recomendaciones	<p>En caso de ser necesario realizar cambios o ajustes en las características del trabajo de un/a trabajador/a, preocúpese siempre de cumplir al menos dos condiciones: que los cambios sean de mutuo acuerdo con el/la trabajador/a e informar dichos cambios con la debida anticipación, permitiéndole al trabajador/a adecuar su vida privada a ellos.</p>

6.2.5. Repertorio para Dimensión “Doble presencia”

Ficha Nº 29

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Las demandas familiares o de cuidados pueden generar intranquilidad en el/la trabajador/a. Por ejemplo, cuando el/la trabajador/a debe participar en la titulación de un/ hijo/a o hacerse cargo de un familiar enfermo.
Nombre Buena Práctica	Flexibilización en la entrega de permisos
Descripción Buena Práctica	Evalúe las solicitudes de permiso con flexibilidad, intentando responder siempre a las necesidades de los/as trabajadores/as. En ocasiones, ciertos motivos de permiso se pueden realizar con antelación, sin embargo, en otros casos la solicitud responde a situaciones fortuitas y no planificadas. De ser estrictamente necesario, compense con horas de trabajo, no con descuentos.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Establezca un protocolo claro para la solicitud de permisos, que incluya: encargado/a de recepcionar y evaluar la solicitud (administrador/a o encargado/a de recursos humanos), período de antelación de la solicitud en función del motivo del permiso, entre otras.
Recomendaciones	En caso de que el/la trabajador/a que solicite permiso deba ser reemplazado en sus funciones, asegúrese de que el reemplazo tenga los conocimientos y habilidades necesarias para realizar el reemplazo, con el objetivo de evitar cualquier tipo de accidente.

Ficha Nº 30

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Generalmente, las festividades nacionales (por ejemplo, fiestas patrias, navidad o año nuevo) generan una importante preocupación en los/as trabajadores/as, más aún cuando no existen certezas respecto a si podrán disponer de dichos días para compartir con sus familias.
Nombre Buena Práctica	Planificación de turnos de manera equitativa
Descripción Buena Práctica	Planifique los turnos de manera previa y con criterio equitativo, evitando la sobrecarga de algunos/as trabajadores/as. Por ejemplo, si a un/a trabajador/a le corresponde hacer turno para fiestas patrias, asegúrese de que tenga libre en navidad.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Para la planificación de los turnos, es recomendable utilizar como herramienta una carta Gantt, la cual le permitirá visualizar de mejor manera la distribución de los turnos.
Recomendaciones	Planifique los turnos con anticipación, de manera que el/la trabajador/a también pueda organizarse. Al hacer una distribución equitativa de los turnos, no solo mejorarán las relaciones interpersonales entre los/as trabajadores/as, también contribuirá al resguardo de la salud física y mental del trabajador/a, permitiendo que disponga de más tiempo para la vida familiar.

Ficha Nº 31

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, la inflexibilidad en el otorgamiento de permisos para que el/la trabajador/a participar de situaciones familiares (por ejemplo, cumpleaños), dificulta la conciliación de la vida laboral con la vida familiar.
Nombre Buena Práctica	Flexibilidad de jornada en casos de situaciones familiares importantes
Descripción Buena Práctica	Cuando un/a trabajador/a presente situaciones familiares relevantes (por ejemplo, un cumpleaños, graduación, etc.), permita que él/ella asista solo media jornada si la situación ocurre de martes a sábado, o que el día lunes ingrese más tarde si la situación ocurre un día domingo. Esta medida no debe ir en desmedro del salario del trabajador/a.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Planifique de manera previa, junto a los/as trabajadores/as, un calendario anual de cumpleaños, con el objetivo de que la salida anticipada del trabajador/a no tenga un impacto negativo en la producción de la empresa.
Recomendaciones	Muchas veces, las situaciones familiares (por ej. los cumpleaños de hijos/as o esposa/o), implican una carga y preocupación extra para el/la trabajador/a cuando no existen condiciones que permitan conciliar la vida familiar con la vida laboral. Trabajadores/as más felices, hacen empresas más felices, seguras y productivas.

Ficha Nº 32

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Este riesgo se expresa, por ejemplo, en aquellos/as trabajadores/as que realizan labores de crianza, los cuales tienen una preocupación permanente por las actividades académicas de sus hijos/as o de quien tengan a su cargo.
Nombre Buena Práctica	Facilitar participación en reuniones de apoderados
Descripción Buena Práctica	Genere las condiciones para que los/as trabajadores/as que tengan hijos/as u otros menores a su cargo, asistan a las reuniones de apoderados u otras actividades académicas de ellos/as, liberándolos de su turno al menos una hora antes del fin de su jornada normal. La solicitud debe realizarse con al menos un día de anticipación.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Debe considerar una reorganización de las tareas con el fin de no afectar los procesos de la empresa, de ahí la necesidad de solicitar los permisos con la debida antelación (por ejemplo, una semana antes de la ausencia).
Recomendaciones	Los/as trabajadores/as valoran positivamente el hecho que se facilite su involucramiento en los procesos educativos de sus hijos/as u otros niños/as a su cargo. Esta medida cobra aún mayor relevancia si en la empresa la masa laboral está compuesta mayoritariamente por mujeres, ya que por lo general (pero no exclusivamente) ellas están más expuesta al factor de riesgo de doble presencia.

Ficha Nº 33

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	En situaciones donde los/as trabajadores/as han tenido una intensa semana de trabajo, puede producir agobio e incrementar las posibilidades de sufrir estrés laboral.
Nombre Buena Práctica	Anticipar el horario de salida los viernes
Descripción Buena Práctica	Adelante una o dos horas el horario de salida los días viernes, fijando por ejemplo, el término de la jornada a las 16 hrs., permitiendo que el trabajador disponga de más tiempo para actividades personales de libre ocupación. Esta reducción de la jornada no debe tener implicancias en el salario de los/as trabajadores/as.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Organice y planifique los procesos de trabajo de manera previa, de tal manera que la salida anticipada no tenga un impacto en la producción de la empresa.
Recomendaciones	Muchas veces, durante la jornada de la tarde de los días viernes, disminuye considerable la demanda de trabajo, existiendo períodos de “tiempo muerto”. Considere este factor al momento de tomar la decisión respecto a esta medida.

Ficha Nº 34

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, en casos donde los/as trabajadores/as desempeñen labores de cuidados o de crianza, el sentimiento de no estar presente puede incrementar la posibilidad de agotamiento laboral.
Nombre Buena Práctica	Reducción de la semana laboral
Descripción Buena Práctica	Reduzca la semana laboral en un día, sobre todo si en su empresa se trabaja de lunes a domingo, de tal manera que los/as trabajadores/as dispongan de un día extra de descanso. Esta medida no puede significar una disminución del salario de los/as trabajadores/as.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	La reducción de la semana de trabajo debe ir acompañada de una planificación del funcionamiento de la empresa, para no descuidar los procesos de trabajo ni a los/as clientes. Puede aplicar la medida por grupos de trabajadores/as (por ejemplo, un grupo trabaja de lunes a jueves, mientras que otro grupo trabaja de martes a viernes, con un sistema de rotación mensual o semestral).
Recomendaciones	El descanso adecuado de los/as trabajadores/as permite un mejor rendimiento durante la jornada laboral. Analice el rendimiento en función de la productividad, no en función del tiempo de trabajo.

Ficha N° 35

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Jornadas de trabajo extensas dificultan la conciliación de la vida laboral con la vida familiar. Si se considera en el tiempo de traslado al centro de trabajo, algunos/as trabajadores/as pueden llegar a destinar hasta 12 horas diarias al ámbito laboral.
Nombre Buena Práctica	Reducción de la jornada laboral a 40 hrs. semanales
Descripción Buena Práctica	En caso de funcionar con una jornada de 45 horas semanales, reduzca la jornada de trabajo a 40 horas semanales, permitiendo que los/as trabajadores/as cada día ingresen una hora más tarde o salgan una hora antes. Esta medida no puede significar una disminución del salario de los trabajadores/as.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Organice las jornadas y turnos de trabajo con diferentes horarios de inicio y término, de tal manera que permita conciliar las necesidades de los/as trabajadores/as con las exigencias de la empresa.
Recomendaciones	Mayor descanso de los/as trabajadores/as permite un mejor rendimiento durante la jornada laboral. Analice el rendimiento en función de la productividad, no en función del tiempo de trabajo. Existen múltiples experiencias positivas -tanto a nivel nacional como internacional. respecto del impacto positivo de la disminución de la jornada de trabajo en la productividad, considérelas.

Ficha Nº 36

Tema	Contenido
Dimensión	Doble presencia
Subdimensión	Preocupación por tareas domésticas <i>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Por ejemplo, el uso del celular personal para fines laborales cuando debe realizar turnos desde el hogar dificulta la desconexión del trabajador/a y la posibilidad de preocuparse por el trabajo doméstico y/o familiar.
Nombre Buena Práctica	Celular rotativo para turno de alistamiento
Descripción Buena Práctica	En caso de existir turnos de alistamiento en domicilio -es decir, trabajadores/as que deban mantenerse a disposición de la empresa fuera de la jornada de trabajo- debe existir un celular especialmente destinado al contacto con el trabajador de turno, evitando la utilización de los dispositivos de uso personal. De esta manera, se resguardará el derecho del trabajador/a a la desconexión.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	Celular básico -en lo posible con acceso a internet- que permita la comunicación entre el/la trabajador/a de turno y la empresa. Dicho celular puede ser rotativo, quedando a disposición de los turnos respectivos.
Recomendaciones	El respeto del descanso del trabajador/a no solo es un derecho, sino también influye en la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa.

6.2.6. Repertorio para Dimensión “Violencia interna”

Ficha Nº 37

Tema	Contenido
Dimensión	Violencia interna
Definición	<i>Se refiere a las diversas formas de hostigamiento hacia un trabajador/a, por parte de otras personas de la empresa, sean estas sus pares, superiores o subordinados.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	La falta de orientación clara respecto al comportamiento ético al interior de la empresa puede devenir en situaciones de violencia interna, tales como el acoso laboral.
Nombre Buena Práctica	Crear un Código de Ética de relaciones laborales
Descripción Buena Práctica	A partir de un proceso participativo que involucre tanto a jefaturas como a trabajadores/as, se diseña un “código de ética” para las relaciones laborales en sus distintos niveles, que aborde temáticas como la discriminación, el acoso y el maltrato, entre otras. Este Código de Ética debe establecer los lineamientos de comportamiento ético del conjunto del personal al interior de los procesos organizativos.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación	Desarrolle reuniones grupales entre los distintos estamentos de la empresa, de manera que se genere un código consensuado y compartido por la totalidad del personal. Utilice como base de la discusión un ejemplo de Código de Ética (se incluye en Anexo 1).
Recomendaciones	En la medida que la construcción del Código de Ética sea a través de un proceso participativo, los/as trabajadores/as lo interiorizarán de mejor manera, facilitando su respeto e implementación. Cabe recordar que las empresas con más de 10 trabajadores/as, están obligadas a incorporar en su Reglamento Interno medidas tendientes a la prevención del acoso sexual y laboral, por lo cual, el Código de Ética se puede incorporar a dicho Reglamento.

Ficha Nº 38

Tema	Contenido
Dimensión	Violencia interna
Definición	<i>Se refiere a las diversas formas de hostigamiento hacia un trabajador/a, por parte de otras personas de la empresa, sean estas sus pares, superiores o subordinados.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	El uso de canales informales de comunicación puede desdibujar los límites de la relación laboral, derivando en eventuales situaciones de acoso laboral (por ejemplo, expresadas en solicitudes de tareas o labores fuera del horario laboral).
Nombre Buena Práctica	Establecer canales formales de comunicación
Descripción Buena Práctica	Establezca canales formales y claros de comunicación con los/as trabajadores/as, tales como correo institucional o celular de la empresa; además, limite la comunicación por temas laborales a la jornada de trabajo.
Nivel de intervención	Intervención Primaria
Gestión de implementación (recursos)	Contratación de servicio de webmail institucional, de no ser posible, creación de correos en plataformas gratuitas (por ej. Gmail u otras) exclusivos para asuntos de trabajo. De ser necesario, y en la medida de las posibilidades de la empresa, entregue un celular básico al trabajador/a de uso exclusivo para asuntos laborales, lo cual permitirá el derecho a desconexión por parte del trabajador/a y facilitará mantener la comunicación dentro de los márgenes laborales.
Recomendaciones	Evite el uso de plataformas y dispositivos personales (por ejemplo, llamar al celular personal del trabajador o comunicarse a través de Facebook), respetando de esta manera la privacidad del trabajador/a y el derecho a la desconexión.

Ficha Nº 39

Tema	Contenido
Dimensión	Violencia interna
Definición	<i>Se refiere a las diversas formas de hostigamiento hacia un trabajador/a, por parte de otras personas de la empresa, sean estas sus pares, superiores o subordinados.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	Al interior de la empresa pueden existir diversas concepciones respecto a qué se entiende por violencia, por ejemplo, para un/a trabajador/a referirse por apodos respecto a sus compañeros/as puede ser una conducta normalizada, mientras que para otros/as puede resultar ofensivo.
Nombre Buena Práctica	Sensibilizar respecto a la violencia en el trabajo
Descripción Buena Práctica	Genere instancias de conversación (pueden ser grupo de discusión, jornadas de trabajo o talleres) sobre qué es la violencia, qué se entiende por violencia (tanto física como psicológica) y cómo entre todos/as pueden prevenirla al interior del lugar de trabajo. Estas instancias deben realizarse dentro de la jornada laboral.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	No requiere costos adicionales
Recomendaciones	En la medida que tanto trabajadores/as como jefaturas compartan estándares y criterios respecto a qué situaciones, acciones, reacciones, etc. se consideran como violentas, existirán mejores condiciones para prevenir y/o abordar la violencia laboral.

Ficha Nº 40

Tema	Contenido
Dimensión	Violencia interna
Definición	<i>Se refiere a las diversas formas de hostigamiento hacia un trabajador/a, por parte de otras personas de la empresa, sean estas sus pares, superiores o subordinados.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	La falta de cautela del anonimato puede implicar no solo una disminución de las denuncias de violencia interna, sino también, eventuales represalias del denunciado/a hacia el/la trabajador/a que realiza la denuncia.
Nombre Buena Práctica	Buzón digital de denuncias anónimas
Descripción Buena Práctica	Se debe crear un buzón digital para recepcionar denuncias anónimas respecto a situaciones de violencia interna por parte de superiores, jefaturas o compañeros/as de trabajo. Las denuncias deben ser revisadas periódicamente. Esta medida se debe difundir de manera permanente entre los/as trabajadores/as.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	El buzón digital puede consistir en un formulario de Google (gratuito) a través del cual se ingresen las denuncias, estableciendo un email especial para recepcionarlas. Debe existir claridad respecto a las personas que se harán cargo de las denuncias, en lo posible, el Comité Paritario de Higiene y Seguridad (cuando exista) o constituyendo un equipo bipartito (con representantes del empleador/a y de los/as trabajadores/as) especialmente dedicado a ello.
Recomendaciones	Se debe propender a la prevención de situaciones de violencia interna, a través de capacitaciones u otros mecanismos. Sin embargo, debe existir algún canal para realizar denuncias de manera segura, entregando confianza al trabajador/a para poder realizarlas.

Ficha N° 41

Tema	Contenido
Dimensión	Violencia interna
Definición	<i>Se refiere a las diversas formas de hostigamiento hacia un trabajador/a, por parte de otras personas de la empresa, sean estas sus pares, superiores o subordinados.</i>
Ejemplo de situación de riesgo psicosocial	El mal uso de los grupos de WhatsApp (por ejemplo, al utilizarlos tanto para la comunicación laboral como extralaboral), puede devenir en situaciones de acoso laboral, bullying e, incluso, de violencia sexual.
Nombre Buena Práctica	Buen uso de grupos de whatsapp con fines laborales
Descripción Buena Práctica	Se debe limitar la creación y uso de grupos de Whatsapp (o de cualquier otro tipo de mensajería instantánea, como Telegram o Signal) para asuntos laborales, por ejemplo, que un/a jefe/a cree un grupo con sus trabajadores/as para coordinar tareas o turnos; privilegiando los canales formales de comunicación. En caso de ser necesario utilizar Whatsapp para la coordinación, se deben establecer reglas claras de uso (cómo y para qué se utilizará, en qué horarios, etc.), delimitándolo siempre el horario laboral.
Nivel de intervención	Intervención Secundaria
Gestión de implementación	No requiere recursos adicionales.
Recomendaciones	En la medida que los procesos de trabajo sean planificados, no debiese existir la necesidad de generar comunicaciones por motivos laborales fuera de la jornada de trabajo. Recuerde que muchas veces, las exigencias laborales fuera de los marcos establecidos pueden derivar en situaciones de acoso laboral o mobbing.

6.3. Validación de la Guía de medidas y buenas prácticas

En función del OE4, se realizó la validación de las medidas y buenas prácticas incluidas en la Guía, a través de un panel expertos conformado por psicólogas y psicólogos especialistas en riesgos psicosociales, con amplia experiencia en trabajo con PYMEs, de la Asociación Chilena de Seguridad ACHS.

El panel de expertos estuvo conformado por:

- **Daniela Campos Schwarze:** Psicóloga (Pontificia Universidad Católica de Chile), MBA Directivo (Universidad Europea de Madrid), Magíster en Psicología Clínica (Universidad Adolfo Ibáñez) y Diplomada en Salud Integral (Universidad de Chile). Jefa Técnica del Departamento de Riesgos Psicosociales de ACHS. Desde el año 2011, se desempeña como docente en la Universitat Politècnica de Catalunya (España).
- **Carolina Gaete López:** Psicóloga (Universidad de La Serena), Magíster en Psicología Organizacional (Universidad Adolfo Ibáñez), Diplomada en Psicodiagnóstico Laboral. Consultora en Riesgos Psicosociales de ACHS. Como parte de su experiencia en riesgos psicosociales laborales, desde el año 2018 es encargada ACHS para las regiones de Atacama y Coquimbo. Participó como Consultora especialista (2016) en el Programa Desarrollo de Proveedores CAP-CORFO en faena Minera Los Colorados apoyando a contratistas PYME. Además, se desempeñó como académica de la Universidad de La Serena por casi 10 años.
- **Javier Torres Sievers:** Psicólogo (Universidad de Valparaíso) y Diplomado en Administración de Personal y Relaciones Laborales (Universidad de Chile). Consultor de Riesgos Psicosociales para Grandes Clientes de ACHS. Cuenta con 8 años de experiencia en trabajo con pequeñas y medianas empresas, en calidad de Psicólogo Zonal de ACHS para el área norponiente de la Región Metropolitana.
- **Camila González Castillo:** Psicóloga (Universidad Diego Portales). Consultora en Riesgos Psicosociales de ACHS. Se ha desempeñado realizando asesoría en implementación del Protocolo y Programa de Vigilancia de Riesgos Psicosociales para PYMEs de distintos rubros y en programas de apoyo emocional y preventivo en contexto de contingencia COVID-19 vinculado a riesgo psicosocial presente, salud mental y bienestar.
- **Denisse Ibarra Villagra:** Psicóloga con mención en Psicología Organizacional (Universidad Santo Tomás) y Diplomada en Gestión de Recursos Humanos (DUOC UC). Consultora en Riesgos Psicosociales de ACHS.
- **Liz Riveros Mena:** Psicóloga con mención en Psicología Organizacional (Universidad Santo Tomás) y Diplomada en Políticas Públicas (Universidad de Cataluña, España). Consultora en Riesgos Psicosociales de ACHS. Desde el año 2013 trabaja con PYMEs, tanto en aspectos de estructura organizacional, como de Riesgos Psicosociales.

De manera previa a la realización del panel, a cada uno de los expertos/as se le envió con una semana de anticipación la versión preliminar de la Guía en formato word. Junto con la Guía, se le envió un check list para realizar la revisión de cada una de las medidas y buenas prácticas propuestas en la “Guía de medidas y buenas prácticas en RPSL para PYMEs”. Para ello se formularon las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿Queda claro en qué consiste la medida o buena práctica?
2. ¿Queda claro cómo aplicar la medida o buena práctica?
3. ¿La medida o buena práctica responde a la dimensión o subdimensión que pretende intervenir?
4. ¿Es factible implementar la medida o buena práctica en el segmento PYME?
5. ¿En qué rubros de empresas funcionaría mejor la medida o buena práctica?
6. ¿Se visualizan eventuales dificultades en la implementación de la medida o buena práctica en PYMEs?
7. ¿Qué se sugiere para solucionar las eventuales dificultades de implementación en PYMEs de la medida o buena práctica?

El proceso de validación de la Guía estuvo conformado por dos momentos. En primer lugar, se realizó una ronda de valoración en la cual se recogieron comentarios generales respecto al documento. En un segundo momento, se pasó a revisar cada una de las propuestas de medidas y buenas prácticas, recogiendo las distintas aportaciones que realizó cada uno/a de los/as expertos/as. En los casos en que se presentaron opiniones divergentes sobre alguna medida o buena práctica, se generó debate hasta llegar a una síntesis compartida por la totalidad del panel.

De manera posterior a la ejecución del panel y en función de los comentarios y sugerencias realizadas por los/as expertos/as, se procedió a realizar el ajuste de las medidas y buenas prácticas respectivas.

Finalmente, la Guía en su conjunto fue objeto de permanente revisión técnica por parte de ACHS, en la cual participaron Daniela Campos (Jefa Técnica del Departamento de Riesgos Psicosociales de ACHS) y Cristina Appelgren (Psicóloga consultora en riesgos psicosociales de ACHS y contraparte técnica del proyecto).

Link a producto: [“Guía de medidas y buenas prácticas en RPSL para PYMEs”](#)

7. Conclusiones

1. A partir de la revisión de literatura, se da cuenta que en Chile, si bien existen esfuerzos por evaluar e intervenir los RPSL, en lo que respecta a PYMEs la evidencia científica que refiere a medidas y buenas prácticas en la intervención de RPSL es escasa, no habiéndose desarrollado mayores esfuerzos que contribuyan al estudio de la mitigación de los RPSL en empresas del mundo PYMEs, por lo que las medidas propuestas en este estudio adquieren relevancia teórico-práctica.
2. La participación de los/as trabajadores/as en la evaluación de los RPSL es buena, mostrando disposición a hacerse parte del proceso. Sin embargo, aún existen en ellos/as temores frente al proceso, sobre todo en relación con la confidencialidad de las respuestas, lo cual podría constituirse como un factor de distorsión de los resultados levantados respecto a la medición de los riesgos psicosociales.

3. A pesar de la disposición a participar, existe desconocimiento por parte de los/as trabajadores/as respecto a la temática de RPSL, sobre todo en relación con su importancia en términos de condiciones de trabajo e impacto en su salud mental y física.
4. Así mismo, también se da cuenta del desconocimiento por parte de los empleadores/as respecto a la importancia del abordaje de los RPSL, en general, y respecto a la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21, en particular. La percepción predominante entre los/as empleadores/as que no se involucran en el proceso de aplicación del Cuestionario, dice relación con el cumplimiento de los aspectos legales (obligatoriedad de la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21), sin existir necesariamente un entendimiento de los beneficios que conlleva la evaluación e intervención de los RPSL tanto para la empresa como para los/as trabajadores/as.
5. El desconocimiento por parte de los/as empleadores/as, también se traduce en una baja participación en el proceso de evaluación de los RPSL, depositando la responsabilidad en algún encargado, jefatura o administrativo. Se hace necesario promover la participación de los dueños y las gerencias durante todo el proceso de evaluación. En la medida que las autoridades de la empresa se involucren, se generan mejores condiciones al momento de implementar las medidas de intervención acordadas.
6. Sin embargo, es necesario mencionar que, en general, los/as entrevistados/as dieron cuenta de buenos niveles de participación e involucramiento por parte de los/as empleadores/as en el proceso de evaluación e intervención en RPSL, mostrando en la mayoría de los casos, buena disposición y generando las condiciones necesarias para que este se realizara
7. En los casos donde se contó con la participación del sindicato y/o los Comités Paritarios, se evidenció que estos realizan una contribución importante, sobre todo en términos de entrega de información, aumento de la participación de los/as trabajadores/as y reforzamiento de la relevancia que posee la evaluación de los RPSL. Sin embargo, cabe destacar que la tasa de sindicalización en PYMEs es baja, con un 8,1% (Ministerio de Economía, 2019a).
8. Los grupos de discusión para la elaboración de medidas son una instancia contributiva para el diseño e implementación de medidas adecuadas al contexto de la empresa y las necesidades de los/as trabajadores/as. En esta línea, el consensuar las medidas a aplicar, entre el Comité de Aplicación, el Comité Paritario, el sindicato (en caso de existir) y el/la empleador/a, se posiciona como un factor relevante a considerar.
9. Se identificó que la principal dificultad que poseen las PYMEs a la hora de implementar las medidas de intervención en RPSL, tiene relación con los costos asociados a ellas. En este sentido, las capacitaciones se perciben como instancias necesarias, pero difícilmente realizables en la medida que, por lo general, las empresas de menor tamaño no cuentan con los recursos necesarios para contratar relatores o empresas de capacitación.
10. Sin embargo, a partir de la información levantada, fue posible identificar un pool de medidas y buenas prácticas para la intervención en RPSL que no ameritan costos o estos son menores. Este es un elemento relevante al momento de proponer medidas de intervención por parte de las mutualidades.
11. La alta rotación de trabajadores/as en las PYME, dificulta la proyección en el tiempo de medidas de intervención secundarias; por tanto, se hace indispensable implementar intervenciones de nivel primario que permitan generar cambios organizacionales y culturales al interior de las empresas, permitiendo la trascendencia de sus efectos en la organización más allá de la rotación del personal.

12. En general, las PYMEs no cuentan con prevencionistas de riesgos o expertos en SST (por ejemplo, psicólogos/as laborales), por lo que, en la mayor parte de los casos, el proceso de evaluación de los RPSL queda a cargo del personal administrativo. En este sentido, es necesario destacar que la participación en el Comité de Aplicación se percibe como una carga laboral extra por parte de los/as trabajadores/as, lo que dificulta la participación y ejecución de las tareas designadas.
13. La violencia laboral -y particularmente la violencia tipo III- se evidencia principalmente a través de los liderazgos disfuncionales, autocráticos o autoritarios, debido a que el actual instrumento que se utiliza (SUSESO/ISTAS-21), no la mide directamente, a pesar de que es uno de los riesgos psicosociales con una prevalencia importante en las PYMEs, dados los niveles de riesgo alto para las dimensiones que miden la calidad de los liderazgos. Cabe destacar que actualmente en Chile se encuentra en etapa de validación y estandarización el Cuestionario CopSoQ 3, a partir de lo cual se incorporaría en este instrumento la dimensión de violencia.
14. Existe una valoración positiva del rol de las mutualidades en el proceso de evaluación de los RPSL, a través de la entrega de información y asesoría. Sin embargo, se identifica la necesidad de una asesoría más personalizada, que se ajuste a las necesidades y particularidades de cada empresa.

8. Recomendaciones

1. Si bien el apoyo por parte de las mutualidades se percibe como positivo y pertinente, se debe prestar atención a los tiempos de respuestas por parte de los OAL luego de la aplicación y envío de resultados de la evaluación de riesgos psicosociales por parte de la empresa, evitando que sean demasiado extensos. Lapsos muy prolongados generan un desfase entre el estado inicial de la organización y el estado en el que se encuentra al recibir la retroalimentación por parte de las mutualidades.
2. Un aspecto relevante es la participación de los/as trabajadores/as en los grupos de discusión, ya que muchas veces -al tener un grupo reducido de trabajadores/as- estos no pueden participar al no poder abandonar sus labores. En este sentido, las mutualidades a través del asesoramiento a los Comités de Aplicación deben incentivar la más amplia participación de los miembros de la empresa, contribuyendo para ello a buscar soluciones creativas en función de la realidad particular de cada organización.
3. Se debe reforzar la importancia de la medición de los RPSL y cómo, de manera concreta, el involucramiento tanto de empleadores/as como trabajadores/as en el proceso, puede traer mejoras tanto para los/as trabajadores/as, como para la empresa en su conjunto. Para ello, se deben implementar mejores estrategias de sensibilización, poniendo el foco en las ventajas que posee para las organizaciones el abordaje e intervención en RPSL.
4. Se debe fortalecer la difusión e importancia que posee la capacitación que se le entrega a los Comités de Aplicación de manera previa a la evaluación e intervención en RPSL, de tal manera que estos se empoderen de su función y realicen las tareas de manera colectiva, promoviendo a su vez la participación de otros actores tales como sindicatos y Comités Paritarios, lo cual a partir de las experiencias recogidas, es contribuyente al buen desarrollo de la evaluación de RPSL.

9. Referencias

- Acevedo, J., & Camaño, J. (2018). *Propuesta de intervención desde la evaluación de los factores de riesgos psicosociales con el instrumento SUSESO-ISTAS21 en "Constructora Arte Ltda."*. Concepción, Chile.: Trabajo de titulación para optar al título de Ingeniero en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales. Universidad Técnica Federico Santa María.
- ACHS (2017). *Repertorio de medidas. Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo (RPS)*. Santiago: Asociación Chilena de Seguridad.
- Aguilar, O. (2004). Globalización, modelo de desarrollo y trabajo en Chile. *Revista Némesis*, 4, 175-90.
- Ansoleaga, E. (2021). *Violencia laboral: Aportes para su reconocimiento, prevención e intervención. Modelo de intervención integral de la violencia en el trabajo*. Proyecto de investigación conjunto entre OAL (Organismos Administradores de la Ley 16.744): 239-ACHS, 237-MUSEG, 195-IST y 12-ISL.
- Astudillo, P., Alarcón, A., & Lema, M. (2009). *Protectores del estrés laboral: percepción del personal de enfermería y médicos*. Temuco, Chile. *Ciencia y enfermería (XV)*, 111-122.
- California Occupational Safety and Health Administration (1995). *Guidelines for workplace security*. Sacramento, C.A.: COSHA.
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos*, 20(40), 159-172.
- Carrasco, C. (2015). Experiencia de buenas prácticas laborales en empresas de la Región Metropolitana. *Cuaderno de Investigación N° 57*. Chile: Dirección del Trabajo.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- CC.OO. (2015). *Cuadernillo de buenas prácticas psicosociales*. Madrid: Federación de enseñanza de Comisiones Obreras.
- CC.OO. (2017). *Buenas prácticas en riesgos psicosociales*. Madrid: Comisiones Obreras de Madrid.
- Código del Trabajo. DFL 1 de 2002. 31 de julio de 2002 (Chile).
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1992). 92/131/CEE: Recomendación de la Comisión, de 27 de noviembre de 1991, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo.
- Corporación Financiera Internacional (2009). *Guía informativa de Banca PYME*. Washigton: Banco Mundial.
- Cox, T. & Cox, S. (1993). *Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health*, N° 5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark.

- Cox, T. y Griffiths, A. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Cox, T., Griffiths, A., y Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities: European Agency for Safety & Health at Work.
- Dumêt, J., Melo, C., Gusmão, M., Fernandes, J. y Guimarães, A. (2006). Salud mental y trabajo: significados y límites de modelos teóricos. *Rev Latino-am Enfermagem*, 14(5), 1-10.
- Eakin, J. (1992). Leaving it up to the workers: sociological perspectives on the management of health and safety in small workplaces. *International Journal of Health Services*, 22, 689–704.
- Eakin, J. & MacEachen, E. (1998). Health and the social relations of work: a study of the health-related experiences of employees in small workplaces. *Sociology of Health & Illness*, 20(6), 896-914.
- FADE (2010). *Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales*. Asturias: Federación Asturiana de Empresarios.
- Gamero, C. (2009). El estado de las investigaciones sobre riesgos psicosociales en el análisis económico. Observatorio de Riesgos psicosociales / Secretaría de Salud y medioambiente. Madrid., 1-12.
- García, J. (2019). Burnout (Síndrome del Quemado): Cómo detectarlo y tomar medidas. Obtenido de <https://psicologiamente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.
- Giner, C. (2011). Aproximación conceptual y jurídica al término acoso laboral. *Anales de Derecho*, 29, 224-245.
- Gold, D. y Caborn, J. (2003). SOLVE: la OIT combate la violencia en el trabajo. En OIT (Ed.). *La violencia en el trabajo* (49-55).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación (4ª edición)*. México: McGraw-Hill.
- Holt, R. (1982). Occupational stress. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.). *Handbooks of stress: Theoretical and clinical aspects* (419-444). New York: The Free Press.
- ISTAS (2011). *Exposición a riesgos psicosociales en el trabajo y desigualdades sociales entre la población asalariada de España*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud: España.
- INSHT (2015). *Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- IRNAS (2018). *Manual de buenas prácticas para evitar riesgos psicosociales en el IRNAS*. Sevilla: Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología de Sevilla.

- Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., & Sterud, T. (2015). Psychosocial factors at work and occupational injuries: A prospective study of the general working population in Norway. *American journal of industrial medicine*, 58(5), 561–567.
- LASEME (2011). *Manual de buenas prácticas para la gestión de los riesgos psicosociales en las pymes*. Asociación de Empresas de la Merindad de Estella LASEME.
- Ley 20.005 de 2005. Tipifica y sanciona el acoso sexual. 08 de marzo de 2005 (Chile).
- Ley 20.416 de 2010. Fija normas especiales para empresas de menor tamaño. 13 de enero de 2010 (Chile).
- Leyton, C., Valdés, S., & Huerta, P. (2017). Metodología para la prevención e intervención de riesgos. *Revista de Salud Pública*. Universidad Nacional de Colombia., 10-16.
- Lu, M. L., Nakata, A., Park, J. B., & Swanson, N. G. (2014). Workplace psychosocial factors associated with work-related injury absence: a study from a nationally representative sample of Korean workers. *International journal of behavioral medicine*, 21(1), 42–52.
- Marsh, B. (1994) Chance of getting hurt is generally far higher at small companies. *Wall Street Journal*, CCXXIII, 24, 3 February.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Mayhew, C. (1997) *Barriers to Implementation of Known Occupational Health and Safety Solutions in Small Business*. Canberra: Worksafe Australia and Queensland Government Division of Workplace Health and Safety.
- Ministerio de Economía (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto PYME*. División de Estudios, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: Chile.
- Ministerio de Economía (2019a). *Boletín. ELE-5: Empleo*. Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: Chile.
- Ministerio de Economía (2019b). *Boletín. ELE-5: Principales resultados*. Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: Chile.
- MINSAL (2017). *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo*. Santiago de Chile: Ministerio de Salud, Gobierno de Chile.
- MINSAL, DT y ISL (2011). *Primera encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile. Informe Interinstitucional. ENETS 2009-2010*. Gobierno de Chile: Chile.
- Miranda, M. C., & Campos, D. (2012). Experiencias en evaluación e intervención de riesgos psicosociales aplicadas a la prevención de riesgos. Bilbao: Congreso ORP Conference 2012.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Instituto de Salud Carlos III.

- Moreno, B., & Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, B., & Díaz, L. (2018). Guía de buenas prácticas. La prevención de los riesgos psicosociales en el sector de las empresas multiservicios. Madrid: Secretaría de Salud Laboral y Medioambiente.
- Nakata, A., Ikeda, T., Takahashi, M., Haratani, T., Hojou, M., Fujioka, Y., Swanson, N. & Araki, S. (2006). Impact of psychosocial job stress on non-fatal occupational injuries in small and medium-sized manufacturing enterprises. *American journal of industrial medicine*, 49, 658-69.
- Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. CEIL-CONICET.
- Nogareda, C., Gracia, D., Martínez-Losa, J., Peiró, J., Duro, A., Salanova, M., Martínez, I., Merino, J., Lahera, M. y Meliá, J. (2007). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales*. Editor: Foment del Treball Nacional.
- OIT (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. *Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión. Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984*.
- OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (2003). *La violencia en el trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. *Informe IV de la Conferencia Internacional del Trabajo*, 104.a reunión. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OMS (2020). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. En *Documentos básicos: cuadragésima novena edición (con las modificaciones adoptadas hasta el 31 de mayo de 2019)*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud laboral*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Pérez Arrau, G., & Muñoz Medina, F. (2014). Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile. *Ciencia e investigación agraria*, 41(2), 141-151.
- Pérez-Franco, J. (2016). Nuevos trabajos, nuevos riesgos. Chile y los factores de riesgo psicosocial laboral. *Rev Chil Salud Pública*, 20(1), 36-44.
- Romanik, K. (2011). *El mobbing y su tratamiento en la legislación laboral*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Rutsohn, P., Schoolfield, M. & McLeod, M. (1981). Comprehensive occupational health: is it beyond the reach of small businesses?. *Journal of Small Business Management*, 52-60.

- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology.*, Vol. 3(1), 141-157.
- Shain, M., Eakin, J., Suurvali, H. & Currie, A. (1998). Small business owners and the management of employees with problems: a descriptive study. *Employee Assistance Quarterly*, 14(2), 1–21.
- SUSESO (2018a). *Informe Anual. Estadísticas de Seguridad Social*. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social.
- SUSESO (2018b). *Manual de uso SUSESO/ISTAS-21*. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social.
- SUSESO (2019). *Informe Anual. Estadísticas de Seguridad Social*. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social.
- SUSESO (2020). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Versiones breve y completa*. Circular N° 3549. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social.
- SUSESO (2021). *Informe Estadísticas de accidentabilidad 2020*. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social.
- Sutcliffe, P. & Kitay, J. (1988). Small Business and Employment Relations. *Labour & Industry*, 1(3), 516-550.
- UGT (2012). *Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales*. Madrid: Observatorio de Riesgos Psicosociales - UGT.
- Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Ventura, M., Salanova, M. y Llorens, S. (2006). Factores psicosociales para la gestión de calidad de las PYMEs: un estudio de campo. *Fòrum de Recerca*, 12, 1-14.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employment Relations*, 21(3), 206-217.

10. Anexos

Anexo 1: Matriz de vaciado de entrevistas a Informantes Claves

Dimensión/Entrevistado(a)	Informante 1
<p>a) Experiencia inicial en instrumentos de aplicación para salud mental</p>	<p>"Con el instrumento del Ministerio de salud tuvimos un rol bien activo la verdad, yo era la representante de la Asociación chilena de seguridad y por lo tanto era representante del organismo administrador de la ley, en ese sentido todo lo que apareciera en el protocolo iba luego a ser generado por nosotros los psicólogos y luego debía seguir apoyado o empujado por cada una de las empresas fue un rol bastante activo en ese sentido, sin embargo, yo diría que en el protocolo estuvimos más de una año trabajando en el Ministerio, sin embargo, cuando apareció en el diario oficial el protocolo de vigilancia para riegos psicosociales fue muy diferente, al que habíamos trabado en el equipo este SUSESO del año 2012 del año 2013".</p>
<p>b) Fortalezas y debilidades del cuestionario SUSESO-ISTA21.</p>	<p>"Fortalezas, yo creo que es existir, es decir, entre medir el riesgo psicosocial aunque lo estemos midiendo mal y no medirlo, yo prefiero medir mal...creo que medir el riesgo psicosocial nunca va a ser iatrogénico siempre va a ser algo bueno para la organización. Y debilidades tiene muchísimas creo que las tres más relevantes, una es que no mide el riesgo psicosocial que hoy día está enfermando a los trabajadores en Chile, que es la violencia en el trabajo deja de lado la violencia, la falencia dos es que está mal medida doble presencia tiene dificultades técnicas-teóricas y tiene dificultades en los formatos, o sea, tiene dificultades al establecer concepto de doble presencia tiene dificultades al establecer el concepto de riesgo de psicosocial que está mal utilizadas las dos y además, tiene dificultades en la medición misma y yo diría que la tercera falencia tiene que ver con el line que se utilizó para la validación del cuestionario y también la misma decisión de utilizar ese cuestionario esa decisión fue una decisión que no fue técnica nosotros nunca en el protocolo cuando trabajamos en el ministerio nunca dijimos va a ser ese el cuestionario en ese momento por ejemplo".</p>

<p>c) Principales Riesgos psicosociales prevalentes en PYMEs</p>	<p>"Yo te diría que en las PYMEs aun que se comporta muy diferente que el sector preferente yo te diría que el <i>top one</i> es el mismo que en todos que es el liderazgo disfuncional, yo te estoy dando el por qué entran más enfermedades profesionales más que por que entran nivel de riesgo rojo, liderazgo disfuncional es un eufemismo poblar de acoso laboral en especial en estas PYMEs donde están las familias trabajando tengo la sensación que muchas veces se cubre entre los familiares y generan acoso laboral frente a trabajadores que no son familiares y eso se da bastante, además se da bastante que esta sensación de que por que son una empresa pyme no pueden ir a la dirección del trabajo no pueden realmente poner una denuncia etc."</p>
<p>d) Salud mental y otros instrumentos que midan riesgo psicosocial</p>	<p>"Lo que pasa es que el instrumento del ISP no mide riesgos psicosociales mide gestión en riesgos psicosociales entonces a mí me gusta muchísimo más que el SUSESO/ISTAS-21, pero yo lo usaría en otro lado lo usaría luego en intervención no si para evaluarlo porque además uno puede tener una muy buena gestión en el riego y que exista la gente de riesgo igual entonces que eso sucede mucho en las grandes empresas entonces en ese sentido tiene que ir de la mano tiene que haber un mejor instrumento de evaluación de riesgos psicosociales y un buen instrumento como el gestión de riegos del ISP. El 2021 se presentó como proyecto de investigación... El 2018 todas la mutualidades están poniendo un poco de plata para que se haga lo están haciendo la gente de la FLACSO, el SUSESO/ISTAS-21 nace del ISTAS y el ISTAS nace del CoPsoQ, entonces la idea es que tomemos el CoPsoQ el 2018 y ahora se están eligiendo unas preguntas, yo soy parte de la comisión que están eligiendo preguntas del CoPsoQ, se están eligiendo preguntas en inglés que están traducidas al inglés y luego que estén elegidas las preguntas se traducirán al inglés, lo lindo ahí es que van a haber preguntas de violencia externa e interna".</p>
<p>e) Riesgo psicosocial en PYMEs</p>	<p>"Yo creo que primero hay que hacer un mea culpa porque las PYMEs están muy abandonadas y porque es súper fácil decir "esto es súper heterogéneo" por un lado y, por otro, cuando tú intervienes en una empresa hay que decir algo que es doloroso y es que cuando intervienes, la energía que gastas en intervenir una empresa PYME puedes gastarla en intervenir en una empresa "no PYME" y podrás llegar a más trabajadores... Y ¡suena horrible! Porque esas personas pueden estar sufriendo igual que las otras, pero si me preguntas ahora ¿Tienes para intervenir una empresa de 200 trabajaros o una de 20? Yo voy a elegir la empresa de 200 trabajadores, pero no porque den más recursos o sean más</p>

	importantes, es una cuestión súper práctica en términos de la energía que ocupo para el efecto que busco alcanzar, es doloroso pero también hay una dificultad en la intervención y además no es muy diferente el tiempo que tengo que ocupar en uno que en otro, ¿Me explico?... Además, hay siete cosas de la intervención que van a funcionar en una empresa de más de 100 y no en una de 10, por ejemplo, establecer un protocolo de denuncia de acoso laboral en un empresa grande como la ACHS, pero establecer un protocolo de acoso laboral en una de 10 trabajadores sería rarísimo porque lo más probable sería que dentro del Comité de Investigación esté el acosador, por un tema estadístico, ¿Me explico?"
f) Fiscalización y mitigación en PYMEs	"Yo he estado mucho rato hablando con la Seremi y podemos decir que faltan millones de Seremi, es decir, decenas, si me preguntas a mí, puedo decir que faltan y para todos, no sólo para PYMEs y hay algo indudable que es mientras más fiscalización exista habrá mayor gestionalidad del riesgo psicosocial, eso te lo doy firmado. Yo diría así como algo que se me ocurre nada más, un poco de generar grupos de discusión, quizás establecer -por ejemplo- frente a las grandes problemáticas, yo te decía acoso laboral respecto a las enfermedades de Salud Mental generar quizás una guía de discusión entre estas personas, estos siete trabajadores... Al 100% porque la que se está generando a través del protocolo deja de lado muchas veces las características propias de las PYMEs y a través de los organismos administradores de la ley yo no sé si vaya a entrevistar a mis pares en [nombre mutualidad], pero la verdad es que todos estamos guiados a grandes empresas y debería haber uno enfocado a las PYMEs".

Dimensión/Entrevistado(a)	Informante 2
a) Cualificación inicial en instrumentos de aplicación para salud mental	"Los cambios que han tenido, las respuestas que se han ido dando desde las empresas, desde los trabajadores, desde los organismos administradores, desde el ámbito de la fiscalización, o sea, hay todo un... Finalmente con el protocolo se abre una... Se instala una temática, que antes de eso no había antecedentes, respecto de cómo mirar la organización del trabajo, porque lo que había antes era... Bueno, estamos en el marco de la ley 16.744, que es un seguro social contra accidentes de enfermedades profesionales, que es una ley que como está eh... Se hace en el año 68, se

	<p>oficializa, es una ley que está pensada en la industria como modelo de trabajo y los riesgos que eran de esa época tenían que ver con riesgos químicos, físicos y biológicos, por tanto el tema de salud mental en esa época no era... No estaban considerados, no era tema".</p>
<p>b) Fortalezas y debilidades del cuestionario SUSES0/ISTAS-21</p>	<p>"Es que instrumentos para medir RPSL hay muchos, sin embargo, este es el único que está validado en la realidad chilena, que pasó un proceso de validación semántica con trabajadores, en diferentes sectores productivos, comité de expertos, entonces es el único [Cuestionario SUSES0/ISTAS-21] que ha hecho el proceso completo y uno puede decir que "lo que miden, lo mide" verdad. En PYMEs ha tenido menos aplicaciones claramente que en la mediana o grandes empresas, pero aun así tanto la versión breve como la completa discriminan de buena manera lo que pasa en esos ambientes, el instrumento tiene la bondad de finalmente tener todos los estresores que internacionales están validados como los que pueden estar operando en los ambientes de trabajo. Claro, tenemos la dificultad de que el instrumento que hay en Chile, en este que tenemos, no es exactamente la misma versión que circula hoy del CoPsoQ , tiene una validación que ya tiene bastantes años".</p>
<p>c) Riesgo psicosocial y cultura organizacional</p>	<p>"La denuncia es la puerta de entrada, a través de la cual ingresa el riesgo, es la puerta de entrada al sistema de calificación, reconocimiento e intervención por parte de los organismos administradores; entonces el hecho de tener una denuncia, independiente que fuera calificada o no como de origen laboral, lo que se está denunciando, porque es la tarea que le corresponde al organismo administrador, el solo hecho de haber una denuncia podría ser indicativo que podrían estar pasando cosas. Cuando uno encuentra RPSL, en realidad lo que encuentra son ambientes laborales enrarecidos, verdad, que hay ciertas situaciones que finalmente el instrumento discrimina que hay estresores en el ambiente de trabajo, por lo tanto, la denuncia puede ser otro mecanismo de alerta ahí donde no podemos aplicar el instrumento, entonces por eso, ahí entran las empresas de menor tamaño. Entonces lo que está a la base del instrumento o el espíritu, no solo es el levantamiento de información que produce, sino más bien cómo se pone en diálogo ese resultado, entonces en ese contexto esta normativa que recoge este instrumento y que recoge la preocupación de la salud mental dentro de los lugares de trabajo, tiene algo... Un componente innovador que tiene que ver con... No es solo la bajada de la normativa de "cúmplase esto", sino que es el cúmplase en la medida en que usted genere un diálogo</p>

	<p>para poder llegar a un consenso respecto de cuál es la mejor forma de entender el trabajo en cada una de las instituciones, entendiendo que el RPSL tiene un diferencial dependiendo de la organización del trabajo, de una jefatura y no lo realiza de buena manera, están los estilos autocráticos, las formas como autoritarias, entonces lo que más se da en la pequeña empresa es justamente eso, es una sobrecarga, o sea, que algo que puede ser leído en un primer momento como una sobrecarga, pero que en realidad cuando uno despeja, tiene que ver con un liderazgo disfuncional”.</p>
<p>d) Salud mental: malas prácticas</p>	<p>“Entonces ahí el tema de finalmente la mediación, que es como el gran desarrollo que hizo la Psicología Organizacional que fue decir "sabe que usted no se enfrasque en discusiones con sus trabajadores, ponga a alguien a cargo de recursos humanos y usted ve con él" y él en el fondo trata de ser la bajada de la línea de los trabajadores, ese componente de la Psicología Organizacional que finalmente está puesto en todo lo que tiene que ver con recursos humanos, para bien o para mal, es decir, para bien en términos de poder mediar de buena manera o para mal, para entenderlo solo como gestión de procesos y el <i>management</i> y todo lo que acompaña a eso finalmente, a esta forma de funcionar bajo la productividad, si uno ese componente no lo tiene es súper complicado, el cómo se vincula un trabajador con su jefatura que en este caso es el dueño, porque más mediación no hay y, además, en un contexto que generalmente son empresas que tienen un corte familiar importante, entonces no sólo es cómo me vínculo con mi jefatura, sino también cómo me vínculo con la familia de mi jefatura. Entonces, yo puedo tener roce no solo con uno, sino con varios y todos pueden ser una amenaza también laboralmente, y donde dado que hay una serie de situaciones y condiciones que no se cumplen formalmente, porque no hay una formalidad que esté como a la mano, en general, hay una serie de vulneraciones propias respecto de los horarios, de los permisos, hay mucha discrecionalidad en la forma de actuar, por lo tanto, obviamente es un factor de riesgo si uno lo mira en términos laborales. Claro, y pueden existir "malas prácticas" también porque las cosas no están claras, entonces la primera indicación para las pequeñas empresas es justamente cómo darle un grado de, o sea, cómo poder entender que independiente de las condiciones en que se trabaje, hay ciertas formas de entender el trabajo que son genéricas porque ahí muchas veces se confunde, entonces entre que te doy trabajo, pero también te estoy ayudando, o lo que sea; y en estos casos, también en estas pequeñas empresas, también</p>

	<p>hay mucho trabajo que es no asalariado y es complejo, cuando está la familia hay trabajo no asalariado".</p>
<p>e) Riesgo psicosocial en PYMEs</p>	<p>"[Es que en esos casos] te interpela personalmente, tú no vas contra una institución, vas contra una persona en particular, y acá hay un tema que marca la diferencia completamente respecto de otros países, que tiene que ver con el valor del trabajo en Chile, y cómo eso está asociado finalmente a que el trabajo no solo es un intercambio económico, no solo hay un intercambio salarial, sino que el trabajo te da, te determina una posición en la escala social, por lo tanto, dependiendo del trabajo que yo tengo es la vida que puedo tener, determina las patologías que yo puedo ir desarrollando o no, determina la educación que puedo darle a mis hijos. Entonces, como no está garantizada una salud gratuita, educación gratuita, hay ciertas bases que... Es difícil la comparación con países que tienen mucha más trayectoria que la nuestra, pero la posibilidad o la amenaza del despido en Chile es totalmente distinta a la de otros países, y esa herramienta es un arma, es decir, yo te amenazo con que te puedo despedir y eso como un... Es un jaque mate, entonces dado que hay... O sea, culturalmente entendemos el trabajo con esa sensibilidad, en una pequeña empresa es dispararse en los pies hacer una denuncia, o sea, yo denuncio, claro, denuncio, puedo aventurarme en una causa justa, pero la consecuencia lo más probable es que sea la desvinculación, entonces yo creo que hay una forma de trabajo en la pequeña empresa que es muy distinta a la de otras formas de trabajo independiente de las clasificaciones clásicas que tienen que ver con el sector productivo, por el área en el cual si esas pequeñas empresas se encadenan o no con otras más grandes y son soporte o elaboran ciertos productos de una cadena mayor, pero la condición de pequeña empresa en Chile es compleja, es muy compleja, entonces por eso a lo mejor se ve poco lo que es el registro de la pequeña empresa en los RPSL".</p>
<p>f) RPSL y proyección en del SUSESO/ISTAS-21</p>	<p>"Lo que falta en esta versión del instrumento son dos dimensiones que son fundamentales como hemos visto y sobre todo en la realidad chilena son muy... Están muy presentes y que tenemos que llegar a ellas por otra vía, que son las de violencia en el trabajo y justicia organizacional, ambas dimensiones en el caso de la realidad de las PYMEs que tenemos en Chile serían dimensiones que podrían decir mucho, nivel de violencia como de justicia. Claro, porque a la violencia estamos llegando a través del liderazgo disfuncional, el liderazgo disfuncional de por sí lleva el tema de la</p>

	<p>violencia, pero llegamos de una manera más que nada por el lado, más que poder discriminarlo directamente”.</p>
<p>g) Proyección de instrumentos de riesgo psicosocial (CopSoQ)</p>	<p>"El año 2013, cuando sale el protocolo, hubo una resistencia importante, porque claro, o sea, esto era una... Un factor de riesgo que no estaba en la órbita de lo que se medía, verdad, claro, las empresas medían sus emanaciones de riesgos asociados a accidentes, el efecto de algún químico, alguna sustancia, etc. Medir organización del trabajo es una tarea, es un salto cualitativamente complejo, entonces ya, ahora estamos en una situación en que las empresas ya están en la práctica de evaluarlo, están gestionándolo también, saben más o menos por dónde están los factores de riesgo, cuáles son, qué es lo que... Cuáles son las principales orientaciones para poder mitigarlos, entonces nos viene bien que todo este antecedente haya sido en una primera etapa, para luego entrar en una que tiene que ver más con la identificación más precisa y la reflexión respecto de eso, entonces quizás... Y siempre se pensó de esa manera, en este ámbito menos es más, instalar la temática ya es un gran paso, ahora hay que empezar a sensibilizar en eso y avanzar, pero nos va a llegar la versión nueva cuando ya estemos culturalmente en mejores condiciones para poder a sumirla".</p>
<p>h) Factores prevalentes en RPSL</p>	<p>"Claro, lo que pasa es que en liderazgo disfuncional, en el fondo lo que uno ve y es cómo están dentro de los criterios de la SUSESO, en los criterios de observación aparecen estos "estilos autocráticos", "autoritarios", "hostigamiento", que todos son situaciones que están vinculados con el tema de la violencia interna, la violencia hay de tres tipos: violencia externa tipo 1 y 2, y la violencia interna que es la de tipo 3, entonces claro, nos ayudaría mucho más a poder llegar a tener diagnósticos más adecuados respecto de los ambientes laborales el saber efectivamente cuáles son los estresores en particular que están operando ahí... Sobrecarga, lo que pasa ahí es el estudio de puesto de trabajo, tiene que ser muy minucioso para poder distinguir que si es sobrecarga o era liderazgo disfuncional, porque yo puedo ir a hacer una denuncia y decir: "mi jefe me da trabajo constantemente y no hay tiempos de descanso, no me da tiempo" y uno podría preguntar, "¿Y a tu compañero o a tu compañera, que cumple en teoría la misma la misma función, ¿le da tanta carga como a ti?" y cuando eso es distinto en realidad hay ahí una discrecionalidad en la distribución de las cargas de trabajo, y eso es liderazgo disfuncional, no sobrecarga, a pesar de que mi</p>

	denuncia entra como sobrecarga de trabajo, en el estudio yo podría cambiar el agente de riesgo. Ahora, hay un tema ahí porque en general, se investiga lo que se denuncia, si yo investigo sobrecarga, el estudio de puesto de trabajo lo que va a determinar es si es que efectivamente hay sobrecarga o no, no va a decir "bueno en realidad no era sobrecarga, era bajo apoyo social".
i) Políticas de mitigación	<p>"Las "medidas de respeto" en las PYMEs es lo que más, lo que más funciona, es decir, es como: "Pongamos un letrero acá, un afiche con todo lo que se puede y no se puede hacer". O sea, es en el fondo dejar claras las reglas del juego y tiene que ser así súper directo, tú no llegas por la vía de la emoción o de la empatía o del entendimiento o de la reflexión y es en el fondo "esto es lo que se puede y esto es lo que no", así de claro, porque tampoco hay tiempo para otra cosa verdad. Entonces claro, porque uno puede pensar en la forma clásica de difusión... Una cartilla, un tríptico... Hay cosas que no se ajustan, el hecho de poder leer una cartilla o un tríptico es porque: una, tienes capacidad lectora; otra, tienes tiempo para leerlo; y otra, tiempo para hacer una vinculación entre eso que te está diciendo y tu trabajo. Es una serie de supuesto y de pasos que en realidad no da para todos, verdad, entonces la cuestión tiene que ir súper al callo, y es lo que se ha probado que da más resultado la verdad, o sea, te lo cuento así como por experiencias súper puntuales de acoso laboral y acoso sexual en PYMEs, donde lo único que ha servido ha sido como "de ahora en adelante, lo que se puede es esto y lo que no se puede es esto otro".</p>

Dimensión/Entrevistado(a)	Informante 3
a) Experiencia inicial en instrumentos de aplicación para salud mental y cambios institucionales	"Tengo mucha experiencia en temas de responsabilidad social y esto era como un ítem importante en el entendido que era ir más allá de lo que hasta ese minuto se obligaba a las entidades empleadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo y también de participación al interior de las propias organizaciones y por eso tomé el tema y ahí trabajamos mucho el tema. Primero participamos en el diseño y redacción del primer protocolo, pero además, nosotros también de manera participativa lo que hicimos fue ir diseñando la metodología que se conoce ahora como la metodología de SUSESO/ISTAS-21. Y ahí ya esto explotó hace tres o cuatro años de manera muy masiva y un poquito antes con la

	<p>publicación del protocolo, pero eso básicamente. He estado desde los inicios casi que abriendo el camino y recién después de diez años de trabajo se ve algo".</p>
<p>b) Fortalezas y debilidades del cuestionario SUSES/ISTAS-21</p>	<p>"Yo creo que es muy prematuro para poder definir y decir cómo ha influido, es que la percepción que tengo al menos, es que la metodología más allá del cuestionario mismo, del objetivo que se persigue, que es lo que está teniendo mayor impacto a nivel de grandes organizaciones, no sé si [informante clave] desde la [nombre de mutualidad] les comentó que esto les ha llevado a que el tema de la prevención, la conversación y el diálogo se lleva a un nivel superior, ya no solo queda radicado en el prevencionista o en la persona de que "oye, mira, hay que cumplir con esto", que casi lo ven como un <i>cachito</i> entre comillas, a que lo tomen gerentes de recursos humanos, gerentes en general, porque aquí se requiere la participación de todos, sí también eso es positivo, ¿No?, que se tome el tema de la prevención en general de una manera mucho más gerencial. Que es lo otro que nosotros hemos podido ver de todas las partes, como que cuesta entender el tema de la prevención, en este caso de estos factores de riesgo psicosocial como algo en lo que tienen que estar todos comprometidos y que se dialogue al interior de las organizaciones".</p>
<p>c) Riesgo psicosocial y cultura organizacional</p>	<p>"Porque en realidad, en esa organización esa medida no está dada para que se aplique de... No que se contrate una persona que sea el coordinador para que defina, a lo mejor eso no es, a lo mejor es otra cosa, a lo mejor hay distintas resoluciones. La otra vez, en un seminario, la gente de [nombre de una empresa] mostraba todas las intervenciones que fueron un <i>exitazo</i>, lo lograron, lo hicieron súper bien, pero eran solo aplicables en [nombre de la empresa], por las características del [lugar], por la cultura que tenían, porque ellos disponían de un casino propio, porque ellos disponían de una ambulancia, porque ellos disponían de un montón de cosas, porque su trabajo está diseñado en un ambiente distinto, o sea, hay una serie de factores que en realidad uno dice "¡Qué fantástico! Los voy a aplicar, pero... Ah... no tengo casino, me falta eso", ¿Me entienden? Entonces claro, yo entiendo lo de la guía y está súper bien y a nosotros también nos interesa como idea, se puede hacer, pero siempre teniendo la base de que este tiene que ser de acuerdo con la realidad, de acuerdo con la cultura organizacional y sobre todo, lo primordial, es lo que dicen tus trabajadores respecto de lo que está pasando".</p>

<p>d) Fiscalización en PYMEs</p>	<p>"Nosotros fiscalizamos tanto a las mutuales del seguro como a las cajas de compensación, y a otra serie de instituciones públicas que repartimos, y hay documentos que salen todos los días hasta tres veces al día, y los estafetas eran dos no daban abasto, estaban atrasados, y en una de estas reuniones de evaluación cualitativa de evaluación de riesgo psicosocial vimos por qué estaban con carga de trabajo y dijo es que "sabes qué, nos pasa esto", y ¡Qué podemos hacer!, ¡Cómo lo podemos solucionar!, y uno de ellos levantó la mano y dijo por qué no hacemos que ellos vengan a nosotros, nuestros organismos fiscalizados, ¿Cómo así? Podíamos hacer unas casillas, que cada uno tenga una casilla aquí, la Mutual, la ACHS, la Caja, organismos fiscalizados, y que ellos vengan dos veces al día y que ellos se hagan responsables de ellos retirar acá, porque ellos tienen que venir una vez, ellos en cambio tienen que repartir... ¡Qué buena idea!, y se implementó y fue algo que salió de ahí porque era algo súper de nosotros de la Superintendencia y afectó no solo el que ellos bajaran la carga de trabajo, sino que los oficios llegaran en tiempo".</p>
<p>e) RPSL y proyección del instrumento SUSESO/ISTAS-21</p>	<p>"Lo que yo entiendo por el SUSESO/ISTAS-21 y su metodología de aplicación que la dicta esta Superintendencia, en ese sentido tampoco creo que existan cambios al respecto, lo que sí puede ocurrir y es lo que nosotros estamos trabajando en la validación de la última versión del CoPsoQ con la FLACSO, que es desde la versión original, entonces nosotros la que tenemos ahora funcionando es la primera versión, pero la adaptación española de la primera versión danesa. Ahora nosotros estamos trabajando directamente con el equipo danés y estamos haciendo en estos minutos... Se está realizando el estudio del trabajo de campo para la validación, lo que puede ocurrir es que se va a ir perfeccionando la herramienta, o sea, si tú piensas que los riesgos psicosociales tienen que ver con la organización del trabajo y la relaciones interpersonales y de trabajo que se desarrollan en un determinado centro de trabajo, es dinámico, las personas somos dinámicas y todo lo que va alrededor es dinámico, por lo tanto, por supuesto tiene que ir cambiando".</p>
<p>f) Factores de riesgos psicosociales</p>	<p>"Por eso te digo, ellos tienen un reportorio que es casi un estándar, es decir, mira, para riesgo tanto en tal dimensión es esto, habrá que ver si eso efectivamente funciona, digamos, a la segunda baja el nivel de riesgo, se mejora, se mantiene y eso ahí ya no me podría pronunciar porque la verdad que nosotros eso no lo tenemos... Ustedes tienen que pensar que no estamos relacionados con las entidades empleadoras, nosotros tenemos intermediarios que son los organismos administradores, nosotros trabajamos con la información que, a su vez, a los organismos administradores</p>

	<p>nosotros los obligamos eventualmente a que nos puedan entregar y con eso nosotros trabajamos. Lo otro que hacemos nosotros es leer, investigar, averiguar, escuchar, ir a estas partes internacionales donde hay un montón de cosas, pero no es llegar y copiar de cualquier parte, como tampoco es llegar y copiar cualquier prescripción, intervención, que seguramente va a funcionar en la empresa A, nosotros desconocemos si efectivamente va a funcionar en la empresa B, aunque tengan similares características sobre todo en riesgo psicosocial, sobre todo porque tiene que ver con las relaciones que se desarrollan al interior de la organización y las personas no son iguales en todas partes, la dinámica no es igual, el entorno que lo rodea no es igual, el edificio donde se desempeñan no es igual. Entonces ahí... Por eso ahí hay que seguir trabajando, a pesar de que nosotros llevamos como diez años trabajando en esto hemos avanzado muchísimo".</p>
<p>g) Género y doble presencia</p>	<p>"Los hombres entienden el tema de la doble presencia muy relacionada al tema de la deuda, no, como algo súper concreto, quizás tiene que ver con visión de género, no tengo idea, y las mujeres tienen otra percepción, ¿Me entiendes?, entonces las medidas de intervención serán distintas. Nosotros, los primeros años, cuando recién aplicamos con piloto, me acuerdo que trabajamos mucho con [nombre de empresa], con la división [nombre de la división], ellos estaban muy impactados porque la dimensión doble presencia les salía disparada, disparada y eran hombres, 95% hombre y ahí nosotros dijimos "a ver ¡qué está pasando!", y empezamos a ver que en realidad esto no tiene que ver solo con lo que uno a la primera entiende con tema de doble presencia... También, el otro día estuve con un señor de estos que se van en embarcaciones y no sé, tienen estos turnos de 20 días y vuelven y están 10 y también ellos se tuvieron que evaluar y le salió la doble presencia disparada y me decía, "pero ¿por qué si nosotros somos hombres?". Ya, claro, si tú vas a ver, tienen turnos, pasan un montón de cosas, el tema... No sé, del trabajador del [empresa de transporte] también le sale alta y tú dices... Se pensó en un principio la dimensión de doble presencia, se introdujo en Chile como un tema de mujer y trabajo, como verlo de esa mirada, pero luego con el paso del tiempo nos hemos dado cuenta que es mucho más que eso".</p>
<p>h) Salud mental: malas prácticas en PYMEs</p>	<p>"Pero claro, la realidad de las PYMEs en general, en este y otros aspectos, esa es la realidad de las PYMES, o sea, por eso nosotros como Superintendencia hemos insistido en temas de seguridad y salud en el trabajo, que se haga desde los organismos administradores una atención con foco en pequeña y mediana</p>

	<p>empresa, la Superintendencia todos los años saca un plan de prevención anual que son unas pautas que los organismos administradores sí o sí tienen que cumplir y los tratamos de dirigir hacia allá eh, pero hay que seguir trabajando las PYMEs en todo ámbito, donde tú vas la PYMEs es la más golpeada, así que... Y que está obligado porque el protocolo te dice que de diez para abajo no está obligado. Pero claro... Pero ahí no abordaríamos a los que siguen desprotegidos, los que no tienen recursos humanos... Uno los olvida siempre, claro, habría que estamos trabajando, nosotros por lo menos, como te comento, es más difícil para nosotros llegar a las empleadoras, no, entonces las veces que hemos hecho cosas con los empleadores es a través de los organismos administradores o también a través de organizaciones sindicales".</p>
--	--

Dimensión/Entrevistado(a)	Informante 4
a) Experiencia inicial en instrumentos de aplicación para salud mental y cambios institucionales	"En mi calidad de Presidente de [organización sindical] conozco el instrumento y he participado en procesos de negociación colectiva y actualmente soy Consejero Nacional de la CUT, [nombre entrevistado], y como tal conozco en general la aplicación de este instrumento y la opinión del mundo sindical al respecto".
b) Fortalezas y debilidades del cuestionario SUSES/ISTAS-21	"Sí, eso es, el recorrido es bueno, te lo puede decir, hemos recorrido al amparo de este país y uno de los temas eran las entrevista y ahí detectamos que efectivamente primero no trabajan ninguna información, no conoces al ISTAS-21, no lo conocían, sabían obviamente unos más o unos menos, pero no es que todo el mundo lo maneje de forma homogénea, pero como instrumento yo diría que todo mundo como trabajadores tienen, y me atrevería a decir, tienen una percepción positiva del instrumento. El problema es la aplicación, el seguimiento para la aplicación de él ahí, está el problema".
c) Riesgo psicosocial y cultura organizacional	"Entonces, cuál fue la medida correctiva ahí, pues bien, la medida correctiva fue volver a poner la batea –eso- entonces, por eso te digo, que detrás de un accidente o de una situación grave siempre van a haber medidas correctivas, pero para evitar ese accidente casi siempre diría que en un 90% de los casos ni por muy chica que sea la empresa (...) yo entiendo que nadie va a querer tener un "tornero mutilado"... Y en lo psicosocial indudablemente son cuestiones que recién se van dando, o sea, hay muy poca experiencia en esto, si esto cuánto lleva... 3 años, 2013, el

	<p>protocolo 3 o 4 años a lo mucho, entonces el desconocimiento es bastante grande y siempre siendo una muy buena herramienta ahora yo entiendo que en las grandes empresas han tomado algunas medidas, en las empresas medianas en algunas han hecho alguna situación cuando se han descubierto pero en las PYMEs difícil, yo creo que esa información es bastante difícil que puedas sacarla, a no ser que la tengan, a mí me gustaría saber vía transparencia y que nos informara cuántas industrias de menos de 25 trabajadores han hecho la encuesta y sus resultados eso debería estar”.</p>
<p>d) Fiscalización en PYMEs</p>	<p>"Yo soy el [cargo en organización multisindical] y cuando vimos estos proyectos que tú me comentaste, que no lo tengo al detalle para poder desarrollarlo, vimos las necesidades de que lo que había ahí justamente de lo que tú dices, si tú vas hoy día (...) las cifras de muerte que entregan las mutuales y que año a años la SUSESO te entrega la cantidad, ya, y yo diría que de repente pueden ser dispares a las que te entrega... Entonces, lo que nosotros hemos propuesto es que año a año haya una entidad una entidad aparte que se dedique al control, al seguimiento y generación de estadísticas de esta situación. Bueno, se lo hicimos ver al gobierno pasado, con este gobierno hemos conversado poco porque ahora (...) después que la gente salió a la calle pero efectivamente, porque efectivamente si no, lo que tú dices es verdad, anda a preguntarle tú ¿Cuántos son los accidentes que tiene registrado en el Ministerio de Salud? Hoy día va a ver un control más porque puede haber un control más si no esa diferencia odiosa entre obrero y empleado".</p>
<p>e) Prevalencia de RPSL</p>	<p>"Yo creo que el acoso laboral es un tema que es el más común, y el acoso laboral y después la presión sobre el trabajo mismo y muchas veces el salario no está dado, que haga la jornada de trabajo es extenuante, es un imposible que un trabajador mantenga bien un trabajo de 12 horas en una jornada de 7x7 y eso ha estado básicamente comprobado porque cuando nos dijeron que bajamos de 48 a 45 nos dijeron que la... Nos asustaron y eso no sucedió, al contrario y ahora cuando bajamos de 40 a 45 nos dijeron lo mismo, entonces, ese el problema. Hay un ejemplo súper claro acá, lo que paso en [nombre de empresa] hace como 3 o 4 años atrás, lo que pasó es que efectivamente el supervisor de turno hostigó de tal forma a un trabajador y el trabajador en un momento determinado y por mucho tiempo lo hostigó y de eso estaba en conocimiento toda la cadena de mando, pero no hizo nada al respecto porque de acuerdo a la cadena de mando el tipo que es un arcaico y es el dueño de la empresa, cree que él</p>

	<p>manda, por así decirlo, a su gente es el mejor jefe, entonces, este tipo lo que hizo es que el trabajador callera en una depresión tremenda y llegara a su jornada de la mañana y se colgara".</p>
<p>f) SUSESO/ISTAS-21 y fiscalización</p>	<p>"No, a mí me parece de que la herramienta... Es una herramienta... Es positiva, el problema es la aplicación de la herramienta y el control de la aplicación... El ISTAS-21 es una herramienta que te permite detectar esto, entonces eso a mí me parece que esto es súper positivo, esta situación, yo no lo veo como una cosa negativa, todo lo contrario, el problema es, de mi punto de vista, es la aplicación, cómo ajusta futuros parámetros en términos de la confiabilidad y después como yo creo que aquí tiene que ver al final una preocupación más del Estado, porque si dejaras la iniciativa a todos estaremos muy mal".</p>

<p>Dimensión/Entrevistado(a)</p>	<p>Informante 5</p>
<p>a) Experiencia inicial en instrumentos de aplicación para salud mental y cambios institucionales</p>	<p>"Recuerdo que se montó la primera plataforma también, bueno la [nombre de mutualidad] fue la primera que tuvo plataforma para poder gestionar el riesgo sicosocial con respecto a sus empresas, posteriormente después de eso, llegué a SUSESO y a SUSESO llegué para hacerme cargo o para construir un espacio de trabajo que se llama Medicina del Trabajo, la cual dentro de sus principales áreas de desarrollo contaba con la implementación de o la gestión de y mantención del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21, hace que en esa época estaba en paso de piloto de un par de áreas de sectores económicos a la implementación global, entonces a mí me tocó hacerme cargo de ese equipo. El equipo estaba... Habían 2 personas, 3 personas que debían trabajar en su tiempo en particular, las principales eran allí [nombre], psiquiatra, que había participado en el proceso de validación del instrumento y también [nombre] se había sumado ya un par de años, un año, un poco más, llevaba años cuando llegué, principalmente lo que era en la comunicación y difusión del uso del instrumento".</p>

<p>b) Fortalezas y debilidades del cuestionario SUSESO/ISTAS-21</p>	<p>"Yo pudiese decir que el cuestionario es bastante bueno, pero digamos que hay algunas ideas que de cierta forma no han avanzado, como por ejemplo, lo relacionado con violencia en el trabajo, que es uno de los aspectos que ha quedado bastante fuera, posiblemente uno de los aspectos que se ha conceptualizado de manera diferente son las interferencias entre trabajo y familia, entre vida privada y trabajo, yo creo que también esa parte ha tenido algunas variaciones en el tiempo. También, por ejemplo, está corto lo relacionado con justicia dentro de la organización y yo diría que son las tres más cortas. Ahora también, hay cosas que son muy características de acá del instrumento, lo que fue la validación chilena, por ejemplo, el sobredimensionamiento de lo que se consideraban las exigencia sensoriales o el hecho de mantenerse atento a la tarea, lo que es muy llamativo porque los puntajes acá para la conformación de los terciles es muy alto, es decir, muy de chileno decir que "mi tarea es muy importante, si me equivoco va a pasar algo catastrófico", que eso fue muy característico de la validación y lo cual puede distorsionar la importancia relativa que tenga eso, que en general no es generador de enfermedad ni de estrés el hacer una tarea considerada de alta atención y también, uno de los núcleos de alto conflicto a lo largo de todos estos años y que fue la parte no vista cuando se hizo la validación en terreno hace 8 años, fue el tema de doble presencia, porque originalmente fue primero que todo una dimensión construida a la chilena, tomando algunos elementos que venían desde afuera y que contribuían a la chilena y después, digamos que no fue claramente implementada, con una visión como ambivalente si era obligatorio, si presenta riesgo en esa, no corresponde a tener riesgo".</p>
<p>c) Riesgo psicosocial para PYMEs (heterogeneidad sectorial)</p>	<p>"Posiblemente algo así, bastante abreviado y todo, que fuese asociado a una dinámica de casi cumplimiento legal, pudiese apoyar un poco esa estandarización y posterior a eso, a ese nivel de supervivencia, ver elementos que claramente afectan o que son generadores de riesgo psicosocial, poder aplicar algo parecido al Cuestionario. No sé si han escuchado algo similar en otras partes, pero esa es un poco mi impresión, más allá de que sean 10 preguntas o las preguntas que uno quiera hacer, si uno por ejemplo, no sé, se hace una pregunta acerca del sueldo variable versus sueldo fijo, uno puede imaginarse al menos la asociada carga, la gente va a tender a tener más carga de la que ellos supuestamente pudiesen llevar o tener, pero eso va más asociado a los temas de sueldo, cuando no existe quizás jefatura formalizada o no están claros cuales son los alcances de decisión de una jefatura".</p>

<p>d) RPSL y proyección del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21</p>	<p>"Con respecto a la forma del cuestionario y uno de esos de su implementación, yo creo que... Mi impresión es que yo siento que es un esfuerzo que es un poco egoísta, por decirlo así, un poco egoísta porque esta metodología participativa y la constitución de un comité de intervención con todas las características que este tiene, debiese ser algo más transversal, posiblemente bajo una estructura más formal. También... No sé si necesariamente los comités paritarios u otra, comité de riesgo o gestión, comité de seguridad o salud ocupacional, dado que son de un poco de diferencia con respecto al perfil de los comités paritarios que están enfocados en sólo seguridad, se debiese tratar no sólo los temas de comité psicosocial, que hoy en día superan y son amplios en cuanto a la cantidad de acciones que pueden realizar en su interior, hay otros elementos que digamos son más puntuales, más de temas concretos, como pueden ser la existencia de otros riesgos: físicos, químicos, biológicos, ergonómicos.... Los cuales, de alguna manera también, en particular los ergonómicos, han planteado la necesidad de que exista un espacio de diálogo para gestionar y negociar estos riesgos y ver de qué manera buscar acuerdos que también vayan cambiando".</p>
---	--

Anexo 2: Matriz de vaciado de entrevistas a actores PYMEs

Entrevistado/a N° 1

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Nuestra empresa el área es abastecimiento, en general nosotros proporcionamos outsourcing en abastecimiento".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Flotante, pero alrededor de 190".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Soy gerente de servicio y además presidente del comité paritario".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Mira la verdad es que no, nosotros por ser una empresa nueva, recién en mayo vamos a cumplir tres años". "Si me dices de capacitación no, solamente lo que hemos leído o nos hemos informado por la ACHS, o hemos investigado digamos por iniciativa propia".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]

	ROL EN LA APLICACIÓN	"Te mentiría si te dijera que me he dedicado a ver la aplicación, cómo lo hemos estado haciendo, a lo que más me he dedicado yo es a juntar documentación".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Doble presencia que es imposible que alguien que no haya doble presencia en Chile bien el mundo es imposible, entonces dije puta la pregunta weona decía yo, me están conduciendo para allá, ahora tampoco me molesto mucho porque nuestra empresa por ser una empresa tecnológica, nuestra gente también puede trabajar en la casa".
		"Compensaciones, nadie va a estar contento con la compensación si es imposible si todos queremos más, y salí mal en esas dos cosas, ni siquiera tan mal, pero salí en lo más bajo que tenía eran esa dos".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	[Sin información]
	ROL DE LOS TRABAJADORES	[Sin información]
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Entre todos lo vimos, pero y todos pusimos empeño para que resultara, nos preocupamos dimos los tiempos dijimos ok y fuimos permanentemente oye recuerden que tienen que tener hasta tal fecha para hacerlo, tenemos gente, no aquí no están las doscientas personas las tenemos gente distribuidas en las empresas o en Antofagasta en Concepción que se yo en Chuqui, ya entonces cuesta un poco como te dijera mover a la gente, pero así y todo yo te diría que la cantidad de personas que hizo la encuesta es me dejó tranquilo".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Vino [la mutualidad] una vez, ya, no me acuerdo, vino alguien más como dos reuniones, como dos reuniones... De hecho, también los invitamos que sean... Digamos, a que pudieran venir a hacer charlas y todo, pero no fue, no hubo ni siquiera tiempo, la verdad que nosotros tenemos poco tiempo, andamos todo el día corriendo y todos".
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
	MEDIDAS APLICADAS	"Si alguien tiene problemas o él o ella, y quiere quedarse cuidando a las guaguas ya, basta con que me lo avise me diga cuál es la razón y yo digo ok ningún problema, y vaya a

	<p>cambiar los pañales, qué se yo, hacer lo que sea".</p>
	<p>"Las pausas activas, pero nosotros propiciamos que se creara un comité de deportes digamos y dentro del comité de deportes dije ok preocupense de esto necesitamos la pausa activa y vean los tiempos".</p>
	<p>"Una de las medidas de también producto de la ISTAS y bueno, por las necesidades, fue contratar una persona, un área paralela a la administración y finanzas que es dedicada solamente a la administración, entonces que ella se dedicara a las cosas de, bueno de hecho la puse como parte del comité paritario también, para que vea los temas de las reparaciones, las condiciones inseguras cosas que tiene que hacer la empresa y eso viene a mitigar un poco".</p>
	<p>"El otro punto digamos condensando toda la cantidad de cosas que la gente comento, es que no había no se propiciaba la relación entre la gente, ya están hablando más que nada de distención de que se yo de juntarse afuera eso nosotros no sé si alguna empresa está propiciando permanentemente que la gente salga de carrete o eso, pero si nosotros estamos tenemos una terraza donde todo el mundo va y nadie le dice a la gente que este las ocho horas sentado frente al computador, digamos eso es inhumano, pero puede salir a fumarse un cigarro la gente sale se para el mismo comité les sugiere que paren un poco, y salen a estirar las piernas que se yo".</p>
	<p>"Tenemos nuestras celebraciones de fin de año que se yo, nuestro aniversario donde salimos todos ya arrendamos un lugar y vamos de día de campo eso se hace, hay comité deportivo ahora si no podemos obligar a nadie a que participe, pero tampoco nadie está excluido ya, compramos una mesa de ping-pong si es que quieren jugar ping-pong vayan a jugar ping-pong afuera, nadie los obliga".</p>

		"Mismo les hice una charla sobre los terremotos y los temblores, ya porque el año pasado hubo un periodo en que hubo varios temblores, y yo me preocupé de eso estaban muy asustados y si ven un chileno corriendo arranquen si no, si el chileno no se mueve quédense ustedes tranquilos no pasa nada".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"Es un tema complicado en general para las empresas cuando sobre todo cuando significa costos adicionales, o temas especiales no sé, con formas de ser de la gente".
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Yo te voy a decir que no fue mucha, no fue mucha, no fuimos en realidad a mí ni siquiera me sugirieron que hiciera difusión, nosotros la aplicamos dijimos esta es lo que necesitamos hacer y necesitamos que todos participen en algo súper corto y empezamos a tirarla no más".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	[Sin información]
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a N° 2

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Se trabaja todo lo que, el potencial de la empresa son los inyectados en plástico y galvanizado de piezas plásticas, eso es lo que se dedica la empresa hoy en día".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Hoy en día la masa promedio son 50 trabajadores".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Asesor en prevención de riesgo, yo presto asesoría a la empresa, no soy un interno, pero me delegan toda esta parte de prevención de riesgo, todo lo que es las actividades con la [mutual], y tengo que estar reportando digamos a gerencia".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"He hecho varios cursos presenciales con la ACHS, (...) con IST, igual en otras empresas hemos estado aplicando esta encuesta, con Mutual, así que estoy un poquito entendido en la materia de RPSL, la aplicación de la encuesta, versión breve, versión completa, medidas prescriptivas que da el organismo administrador, para la empresa cuando tiene

		un riesgo alto, medio alto importante, que pueda afectar a la organización".
	TIPO DE CUESTIONARIO	"Nos vimos en la obligación digamos el año pasado de aplicar la encuesta completa, de las 142 preguntas".
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Asesor en prevención de riesgo, yo presto asesoría a la empresa, no soy un interno, pero me delegan toda esta parte de prevención de riesgo, todo lo es las actividades con [la mutualidad], y tengo que estar reportando, digamos, a gerencia y a Álex, que es la persona".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Bueno, el tema liderazgo puede ser, tema liderazgo, las relaciones interpersonales entre jefatura y trabajadores eso fue como lo que uno puede visualizar digamos en el día a día tal vez, y se vio un poco reflejado en la encuesta, yo creo que eso es un tema importante. Bueno y lo demás tal vez, bueno el reconocimiento del trabajo (...) del liderazgo reconocerla entre los trabajadores el esfuerzo".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Bueno en un principio [participó], a modo general".
		"Ahora el gerente pregunta si hemos avanzado en algo o si se han visto algunos avances, claro la decisión no va por mí, pero estar como trasmitiéndole a la gerencia el tema, la decisión final la toman otros".
		"Pucha, de repente hacen un poquito de recelo los empleadores, porque sabe que igual el aspecto psicológico es un factor que cuesta medirlo, porque puede ser particular o es profesional, entonces, dada esa situación, igual se ve en la obligatoriedad de poder detectar si efectivamente tienen riesgos psicosociales".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Si al final hay que hacerlo, el jefe decía bueno tengo que hacerlo no me queda otra".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"A través diario mural, [la mutualidad] nos facilitó un video de los riesgos psicosociales, yo me informé en la página de la Superintendencia, uno podía obtener la encuesta, o sea... Y algunas preguntas, no todas, entonces ahí las poníamos en PPT y las exponíamos, entonces, claro, salía la

		pregunta a contestarla entre todos los trabajadores, decía “cómo usted... ¿Qué piensa de esta pregunta? ¿Cómo la respondería”, “ah chuta, yo soy de ventas y él es operativo”, “ah pero es que mi rol es diferente, tengo Artículo 22 y tú tienes Artículo permanente””.
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"La asesoría en este caso, fue dada... Bueno, por plataforma telefónica y ya cuando nosotros nos vimos involucrados, ya que teníamos que ver si entrábamos al programa de vigilancia o no, ahí ya asistencia aquí en terreno, tuvimos algunas reuniones con el comité y la psicóloga, después vino la psicóloga y nos entregó el informe vino como tres, cuatro veces. De hecho, estuvimos perdidos un poquito en el tiempo porque nosotros teníamos... no teníamos respuesta de [la mutualidad] con referente a nuestra encuesta, habíamos enviado la encuesta en una oportunidad y como hubo un año en que ellos estuvieron con reestructuración en su departamento psicosocial, el tema del cambio de la normativa, actualizaciones entonces como que no, se perdió un año de ese tema, pero lo retomamos y ahí".
	ROL DE OTROS ACTORES	"[la iniciativa surge] por el comité paritario, ellos bueno y por medio de [la mutualidad], porque [la mutualidad] de cierta manera tiene una interrelación con el comité digamos en las visitas y estuvo... Bueno, dando a conocer que se viene una nueva aplicación, esto nació el 2015, pero no fue obligatorio para todas las empresas, sino hasta dos años después entró en obligación [...] entonces ahí ya se hizo más obligatoria entonces ahí calzó un poco el tema del comité paritario tomar una asesoría externa en prevención de riesgos".
	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS APLICADAS	"Digamos, se intervino más, difundirle más la información a la gente [no se entiende, minuto 05:55] para que de esta manera se haga más participe de la situación porque claramente juega un rol importante dentro de la empresa en el sentido de poder digamos de autorizar las actividades que tengan; intervenir las jefaturas por ejemplo,

	<p>tomar tiempo con los trabajadores para poder dar mayor capacitaciones, entonces bueno... está abierto a esa situación y ahí estamos trabajando y hemos estado contactando a algunas empresas, digamos, que nos van ayudar con el tema de la intervención".</p>
DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	<p>"Bueno como que todo esto estaba para marzo, por período de vacaciones recambio de veraneantes y los turnos salen completos entonces toda una logística que hay que manejar con anticipación y bien para que todos puedan tomar esta etapa de capacitación como enriquecedora y que pueda aportar algo fundamental en la empresa que estamos con carencia en el sentido cierta manera se puede plasmar en la encuesta".</p>
	<p>"Bueno, dentro de la programación, de la calendarización está dentro esa intervención psicosocial, no hemos tenido la experiencia, está, digamos el plan de desarrollo, pero no hemos ejecutado en el tema de que venga una empresa externa, tuvimos un acercamiento el mes pasado con una empresa, pero los plazos que nos ofrecían digamos eran dentro del mes de febrero, pero le explicaba la persona vacaciones medio difícil y las personas que necesitábamos que se intervinieran jefatura estaban de vacaciones entonces era como complicado, pero claramente estamos dentro del plazo para poder hacer esa actividad y tratar de dar cumplimiento porque, de manera"</p>
	<p>"Falta el tema de intervenir más fuerte a los líderes, o sea en este caso a la jefatura, que es un tema que se está buscando hacer con algún Otec particular algo que nos ayude a hacer esa intervención, porque nosotros no la podemos hacer, no tenemos esas capacidades".</p>
EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Es una consultora ambiental que tiene como los clientes más potentes son la empresas mineras, en el cual nosotros ayudamos a hacer líneas de base por lo general que ayuda a que estas empresas terminen en un estudio de impacto ambiental o declaración de impacto ambiental en este caso al gobierno, entonces nosotros hacemos la actividad previa a que, por ejemplo, empresas mineras destruyen ciertos sectores para ver que flora y fauna hay en estos sectores y así ellos puedan compensarlo de alguna manera".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Actualmente contamos con 25 profesionales por lo general, entre ellos hay tres, cuatro personas de cargo administrativo y el resto, como le digo, son profesionales del área".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"soy prevencionista de riesgos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Sí, en lo personal he hecho curso con [la mutualidad], nuestro organismo administrador al cual estamos adheridos y capacitaciones propias aparte, estudiándome solo con la legislación vigente y eso, bueno también me ha tocado aplicar la metodología, me ha tocado trabajar con un psicólogo de [la mutualidad] el cual también me ha orientado en cosas que no se ven acá".
		"Conformé un comité de aplicación en el cual también me hice partícipe, ya que obviamente mucho respaldo y mucho pasa por mi trabajo acá en la empresa entonces y también me interesaba estar como en toda las fases de la aplicación del ISTAS".
	TIPO DE CUESTIONARIO	"Nosotros al aplicar el ISTAS, aplicamos la versión breve".
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Sí [fue parte del Comité de Aplicación], en realidad lideré todo el proceso".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Salimos con un nivel bajo entre comillas, de las dimensiones que se evaluaron".
		"O sea, la dimensión doble presencia, la cinco si mal no recuerdo, fue la más alta".

	<p>"Se apreció que los resultados arrojaban que la convivencia era muy buena, pero siempre había como vacíos, sobre todo en la comunicación, que es lo que más... en ese sentido, no... hasta el día de hoy, diría yo, que tenemos problemas con eso por niveles jerárquicos de la empresa, son parte por lo... Obviamente por el celo de la institución".</p> <p>"Claramente fue el tema de comunicación lo que más que teníamos problemas, de repente que teníamos informaciones por distintos medios y no había uno centralizado entonces como que el personal estaba a disgusto con eso, porque no sentía que le llegaba mucha información de muchos puntos en el cual trabajando".</p> <p>"Sí, a lo mejor se va a repetir mucho mi respuesta [la comunicación], pero fue lo más potente que yo he podido ver, es la realidad de la empresa en realidad".</p> <p>"El tema de doble presencia fue súper potente cuando uno va a terreno, porque pasas días en terreno, no trabajamos por sistema de turnos pero si según la solicitud del cliente, nosotros estimamos días de trabajo, entonces sobre todo a los que tienen... Es más potente con los niños, los que tienen niños son los más preocupados, los que están días afuera y la estructura de la minera es súper estricta, entonces no es como se enfermó mi hijo y yo me bajo de la minera y voy, no, no es tan así, hay que pasar por ciertos protocolos que ellos tienen, entonces hay ahí como preocupación del personal, claramente, claramente sobre todo los que tienen hijos o hasta te diría los que tienen mascota, no porque sea una mascota... No".</p>
ROL DE ACTORES	<p>ROL DEL EMPLEADOR</p> <p>"Sí, yo creo en cierta manera han aportado hartos, no hablo de recursos sino que de disposición para tener mejoras, sí, porque claro, no, solamente les hablé un tema puntual de la comunicación, pero por ejemplo en la doble presencia, que es un tema súper complicado de llevarlo, ellos tienen súper buena disposición con nosotros".</p>

	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Bien, unos más involucrados que otros, claramente el que le toca más el tema o tiene más fibra ahí con sensibilidad con ciertos temas, claramente uno lo ve más involucrado o con ganas de aportar y lo bueno es que no se cierran primero a explayar sus inquietudes o su... claro, sus inquietudes, básicamente y también tienen la disposición de aportar con su granito de arena dentro de la organización, pero igual como que hay compromiso, creo yo, dentro de... con los trabajadores, sobre todo los que llevan harto tiempo, en aportar, en dar ideas, en que las medidas no queden solamente en este psicólogo [de la mutualidad], por ejemplo, o lo que te puede decir el organismo administrador".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Bueno, la verdad es que me tomé del comité paritario, como yo comentaba estos temas en el comité paritario, si bien no soy integrante de él como tal, pero yo asesoro al comité y siempre voy a las reuniones, entonces bueno, partimos con ellos, les comentamos el proceso ISTAS, en que funcionara antes de comenzar a implementarlo y bueno, como les decía me tomé con el grupo de... Fuimos ocho los integrantes del comité de aplicación en cuanto a representantes de la empresa y los trabajadores, aprovechando lo que decía el comité paritario, entonces ellos como ya sabían en parte un poco lo que trataba antes que yo le pusiera esto a la oficina, denme como una inducción de qué se va a tratar, como las encuestas que les iba a pasar para que no llegara así como de sorpresa".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	[Sin información]
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS APLICADAS	"Lo más potente que hicimos fue tener estas conversaciones para que fluyera de mejor manera el tema comunicacional dentro de la empresa, porque este tema laboralmente te digo un ejemplo hubieron otros casos entonces por eso fue lo más potente y lo que más practicamos en si porque fueron varias reuniones no fue como a nos juntamos estas

	<p>son las inquietudes sépanlo, no, lo hicimos durante tres meses, una mensual para darle como solución y bueno quedamos en que se iba a tratar de mejorar".</p>
	<p>"Algo que se recalcó es que en gerencia tiene súper buena disposición sobre todo a los que tenemos hijos, entienden súper bien cuando, pucha el permiso el hijo se enfermó, que presentaciones, y así con otras preocupaciones de los que no tienen hijos, disponibilidad para hacer trámites personales, como que no en ese sentido cero problema, no hay como descuentos o como que "chuta ya tú vai ahora, pero después me devuelves la mano con quedándote hasta más tarde o prestándome ayuda en otras cosas", como que en ese sentido ellos súper buena disposición con los trabajadores".</p>
<p>DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>"Pero la verdad es que llega un peak que, claro, estaban todos comprometidos que vamos que fluya el resto de la comunicación, pero después de un tiempo igual como que tiende a aflojar" "Habían a veces limitantes, yo creo que fue cuando llegaron las medidas del psicólogo [de la mutualidad] la cual tuvimos que... se las presente a gerencia con el comité de aplicación y justo en esos momentos, bueno, de un tiempo a esta parte la empresa ha tenido una baja considerable de proyectos, por ende, menos ingresos y, por ende, disponibilidad de recursos para tomar ciertas medidas porque no todas son monetarias o no influye lo monetario, entonces como que nos pilló mal parados a modo institucional un poco la toma de medidas, entonces había como una negativa de gerencia, pero por un tema que tenían dificultad ellos de entregar los recursos y hasta de repente los recursos humanos, porque los querían destinar para seguir potenciando la empresa en sí, en generar proyectos o ganar proyectos, entonces fue eso como lo más negativo entre comillas, que nos pilló a lo mejor en un mal momento, por lo cual no hubo una buena disposición o no hubo, no sé si buena disposición, pero no hubo una disposición</p>

		para entregar los recursos que nosotros queríamos para implementar ciertas medidas, eso es lo más".
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Ellos saben en qué procesos vamos, les vamos informando, la idea es que no quede en el comité de aplicación por ejemplo la información o quede en gerencia si no que ellos también vayan conociendo en que va la empresa".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Las técnicas que aquí tenemos... Súper pocas en realidad, la más potente es el correo electrónico, aquí tenemos un correo que es de la oficina, entonces mandamos un correo y le llega a toda la oficina, y por medio de charlas que... también nos reunimos aquí, como verás, la oficina no es muy grande, entonces nos reunimos en la vueltecita, juntamos un grupo y exponemos la situación, de hecho, la misma reunión que tuvimos que les comentaba yo, en este sentido, las conversaciones con gerencia las tuvimos en ese mismo sector donde estuvieron un poco tensos, porque las salas de reuniones son bastante pequeñas, no cabemos todos, pero eso lo más potente que tenemos nosotros, nuestro medio de comunicación es vía correo electrónico y las reuniones, charlas".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		"En disposición... Ya, ahí puedo nombrar temas de recursos humanos y monetarios, la empresa siempre ha tenido buena disposición, de hecho, una de las políticas que tenemos acá es que se trabaje con seguridad porque, de hecho, como te comentaba, tenemos trabajos en faenas mineras hay muchos riesgos asociados a eso, entonces no han sido... de hecho, han sido generosos en ese sentido de dar recursos para... ya sea con cursos, con implementación en vehículos, los equipos para las mismas personas, etc. en ese sentido la empresa está bien... Yo lo encuentro bien evaluada a otras realidades que pude ver antes".

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Somos una empresa productiva del rubro químico, elaboramos, manufacturamos una serie de aditivos y sustancias para diversas industrias nuestra fabricación es a escala industrial, nuestros clientes son otras empresas, otras industrias, nosotros le generamos materia prima principalmente a industrias del rubro papelerero, del rubro de la pintura, agrícola, minera, entre otras".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	[Sin información]
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Yo soy técnico en prevención de riesgo".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Yo tuve la oportunidad en la empresa anterior donde trabajé, de participar en la implementación de ISTAS-21, tuvimos todo el proceso de capacitación, todo el proceso después de los cuestionarios, de tabular la información".
		"Yo he participado de bastantes capacitaciones, de hecho el ISTAS tuvo una modificación y llevamos a todo el comité paritario a participar, y la información es siempre oportuna y es clara, es clara la aplicación del cuestionario, es todo claro".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Yo soy técnico en prevención de riesgo".
"Acá llegué en un período en el que ya internamente el comité paritario ya había corrido el cuestionario".		
"Entonces yo lo que hice fue básicamente retomar el proceso, pero ya las encuestas ya se habían hecho".		
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Nosotros tuvimos dos dimensiones que salieron altas, que una de ellas fue doble presencia, y la otra tiene que ver con el liderazgo de las jefaturas".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Creo que podría mejorar bastante, es un aspecto a mejorar, porque mi visión es que mucho de esto se descansa o en el experto en prevención, o en el departamento en prevención, o en el comité paritario como es el caso de acá, pero no hay un involucramiento más allá, digo, si no es necesario que tu estés con la encuesta o participes del grupo, pero sí creo que aquí es importante demostrar ciertos liderazgos en este tema, es importante y yo de verdad, que tanto en la otra empresa como en esta, es algo que encuentro que están al debe".

	ROL DE LOS TRABAJADORES	"[participación de trabajadores fue] buenísima, yo encuentro que hay buena acogida y sobre todo que hay un interés creciente en los temas psicosociales, sobre todo lo que tiene relación con estrés laboral, depresión, verdad... hoy en día uno ve... es triste, pero cuanto un aumento en los índices de suicidio y yo creo que todo esto incide en el aspecto de la esfera emocional, sin duda que incide y la gente lo valora".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	[Sin información]
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Nos apoyamos con material que entrega en este caso [la mutualidad], nos entregó bastante material".
	ROL DE OTROS ACTORES	"El impulso vino obviamente de la parte legal por la asesoría del experto, pero quienes apalancan todo esto es el comité paritario, el comité paritario toma la encuesta, ellos se van a capacitar y después lideran todo el proceso, lo hizo prácticamente todo el comité paritario acá".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
	MEDIDAS APLICADAS	"Nuestro plan de acción fue bien enfocado en las capacidades de las competencias del liderazgo de las jefaturas, por una parte también poder mejorar las relaciones interpersonales que tienen entre trabajador, jefatura... Las líneas de mando, que muchas veces se hace un poco compleja y afecta la convivencia finalmente".
		"Una de las medidas que se propuso fue justamente realizar por una parte capacitación a los líderes, a la jefatura (...) Capacitaciones en cómo ejercer liderazgo, en cómo ellos guían su grupo de trabajo y cómo hacen parte a este grupo de trabajo de la actividad y no hacen que el día a día, el trabajo, las labores, sean una imposición, y haya una relación mucho más tirante, más compleja en realidad de tratar".
		"Otra medida que se planteó, la cual no hemos podido llevar a cabo, pero me interesa mucho que la podamos ejecutar es realizar actividades extra-laborales que permita que los grupos de trabajo se conozcan en otro contexto, fuera del contexto laboral y que permita tal vez generar nuevos lazos nuevas o conocerse más profundamente, generar más confianza creo yo que también es importante".

	<p>DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>"Tuvimos mucha discusión con el tema de la doble presencia, y la verdad es que no logramos llegar a una, propusimos realizar capacitación, propusimos realizar actividades, pero de verdad que es muy complejo tratarlo porque tenemos distintas realidades, tenemos trabajadores que ambos, por ejemplo, su señora también trabaja, entonces hay un tema ahí con compartir las labores que son de casa con las laborales, entonces ahí se genera como un estrés verdad importante y de verdad que nos ha complicado ese tema, ha sido un tema de muchas tardes de analizar, de pensar que podemos hacer y la verdad que nos ha complicado".</p> <p>"Como advertencia digo yo, ellos [trabajadores] esperan más creo, creo que nos quedamos cortos, sinceramente, esa es mi impresión, que nos quedamos cortos tal vez con las medidas que podemos aplicar, o tal vez cómo podemos mejorar esta dinámica del riesgo psicosocial, creo que nos quedamos cortos".</p> <p>"Hay que aplicar un plan de acción yo encuentro que ahí está la gran brecha en las empresas, el compromiso que tiene que haber desde una alta dirección o de una gerencia para que esas medidas se apliquen tiene que ser mucho más profundo, porque ahí es donde yo encuentro que estamos al debe a nosotros nos costó un montón obtener los recursos para hacer esta actividad y hay hoy en día actividades que están en la agenda, y que en realidad no se le ha dado prioridad y han quedado solapadas, entonces yo encuentro que ahí hay que tal vez enfocar algo más".</p>
	<p>EVALUACIÓN MEDIDAS</p>	<p>"La verdad es que creemos que ha funcionado bien [medidas sobre liderazgo], porque no hemos vuelto a tener más llamados de atención de este tipo, nosotros después que realizamos actividades de capacitación, después evaluamos todo y los comentarios son positivos, entonces nos quedamos con la impresión de que algo se pudo tratar".</p> <p>"Lo que sí creo yo es que en segunda instancia una vez que volvamos a evaluar vamos a saber si es que realmente si tuvo algún impacto directo en la evaluación finalmente, pero sí ha sido bien acogido encuentro yo que igual es importante la gente sienta que sus inquietudes son canalizadas y hay un plan para poder resolverlas".</p>
<p>INFORMACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>DIFUSIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>"Sí, difusión hubo bastante".</p>

	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"En mi experiencia en la empresa anterior y por lo que pude ver acá se difundió a través de las fichas técnicas, se hizo charlas, en la otra empresa nosotros entregamos folletos difundíamos a través de los televisores que teníamos circuito de tv, también nos apoyamos con material que entrega en este caso [la mutualidad], nos entregó bastante material".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		"Un buen ambiente laboral es clave, el clima laboral es un eje importante para que la empresa respire o tenga un... O disminuya su riesgo psicosocial, en eso el respeto entre trabajadores es muy importante, me ha tocado en oportunidades tener que lidiar con grupos de trabajo, hay rubros que son más complejos que otros verdad, pero considero que la base fundamental para cualquier relación interpersonal es el respeto, o sea, es importante y hay muchas personas que lo recalcan; oye no, tengo un problema que mi jefatura es muy no sé, no sabe pedir las cosas o no sé de repente me falta el respeto, eso yo creo se rompe un lazo fundamental creo yo en una relación todo sentido y obviamente laboral también".
		"Tal vez lo que consideraría yo que sería positivo es incorporar hoy en día estas cositas de las plataformas digitales, para la gente es mucho más práctico que le entreguen, no sé, una imagen que se la envié incluso por whatsapp y créeme que la va a leer, a diferencia de estar sentado contigo media hora y que tú le expliques y va a estar veinte minutos despreocupado de lo que tú le estás diciendo".
		"[durante el estallido social] la empresa fue súper comprometida en ese sentido a ser flexible sobre todo con temas de horarios, porque sabíamos que el transporte en esos días era una preocupación constante y la gente podía llegar tranquilamente al trabajo a la hora que, a la hora que realmente le permitía llegar la realidad del país".

Entrevistado/a N° 5

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Hotelería".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"En su momento llegaron a 35, ahora bajo más de la mitad".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Asesor en prevención de riesgo"
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"He participado en varios seminarios, aclarando dudas, capacitándome a través

		de las herramientas que tienen los organismos administradores".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Claro, más que nada por temas legales. Ahí como las asesorías que entrego, entrego un servicio integral, entonces me gusta que las empresas den cumplimiento a todo lo que es la normativa y dentro de la normativa se encuentra este protocolo".
		"asesoría principalmente"
		"Una asesoría externa digamos del comité".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"El tema del cargo medio que... Hay un problema ahí".
		"Las directrices, no tanto compañerismo, eran cosas simples, que fácil de solucionar, pero ahí influía mucho las decisiones, el rol del cargo medio, el supervisor y de la gerencia, que tampoco se juntaban a revisar los temas, era mucho más operacional".
		"Yo por lo que recuerdo bien, era más o menos el tema de la estima que salió alta. Creo, creo que fue la cuarta dimensión igual, pero no, ahí no estoy muy seguro".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"[los empleadores] bien, bien, sin ningún problema. Involucrados, más que nada ahí por algo lo lleva a cabo, si también son una de las pocas empresas PYMEs que implementa el protocolo".
		"Yo tengo dos fases dentro de lo que presento como asesoría, como que entrego una propuesta general de lo que tiene que hacer cada empresa, claro en lo técnico y en lo económico, y ahí ellos ven lo que deciden implementar. Y posterior a eso también, para lo que yo considero importante, les explico las sanciones, la multa y en esta empresa no llegue a esa etapa, como que en lo económico, lo técnico, ya y implementamos todo".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Un poco desinteresada".
		"Yo creo que es desconocimiento muchas veces, a hacer algo nuevo, porque era algo totalmente nuevo para ellos".

	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Bien, bien, motivados. En todas las reuniones participaban. Es que ahí tuvimos la suerte de tener al presidente del sindicato, el presidente del comité y después ya por parte de los empleadores y que en cada reunión participaban con sus actas, bien ordenado".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"La mutualidad bien, si súper bien. La consultora que nos tocó involucrada de principio que fin, haciendo seguimiento hasta el día de hoy, ningún problema".
	ROL DE OTROS ACTORES	"[el sindicato] bien, bien. O sea, ayuda harto porque baja también la información en cuanto a la participación de la gente por su lado". "[el sindicato jugó un rol de] "reforzamiento".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Fue conversado en primera instancia en el grupo de discusión que organiza [la mutualidad], el organismo administrador y ya baja después al comité, y el comité toma la decisión de que... De lo que se implemente". "Bien bajada, aterrizada, específico a la empresa, no general. Se nota que el grupo de discusión se llevó a cabo y se sacó provecho de la actividad".
	MEDIDAS APLICADAS	"Habían dos meseras que, tres meseras , dos llevaban muchos años y una no tanto, entonces estas dos tenían sus clientes, por lo cual la gente las pedía y la tercera como no tenía clientes su propina era mucho más baja que las otras dos, y eso hacía que se sintiera mal, estuviera mal, nos pegó en una dimensión [no se entiende] iban variando las mesas, o que el turno, las mesas que llegaban en ciertos horarios iban a ser todos para esta tercera persona para que no se sintiera mal durante su trabajo, algo totalmente fácil de solucionar". "Había sobrecarga laboral también en cuanto a las mucamas, sobre todo cuando había inasistencias por parte de las mucamas, entonces la medida que recomendó el comité era el freelance, tener una persona freelance que cubriera esos turnos para no sobrecargar al resto

		de las personas y se llevó a cabo sin ningún problema".
		"La contratación del freelance que te digo yo, que deben ser \$300.000, \$400.000 adicionales".
		"Había un tema también con, como la implementación de un bono, pero eso [no se entiende] pero era el involucramiento de la, de la dirección, de la gerencia perdón".
		"En temas de generar un buen ambiente de trabajo, por ejemplo, la celebración de cumpleaños".
		"Reuniones semestrales o trimestrales, no recuerdo muy bien, para unir un poco el grupo, debido a que había roces entre colaboradores".
		"Lo demás son temas administrativos o por ejemplo, no sé, las reuniones, que se sirva un catering, eso tendría [costo], pero al ser un hotel los sacan de ahí mismo, no sé, 20 lucas le sumaría".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"Lo que pasa es que esto... Nosotros la terminamos de implementar y trabajar en diciembre".
		"Después se vino el estallido social, la pandemia y ahora se bajó a 15 personas. Y claro aquí estamos tratando de avanzar con algunas medidas, pero esta difícil".
	EVALUACIÓN MEDIDAS	"Ahora están centrados en, en salir adelante para no irse a quiebra. Entonces tampoco es como, tampoco le he hecho mucho seguimiento al respecto".
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Se dieron a conocer los resultados, sí, sí, sí, sí se bajaron".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Reuniones, reuniones, con... Al igual que cuando se presentó, se cerró con el cierre de los resultados, reuniones presenciales".
		"Un PowerPoint, con charla".
		"Lo que pasa es que ahí yo le presento el ppt al comité, lo hago yo en compañía del comité".

OTROS COMENTARIOS RELEVANTES	<p>"Siento que ahora están obligando nuevamente a implementar esto con todo un factor modificado, la casa, con otros riesgos. Entonces claro, la SUSESO te obliga a implementar, pero tampoco presenta una modificación de la encuesta. Me imagino que la encuesta está diseñada para un tipo de evaluación, un tipo de factores que estaban a lo mejor presentes en la oficina, pero ahora como los trabajadores están todos en las casas que te obliguen y no haya una modificación al respecto lo encuentro una pérdida de tiempo, porque al final después no, no [no se entiende] no sé si van a reflejar lo que realmente se quiere evaluar".</p>
------------------------------	--

Entrevistado/a N° 6

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Productos de limpieza industrial".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	[Sin información]
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Dueña".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	[Sin información]
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Exigencias psicológicas, yo creo que bastante bajo porque nosotros somos muy relajados. Los horarios son muy distendidos, no hay mayores exigencias en cuanto a rigurosidad de metas y ese tipo de cosas".
		"Bueno, en el caso del desarrollo de habilidades fue bastante positivo. Creo que fue alto porque lo que nosotros hacemos es un trabajo de colocación de productos y de logística y en eso todos hemos aprendido juntos lo que significa esa operatividad. Entonces el aprendizaje ha sido bastante alto y no creo que mi empresa sea un ejemplo para lo que sucede en la mayoría de las empresas. Nosotros tenemos un sistema de trabajo muy tranquilo, muy relajado, donde cada uno se desarrolla con un estándar a cumplir de resultados, pero cómo se llega a los

		resultados, va a depender de los talentos de cada uno".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	[Sin información]
	ROL DE LOS TRABAJADORES	[Sin información]
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	[Sin información]
	ROL DE LA MUTUALIDAD	[Sin información]
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
	MEDIDAS APLICADAS	[Sin información]
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	[Sin información]
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	[Sin información]
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	[Sin información]
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		"Mira, una de las características principales creo yo es la precariedad en la que se trabaja en las que se trabaja en esas empresas con respecto a muchos asuntos. Una de esas cosas tiene que ver mucho con los derechos laborales. Pero esto va acompañado por un drama mucho más profundo que tienen las empresas de menor tamaño, las microempresas, que son empresas que están surgiendo al alero de una inmensa concentración económica que tiene el país, entonces lo poco que logran hacer es una economía básicamente de subsistencia, que parte generalmente de forma familiar y que se expande un poco más a contratación de personal, a veces con sueldos bastante bajos."

	<p>"El mal endémico de nuestra economía y del desarrollo de las empresas en el país tiene que ver con la alta concentración económica y si uno no se para en esa vereda para mirar al horizonte con respecto a las empresas, es difícil entender el por qué hay malas prácticas, el por qué hay bajos sueldos, por qué el riesgo psicosocial de las empresas de menor tamaño no es un tema, no es algo que importe, porque no se entiende que a partir de ciertos estándares de calidad, también en la salud mental de los trabajadores hay una mayor productividad y hay una mejor calidad de empresa para desarrollar. Pero esto también va amarrado con todo lo que significa que no te paguen a tiempo, en que la venta sea bastante escasa y para qué hablar en este tiempo de pandemia en el que se ha cerrado una cantidad de microempresas a nivel nacional que es impresionante".</p>
--	--

Entrevistado/a N° 7

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"El rubro de esta empresa es una lavandería industrial, la cual nuestros principales clientes son clínicas y hospitales".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Con certeza no te lo podría dar, pero yo creo que llevamos 68 trabajadores aproximadamente".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Estoy a cargo más que nada de la seguridad, a pesar, que soy la asesora en prevención de riesgo, eh... Las jefaturas me han dado la posibilidad de estar a cargo de la seguridad".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"En realidad nosotros hemos hecho, generalmente hacemos los cursos e-learning que tienen la ACHS". "¿Capacitarme en un 100%? No, porque como asesor es más menos difícil capacitarte solo en un área".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Bueno, yo asesoro en general a todos, pero en general asesoro al comité paritario y asesoro... Se capacitó al comité de aplicación, pero generalmente, para ser súper sincera, esta actividad la realizan, o sea, casi todo lo realizo yo. O sea, el cuestionario, la capacitación y todo eso lo realizo yo".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Generalmente la que más complica acá, es la doble presencia"
		"Pero acá, yo creo que nuestro 80% de trabajadoras son mujeres, donde generalmente, si tú lo ves, las

		<p>mujeres están más preocupadas de esa doble presencia".</p> <p>"También tuvimos un problema con jefatura, que es un tema preocupante, que es un tema que estamos trabajando. El otro problema, no me acuerdo de la dimensión, pero creo que es resolver los conflictos por parte de jefatura. Esa dimensión que nos salió también muy bajo, que estábamos buscando la posibilidad de capacitar a los supervisores. Porque los supervisores son personas que han llegado trabajando y han subido de cargo, entonces no manejan mucho el liderazgo ponte tú, si quieren como pedir un favor, son un poco más autoritarios, no tienen como ese feeling como para decir, te estoy dando un ejemplo: "Oiga ¿Me puede ir a limpiar eso?", no po' "Oye anda a limpiarme eso". ¿Cachai?".</p> <p>"Después del proceso completo, cuando nos dimos cuenta que habíamos salido con riesgo medio".</p>
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Yo creo que no hubo resistencia por parte de ellos, si no, porque ellos no lo sabían. Lo que pasa es que yo creo que dentro de todo esto, eh... El empleador no tiene mucha información de repente de estas cosas que son legales y se tienen que realizar, pero yo creo que había un poco más de resistencia por el hecho de que había un poco de desconocimiento por parte de ellos".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	<p>"Se entusiasmaron".</p> <p>"Se entusiasmaron por todo lo que... Como yo les transmitía, se entusiasmaron, pero yo te creo que como un 50 y 50. Había un 50 que decía: "Ah, ¿Para qué es esto? No vamos a conseguir nada", un poco desanimadas. Y el otro 50 tiene como esas ganas y esa motivación donde dicen: "Sí podemos cambiar, podemos solucionar algunas cosas", ¿Cachai? Y te van dando ideas, se van integrando y te van diciendo: "Oiga, ¿Sabe qué?, podríamos hacer esto" y te van dando idea que a ti ni siquiera se te habían ocurrido".</p>
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Para serte súper sincera, fue algo como más normativo. Insisto, como que tú y tú tienen que participar, tiene que participar recursos humanos porque es jefatura, y tú tienes que participar porque aquí el comité de aplicación dice que tiene que haber una persona del comité paritario, una persona... ¿Verdad? Así como que llegué y se capacitó, en realidad este comité de aplicación se realiza y bla, bla, bla".

	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Curso e-learning y algunas dudas que yo las hacía mediante teléfono. Nada más que eso".
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
	MEDIDAS APLICADAS	"Se evalúan los permisos, porque había un tema con los permisos, pero ahora, por ejemplo, quieres ir a la titulación de tu hijo, avísanos con una semana de anticipación para ver qué hacemos con tu puesto de trabajo. Porque igual es complicado, si tu sacai' a una persona, tiene que haber una persona que te pueda remplazar también. Obviamente, y tiene que ser en ámbitos de seguridad, ¿Por qué lo digo? Porque generalmente nosotros hemos tenido indicios donde nosotros cambiamos a una persona, y esta persona como no está acostumbrada puede provocar algún tipo de accidente".
		"Por ejemplo el día domingo se sacó. Antes se trabajaba de domingo a domingo, ahora se trabaja de lunes a sábado".
		"Acá se trabajaban todos los feriados, ahora existe una carta Gantt donde tú dices: "Turno de Francisca, ¿Trabajó el 18 de septiembre? Ya, la Francisca tiene libre Navidad". Por ejemplo, antes eso no existía, el turno de Francisca trabajaba 18, navidad, año nuevo, todo".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"Porque igual es complicado, si tú sacai' a una persona, tiene que haber una persona que te pueda remplazar también. Obviamente, y tiene que ser en ámbitos de seguridad, ¿Por qué lo digo? Porque generalmente nosotros hemos tenido indicios donde nosotros cambiamos a una persona, y esta persona como no está acostumbrada puede provocar algún tipo de accidente".
"Entonces es difícil, por ende, todo esto tiene que ir ligado a la seguridad, o sea, si tú me vas a cambiar a una persona, perfecto, pero esta persona tiene que estar capacitada, tiene que saber lo que está haciendo".		
"Cosa que [la mutualidad] por lo menos, no nos ha dado la facilidad [para realizar capacitaciones]".		

		<p>"Que [la mutualidad] quiere que yo saque a 15 personas y eso es imposible, entonces ahí el organismo administrador, estamos hablando que esto es una pyme donde deberían igual mmm... Ayudarte po'. O sea, me imagino que igual como [la mutualidad] acá por no ser una gran empresa, no te dan como la facilidad, entonces ahí tenemos un tema e' conflicto. ¿Por qué como capacitas a una persona? Tienes que sacar medios, tienes que pagar. Cosa que igual no manejo las finanzas de este lugar, pero igual la cosa no está muy buena. ¿Cachai'? Entonces la idea es que igual el organismo administrador te ayude".</p> <p>"Que cree [la mutualidad] alguna facilidad, cosa que no nos ha dado durante 6 meses. Yo no te puedo sacar 15 personas. Imposible".</p>
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Se les dio a conocer a la gente explicándoles en qué habíamos fallado, o sea, en qué estábamos bajando un poco".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Por esto mismo deberíamos tener una reunión con el psicólogo, donde la gerente de recursos humanos escogió a 6 personas al azar y les dijimos: "Queremos que esto sea participativo, sabemos que no salimos perfecto, ya estamos acá y por ende tenemos que tomar las medidas que se están solicitando", en este caso. Y ahí se les informo, pero yo creo que la gente ya lo veía venir en todo caso. De hecho, yo creí que iba a salir más alta".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a Nº 8

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Es una empresa de transporte".
		"Este rubro específico es de transporte, pero ellos realizan el traslado e instalación de cajeros automáticos a los bancos".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Tenía alrededor de 45 trabajadores".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Experto en prevención de riesgos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	"El cuestionario breve".

	ROL EN LA APLICACIÓN	<p>"Bueno, la empresa no tiene mucha cultura preventiva, así que prácticamente tuve que hacer todo desde el inicio, de darle la charla a los trabajadores, de explicarles el cuestionario, tomar la encuesta, tener los resultados, entregar los resultados ya y después con los resultados salimos un nivel medio-alto, ya, por lo tanto tuvimos que... Las medidas que se dictó con [la mutualidad] fue por intermedio de un psicólogo".</p> <p>"En la participación [en el comité de aplicación] y bueno tenía que participar en las reuniones del comité psicosocial también, ya, pero como representante del experto de la empresa. En realidad son tan pocos, cumplimos con el mínimo de representantes ya y así para llevar (...) Yo participaba de la misma forma igualitaria que en el comité paritario, solamente como oyente y si ellos tenían alguna duda en la parte legal".</p> <p>"Lo que pasa es que la empresa a mí me derivó toda la responsabilidad del ISTAS. Entonces como te comentaba, yo lo tuve que aplicar, aparte de eso tuve que capacitar a todos los trabajadores y tomar la encuesta".</p>
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	<p>"La evaluación más alta que tuvimos fue en el tema del rol y el compromiso de la empresa y el tema del rol con los supervisores".</p> <p>"Ya en eso salimos alto [rol social de la empresa y calidad del liderazgo], porque tuvimos dos dimensiones en rojo si no me equivoco".</p> <p>"En esa [compensaciones] también salimos así como entre medio amarillo, medio alto bajo".</p> <p>"Salimos un nivel medio-alto".</p>
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	<p>"En este caso la parte de la gerencia estaba bien. Bueno, como era puesto nuevo no teníamos mucha información, ellos se preocuparon bastante de ver el tema de las medidas que se iban a realizar y más bien interiorizarse de qué era el protocolo psicosocial".</p>
	ROL DE LOS TRABAJADORES	<p>"Los trabajadores, los más activos que desarrollaban era por ejemplo cuando yo les indicaba cómo era la encuesta, y les indiqué punto por punto y ellos se interesaban mucho, por ejemplo, en el rol de la empresa, qué es lo que les daba la empresa, qué beneficios les daba la empresa versus las garantías que ellos tenían. Por ejemplo, qué les gustaría a ellos conseguir de la empresa como beneficio, por decir algo, ya. Entonces estaba muy preocupados, tenían problemas en este caso de la supervisión, que fue porque hay un punto bien específico donde dice que si en su condición se preocupa de lo... de mi condición o</p>

		ver lo que yo hago y claramente ese también fue un punto conflictivo evaluado que salió nivel alto".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Los trabajadores tuvieron un rol bien activo, porque resulta que ellos son los que participaron en la reunión con el psicólogo para que él pudiera interpretar las medidas que se podrían realizar a la empresa según sugerencia de los trabajadores".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"La empresa está ahí, como ¿qué hago? ¿no hago nada? estamos en pandemia, no nos han venido [la mutualidad] ni siquiera a preguntar cómo estamos. Entonces estamos así en el aire".
		"No [se ha acercado la mutualidad] y reconociendo que estamos exentos a una multa, porque se supone que el año pasado en octubre, noviembre iban a hacer verificación de control de medidas y esa verificación y control de medidas fue la niña y determinó al final que la mayoría de los puntos eran capacitación y hasta ahí llegamos, porque después ya en enero-febrero era la pandemia y hasta el día de hoy no sabemos que en que más avanzar".
	ROL DE OTROS ACTORES	"Conformamos un equipo psicosocial de... con la dotación mínima, donde estaban representantes de los trabajadores, del comité paritario y de la gerencia".
		"[en el equipo psicosocial] participaron representantes de la empresa, del comité paritario y de la gerencia. Eran alrededor de 6 personas, que eran como lo mínimo que deberíamos tener para el comité psicosocial".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Se realizó una reunión el psicólogo y los trabajadores del equipo psicosocial, ya, y después de eso el psicólogo emitió unas medidas a cumplir".
		"Es que sí [los trabajadores propusieron medidas], igual no estaban muy de acuerdo, yo tampoco, porque si yo te mandara las medidas... Ni yo las podía interpretar y después fue otra psicóloga porque cambiaron el psicólogo de [la mutualidad] y en el fondo terminamos que todo era pura capacitación ya".
	MEDIDAS APLICADAS	"En el fondo terminamos que todo era pura capacitación ya".
		"Era mayor capacitación e irlas generando".
		"¿Cómo trabajamos la comunicación efectiva entre la parte de supervisión de los trabajadores? creo que eso también se transforma en una capacitación porque teníamos que capacitar a todos los supervisores en el manejo de trabajadores ya".

	<p>"Para la jefatura fue capacitación de Liderazgo, resolución de conflicto y cultura organizacional como capacitación supuestamente de [la mutualidad]".</p>
DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	<p>"Tampoco es un rubro muy fácil de hacer las capacitaciones porque si las seis personas son mujeres y 4 son hombres hay 10 personas en la empresa y todo esto pasa fuera ya, entonces".</p>
	<p>"Entonces, el coordinar para hacer las capacitaciones a mí siempre se me ha hecho muy difícil, ya no solamente por el tema de la encuesta, sino que a todo nivel, lo que es prevención de riesgo, todo lo que es capacitaciones, es como una odisea hacer una capacitación en esa empresa".</p>
	<p>"Lo otro es que yo tampoco soy un experto que está permanentemente la empresa, sino que yo voy un día, dos días según la necesidad de la empresa".</p>
	<p>"Eso [capacitación a supervisores] no se ha podido efectuar y después de esto hubo despidos de unos supervisores, contratación de nuevos. Entonces seguimos en lo mismo, el problema de que ingresan personas nuevas, no tienen idea de la encuesta y ¿Cómo las capacitamos?".</p>
	<p>"Por lo menos para la empresa que yo trabajo, el tema del incentivo, que sea un punto de inflexión y que sea un punto de que sea más o menos explícito, porque si me dice "te voy a dar un incentivo", yo siempre voy a pensar que a lo mejor es monetario".</p>
EVALUACIÓN MEDIDAS	<p>"Entonces tampoco la encontré muy efectiva".</p>
	<p>"No, porque incluso cuando la hago por la obligación del derecho a saber, o la obligación de informar. Tampoco te ponen 100% atención y cuando se te accidentan después claramente dice "no es que yo no sabía" y resulta que le hiciste la capacitación de dos horas explicándole cuál es el procedimiento de cómo (...) Un accidente".</p>
	<p>"Por lo menos esos puntos no lo encontré muy efectivo y a las finales después del segundo psicólogo qué fue y la indicación que la mayoría había que dejar como registro de capacitación, como para que, hicimos algo. Tampoco eran muchas medidas y muchas capacitaciones y en el fondo no lo encontré efectivo".</p> <p>"Tratamos de lo más antiguos y de los que participaron en la encuesta de preguntarles de qué si ellos han visto alguna mejora y dicen que están más calmados, pero mejoras, mejoras así que ellos estuvieran sonrientes, no".</p>

INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	[Sin información]
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Después que nos llegaron los resultados, se hizo la reunión con el comité psicosocial, se les entregó los resultados de la encuesta, después de eso se le dio a conocer, yo se la di a conocer a los trabajadores, se las pasé uno por uno para que la leyeran, que si tenían alguna duda lo comentaremos. Después se analizaron en conjunto con el equipo psicosocial como íbamos a resolver. El equipo psicosocial había quedado a cargo que iba a conversar con los trabajadores para ver cómo podían determinar algunos puntos que no estaba muy claros".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		"Lo que pasa es que como no era algo muy conocido y en primera instancia cuando yo lo asesoro les indiqué que la evaluación es a la empresa y no a los trabajadores, por lo tanto, las medidas son las que la empresa deberá tomar una vez que tengamos los resultados y ponerlas en práctica".

Entrevistado/a N° 9

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Restaurantes".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"En total 150 trabajadores aproximadamente".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Sí, exacto [soy asesor] en prevención de riesgo y yo veo con ellos toda la parte de seguridad, salud ocupacional, inocuidad desde que ingresa un producto o una materia prima, hasta que se entrega al cliente, es decir, el producto como el almuerzo, el trago, etcétera, tiene que llegar al 100% y por el lado de la seguridad con el comité paritario de [la empresa]. Y bueno, todo lo que contempla el tema de la seguridad psicosocial, manejo de carga, en general todo esos procesos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	"Fue el breve, el breve".

	<p style="text-align: center;">ROL EN LA APLICACIÓN</p>	<p>"Inicialmente la orientación de explicarles bien cómo funciona el proceso, porque el proceso ISTAS no es un proceso fácil de entender, tanto por la gerencia cómo los administradores de los restaurantes, como por los trabajadores. No fue fácil que ellos asimilaban el contenido, porque con las variables que tienen, con las dimensiones y subdimensiones que tiene ellos al principio se confundían y entonces obviamente mi rol fue primero enseñarles que es el ISTAS, cuál es el alcance, cómo le ha ido a otras empresas con respecto a los resultados".</p> <p>"Darle un valor al proceso, porque eso es lo otro, ellos no le estaban dando el valor al proceso desde la gerencia, hacia el garzón o el que está en la cocina o el que está lavando, el copero, por ejemplo. Inicialmente fue eso, y después de eso, primero con la gerencia, después con los administradores, en base al comité paritario que había en cada local empezamos a bajar la información, por intermedio de los mismos integrantes del comité paritario que también los tuve que preparar, o sea, ahí hubo una preparación más menos como de un mes aproximadamente, para que ellos también transmitieron lo mismo que yo les transmito a ellos, pero en forma un poquito más lúdica, un poquito más macro asociado a las tareas que ellos hacen básicamente y en base a eso se inició el proceso".</p>
<p>RIESGOS PSICOSOCIALES</p>	<p style="text-align: center;">PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES</p>	<p>"En Ñuñoa sí salió la dimensión, le digo de inmediato, con doble presencia y en Puente alto también salió con doble presencia".</p>

ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Solamente ellos cumplieron el rol de apoyarme en el sentido de entregarme la herramienta y a ver, y a ver cosas materiales que en realidad nos estaban afectando un poco a la inquietud y a la respuesta de los trabajadores. Cosas que tenían que ver con inversión".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"De un 100% le toman el peso aproximadamente un 30%. Todavía no estamos en una etapa que yo podría decir madura de este proceso en [la empresa]. Ellos son, bueno, al menos la edad de ellos, el mayor tendrá unos 30 años, 27 años, cabros jóvenes, entonces no le toman el peso hasta que no le pasa algo a alguien del equipo de [nombre de la empresa], por ejemplo, alguien de Puente Alto, alguien de Bellavista y cuando ellos observan eso en algún compañero de trabajo recién ahí le toman el valor y el peso".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	[Sin información]
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Ccuando llegamos a los resultados y tenemos que armar la matriz, hay una matriz de cómo asociamos el resultado versus la matriz para poder generar las mejoras... ahí el apoyo del psicólogo es fundamental, ya, y ahí [la mutualidad] me apoyó con, con dos psicólogos uno en Bellavista y otro en Puente Alto".
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Con el psicólogo, bueno el psicólogo hizo también una reunión aparte, sin que yo participará, con solamente los trabajadores, algunos trabajadores, y en base a eso él generó un plan de acción en base a las dimensiones, y con esa información, con ese informe técnico nos guiamos para poder obviamente trabajar con los administradores y con el comité paritario para que obviamente mejorará el resultado y la gestión de

		<p>la dimensión de doble presencia que se estaba generando".</p>
	<p>MEDIDAS APLICADAS</p>	<p>"Cuando llegó el psicólogo e hizo la reunión con los trabajadores. Ahí todos los trabajadores dieron su feedback de todo lo que estaba pasando, de hecho, incluyeron muchas cosas no tenían mucha relación con la doble presencia, pero si impactaban en la doble presencia. Y obviamente fue el trato, fue la forma de los permisos y muchas variables que ahí se indicaron en el informe técnico y con eso se conversó con el administrador y el administrador ahí definió hallazgos, indicaciones o recomendaciones de [la mutualidad] que no las podía abordar el administrador y se escalaron con la gerencia de [la empresa] y ahí el gerente tuvo que resolverlas rápidamente, porque eso era lo otro, teníamos tiempo para poder resolverlas".</p> <p>"El tema de los casilleros, que no tenían casillero los trabajadores para poder guardar sus cosas y una inversión de como \$200.000 que el administrador no tenía el presupuesto para poder comprar ese tipo de elementos. Ahí recurríamos a la gerencia, al dueño al gerente operaciones y el de recursos humanos para poder plantear que eso impactaba también en la gestión del trabajador y en su estado de confort en la parte del día a día, y básicamente con eso. Uniformes, el tema de formalizar los permisos. Por ejemplo de que un trabajador tenía un hijo enfermo y le decía al administrador, el garzón por ejemplo le decía que tenía un hijo enfermo le decía que tenía que ir a verlo en Puente alto y el administrador le decía "es que no tengo con quien cubrirte, lo siento</p>

		no puedes ir” y no estaba nada formalizado, había algo en un reglamento interno, había algo, pero nada como un permiso especial como para que él pueda ir y volver después, sino que le decían básicamente del 100% un 10% a criterio le decían que sí y al 90% no entonces esto impactaba en todos los trabajadores en el tema de la doble presencia, tanto en Bella Vista como en Puente Alto. Y con recursos humanos, con el gerente de recursos humanos, se formalizó eso para que de ahí en adelante todo permiso sea evaluado por el administrador y después por el gerente de recursos humanos para darle la opción de que si efectivamente el trabajador tiene una necesidad con un hijo una hija o un familiar pueda ir a atender esa necesidad".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	[Sin información]
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	[Sin información]
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	[Sin información]
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a N° 10

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Bueno, es una empresa que se dedica a las TI, Tecnología de la Información y lo que hace básicamente proveer software a los sistemas de gestión estudiantil".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"33 trabajadores exactamente".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Ingeniera en prevención de riesgos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Capacitaciones constantes con los organismos administradores, el último fue en temas de Salud Ocupacional, Congreso Internacional que hizo SUSESO el año 2019 lo hizo como en mayo o junio, y eso ha sido como lo último".

		"Este protocolo [ISTAS] salió en el año 2013, por lo tanto, desde ahí que nosotros tenemos conocimiento, el mismo protocolo de salud por resolución exenta ese año era obligación, por lo tanto, la mutualidad te informa, te envía un correo y evidentemente hay que leerse el protocolo y es parte integrante de tu trabajo, si uno lo tiene".
	TIPO DE CUESTIONARIO	"La encuesta breve, porque ese es el primer tamizaje que se hace"
	ROL EN LA APLICACIÓN	[Sin información]
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"La más sensible fue la doble presencia, la calidad de liderazgo e información de la compañía y promoción dentro de la compañía, fueron las más presentes".
		"La empresa quedó en riesgo amarillo".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Estaba súper asustado, desconocimiento total, él es ingeniero comercial y esto no se habla en las universidades ni en ningún lado, no".
		"Para él, básicamente existe el abogado y el contador, pero los expertos no son necesarios".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Buena [participación de los trabajadores], tuvimos una encuesta del noventa y cinco por ciento, noventa por ciento".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"En este caso tuvimos que hacer el comité paritario dos representantes de ahí, dejamos la persona que estaba encargada de administración y finanzas que era como el jefe de recursos humanos y quien te habla que dice por derecho propio de participar y liderar".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	[Sin información]
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"El experto que fue allá y nos mandó un pequeño informe como con diez tips, por ahí va más o menos el camino, entonces de esas diez tomamos unas cinco para poder controlar porque si no, no vas a poder controlar bien lo que queremos hacer".
	MEDIDAS APLICADAS	"Cuál fue la medida de intervención... Propuse cinco, la primera hacer un focus group, que eso no se estaba dando, salió muy marcado, y evidentemente el hecho se llevó a cabo con desayuno, hasta la fecha".

	<p>"Lo primero es centrar los procedimientos, ver el nivel de cascada que no estaba establecido, sino no responde A no responde B, que muchas veces pasaba eso, apagaban el teléfono, entonces primera medida dije yo: bueno, o le pasas un teléfono, vamos a comprar dos o tres teléfonos y un fin de semana se van a pasar ese teléfonos a los que corresponda, no que al trabajador lo llamen al teléfono personal (...) Entonces la persona queda en turno se lleva el teléfono móvil a casa, el teléfono A si no contesto se escala al teléfono B y sino al teléfono C".</p>
	<p>"La participación de celebrar los cumpleaños, se celebraban los cumpleaños todos los viernes, se celebraba el cumpleaños de los que habían caído en esa semana, que al principio se hacía esporádicamente o una vez al mes, entonces establecimos que era todos los viernes".</p>
	<p>"Otra medida que se generó fue generar un buen organigrama porque, va a sonar feo, pero habían muchos toqui y pocos indios. Gerentes, subgerentes, jefes de, jefes de esto, entonces al final yo decía bueno y a quien le pido que barra el pasillo, o sea, no hay nadie, eran todos jefes, entonces ninguno quería agachar el moño, entonces decía está mal hecha la estructura".</p>
	<p>"Una revisión como medida de intervención, cierto, una revisión de los procedimientos de cómo va la valoración y el tamizaje a través de una encuesta a los jefes, como ellos habían percibido estas intervenciones, si habían visto un cambio, si conocen a su personal... Eran como quince preguntas dirigidas con ellos".</p>
	<p>"El tema de las comunicaciones también que a veces que pasaba que todo en vez de mandarlo por correo formal todo se hablaba por whatsapp, entonces yo le prohibí al representante legal y a algunos ingenieros que no lo tienen que hacer más, porque eso es informal porque al trabajador tú no puedes estar pretendiendo y además le está escribiendo al whatsapp, que es personal".</p>

		"El canal formal que tú le entregas es el correo, independiente que lo tenga en su teléfono, perfecto, pero él verá si se quiere conectar o no conectar en el horario que le corresponda y cuando lo vas a llamar le vas a pasar el teléfono del turno de alistamiento y punto y un teléfono básico, él se conectará a la VPN, se conectará, si le quieres pasar con internet con datos bien, pero veamos los procesos le dije, la gente tiene que descansar igual".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"Se redujo [la cantidad de jefaturas], igual hay ciertos roces, porque si eras gerente, subgerente, ahora eres jefe no más, pero antes eras subgerente, tu tarjeta decía". "Con el tema del estallido social ha sido re difícil hoy día instaurarlas finalmente, la empresa igual bajó sus niveles, hay muchas universidades que hoy día están cerrando, no le han dado las acreditaciones y lo que pretende hoy día el gobierno básicamente es que los CFT del Estado tengan las acreditaciones y otras universidades no se las van a dar, entonces nosotros trabajamos con muchas del sistema privado, entonces el negocio no se está viendo, la CNA no... Entonces hay una cuestión compleja como negocio, entonces si yo hago intervención y hago medidas, pero también tengo que tener lucas, y la alta gerencia dice los recursos son escasos en este minuto, paremos un poco".
	EVALUACIÓN MEDIDAS	[Sin información]
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	[Sin información]
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Lo expusimos y finalmente igual más menos es lo que se esperaba".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a N° 11

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"El rubro es dedicado a TI, tecnología de la información".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Cuando se tomó la encuesta había aproximadamente 36 personas".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Experto en prevención de la compañía".

APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Tú tienes que leer la documentación y la doctrina imperante en el minuto, eso es por una parte. Lo segundo es que se hacen seminarios e invitaciones por parte de la SUSESO, que son ellos los que [...] y ahí se hace conocimiento directamente en estos seminarios [...] que ha hecho la Superintendencia de Seguridad Social, como actores en temas de salud mental y lo que es el ISTAS-21".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Yo estaba dentro del comité de aplicación, porque recuerda que el rol dice claramente que el experto debe generar la instancia de información constante". "Entonces claramente ahí tú tienes que estar con ellos y evidentemente también hay que entregar una pequeña sensibilización al comité de aplicación, por lo tanto, ellos no sabían nada, todas las consultas las dirigen con uno".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"El riesgo más prevalente fue la doble presencia. Y uno que estaba un poquito alterado, pero no tanto, que era el tema de promoción en el trabajo".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"[la participación] fue buena, entregó las facilidades y prestó [sic] las instalaciones, inclusive para que llegaran del organismo administrador a generar este tema de un focus group, porque aquí hay que dilucidar el tema de la doble presencia".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	[Sin información]
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Lo primero se hace como con los actores, se convoca en este caso a la alta dirección y se designa un representante de él. Por lo tanto, fue buena".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	[Sin información]
	ROL DE OTROS ACTORES	"Se puso la participación de la secretaria en ese minuto del comité paritario". "[el Comité Paritario] fue bastante flojo porque una empresa de TI tiene harto movimiento, como institucionalidad tuvimos que, en orden decreciente de los votos, fueron en orden ascendente subiendo dentro. Porque muchas veces viene la grúa comercial y te lleva a la gente que conoce el

		tema de TI. Entonces por una cantidad de dinero se va, y prácticamente había que transmitir nuevamente, y formar el comité, volver a hacer un acta, entonces ahí fue un poquito lento, pero el comité de aplicación si se mantuvo".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Todo lo que se transmite a través del comité [de aplicación] son sugerencias, esa es la diferencia. Mientras que el comité paritario al tener información fresca de parte del comité de aplicación, solicita y acuerda ciertas medidas que la empresa debe poner en práctica".
		"[medidas fueron consensuadas] con el comité paritario, el comité de aplicación y puesta a disposición de la alta dirección".
	MEDIDAS APLICADAS	"Hicimos algunas verificaciones como las celebraciones de cumpleaños, que ya se estaban haciendo, pero se generó, hubo mucho más acuerdo y se hicieron como cinco medidas que eran medibles. No era poner más, porque o si no, no tienes como medirlas. Uno puede en el papel decir muchas cosas, pero si no las cumples, no sirve de nada en el papel".
		"Se implementó la medida de los días viernes salir a las 4 de la tarde. También como doble presencia para que hicieran sus trámites rápidos se implementó todos los viernes, desde diciembre hasta febrero, marzo, que fueran con short days".
"También se implementó para ir viendo mejoras. Cada 4 meses un focus group con el gerente, con el dueño de la empresa, para que el plasmara [...] siempre cada 4 meses. Un desayuno donde se hablaran temas totales de la empresa, operacionales, de recursos humanos, de administración, temas económicos, proyección, negocios nuevos que estaban llegando, todo eso que se hablara cada 4 meses".		
		"La idea es que estuvieran gente de la empresa, porque como son 36, pero habían de operaciones, áreas de hardware, áreas de administración y finanzas, gente que fuera directamente del área de arquitectura de

		software y obviamente alguna jefatura. Unas 5 a 6 personas".
		"Tenía que haber participación, si había dos mujeres dos hombres, si había un jefe tenían que haber trabajadores, no es que fueran solamente puras mujeres o puros hombres, no. Sí había un joven, tenía que ser un compañero trabajador que fuera el de menor edad, otro de más edad, que fuera otro compañero que tuviera un rango de 3 meses en la empresa, otro que lleve 3 años y así".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	[Sin información]
	EVALUACIÓN MEDIDAS	"Es difícil, porque un equipo joven, que yo creo que les pasa a ustedes como fundación, siempre quieren más, entonces lo que ya fue para ellos... Además que trabajan con tecnología, por lo tanto, cuando hicimos la medición de la encuesta, había... No sé, estaba el iphone 7 y hoy día tienes el iphone 12, o sea, la tecnología en un año, dos años, avanza inmediatamente. Por lo tanto, este equipo altamente tecnologizado, con alta información, para ellos lo que hoy día fue bonito, después de 2, 3, 4 meses, ya como que "¿Y qué más viene? ¿Qué más hay?"".
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Se trabajó con el Comité Paritario, por lo tanto, sí o sí había que publicar la información porque estaba todo transparentado, además, el Comité igual señalaba dentro de sus actas que se tocó el tema y una vez que se publicó en papel, se envió, pero en forma general, qué se midió en la encuesta a todos los trabajadores por correo electrónico".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Fue difusión en papel, y lo otro por mediante correo electrónico".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a N° 12

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Es una empresa que se dedica a hacer artículos ortopédicos, eso es lo que hace; cuellos, botas, qué se yo".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Tiene ciento cuarenta trabajadores, aproximadamente".

	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Tengo una profesión base que soy constructor civil y soy experta en prevención de riesgo, que por lo que llevo acá es por lo segundo digamos (...) el experto que había se quería retirar y me dio el pase digamos y ahí quede aceptada".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"A ver, bueno. Cuando trabajaba en la ACHS, ¿Ya? Nos capacitaron en eso, como para poder ayudar a las empresas a llevar el desarrollo de este protocolo y después yo ehh... Trabajé haciendo clases del proceso psicosocial digamos, pero mmm... Como en las difusiones y ese tipo de cosas. Y después como tuve una empresa y también asesorábamos con psicólogos a algunas empresas, por ejemplo, íbamos con ellos, qué se yo. Así que por ahí un poco la experiencia. Y después ya tener que aplicarlo directamente a la empresa".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Yo soy la experta acá, así que formamos este Comité de Aplicación ehhh... Y ellos ya tenían también una experiencia anterior, la verdad es que esta es la segunda desde que yo llegué, digamos, se aplicó por segunda vez".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Pero tuvimos el tema de la doble presencia como único riesgo que salió alterado, por así decirlo".
		"Medio bajo, no fue con tanta... Sí, medio bajo".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Ya, pero aquí no participan las... cuando hablo de jefaturas, hablo de jefaturas de áreas, ¿Ya?. Los líderes de áreas, no la gerencia general. Yo no tengo mucha relación con la gerencia general".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Tuvimos buena participación y preocupados, incluso estaba el Comité, porque no había participado el 100%, porque había gente con licencia, lo típico".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	[Sin información]
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Tenemos siempre la presencia de [la mutualidad], entonces ellos nos informan, ¿Te fijas? Nos informan de cualquier cosa nueva que salga. Salió un nuevo protocolo de algo, entonces hay que aplicarlo". "Si, tuvimos la asesoría".
	ROL DE OTROS ACTORES	"Ya y respecto a las jefaturas en este proceso... Si po' participaron hartos, fue bien participativo. Ehhh... se tomaron las decisiones... están dentro del Comité algunas jefaturas, recursos humanos, por ejemplo, está dentro del Comité, ehhh... Logística, que son donde hay mayor cantidad de gente, producción, ¿Te fijas? Ellos participaron en este Comité y se dan

		<p>cuenta de qué se trata, hicieron el curso, que se yo, todo".</p> <p>"Sí hay disposición como te digo yo, hay que hacer cursos y los hacemos. Reunión de comité paritario, nunca hemos tenido una falta. Participan las doce personas de repente. Sí. Sí hay una intencionalidad de hacer bien las cosas".</p>
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	[Sin información]
	MEDIDAS APLICADAS	"Se les dio permiso a la gente para que pudiera salir cuando tenían algún niño de cumpleaños, salen medio día antes. Cuando tú estás de cumpleaños, también sales medio día antes, qué se yo".
		"Se tomó un seguro, ponte tú, de médico, ¿Ya? Que eso también aportó hartito, porque la verdad es que también era un tema de que si tienes a un hijo enfermo, qué se yo, entonces se tomó un seguro".
		"Y lo otro, es que se ofrecen préstamos para eso, justamente para lo mismo, porque su preocupación principal siempre aquí de las mamás es los hijos, qué se yo, enfermos".
		"Buena disposición en eso. O sea, tienes un hijo enfermo puedes pedir días de vacaciones si quieres o permiso".
		"Igual hay algunos recreitos tenemos un break a las 10:00 de la mañana, por ejemplo, que la gente lo agradece mucho, se pueden ir a tomar un café, a tomar desayuno".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	[Sin información]
EVALUACIÓN MEDIDAS	"Ya salieron publicadas y tuvimos un listadito donde la gente se enteró de esas cosas, entonces sí, sí inmediatamente. De hecho, se hizo de nuevo y salimos bien po', bien".	
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Yo te digo que ahí estamos en falta, porque no se hizo una difusión completa"
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"El cierre no se hizo formal. Fue respuesta así como por grupitos "no, si salimos bien, salimos bien", pero no se hizo una presentación donde digamos "oye mira, estos son los resultados". Yo lo hice a nivel de gerencia, los mostré a nivel de gerencias. En el comité paritario también lo informamos, pero como te digo, no fue así como... Lo formal se hizo con la gerencia y comité paritario".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Nos dedicamos a la investigación científica".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Tiene como 13 trabajadores, pero además tenemos estudiantes de pre y posgrado. Ahora tenemos como unos dos o tres".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Trabajo como encargada administrativa".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	"Hicimos la encuesta de 21 preguntas". "El breve".
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Liderar esto, porque como buena Pyme, no tenemos prevencionistas, así que todo recae sobre mí y yo soy el nexo entre [la mutualidad] y los directivos o los jefes". "Me tocó liderar esto y participar en el comité de aplicación, participar en las reuniones y poner en práctica todo lo que sugerimos".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Altos salimos en la dimensión 3 y en la dimensión 5".
		"La 3 debe ser apoyo social a la empresa y la 5 la doble presencia".
		"En la dimensión 1, la dimensión 2 y la 4, salimos con riesgo medio. El 1, en las exigencias psicológicas salimos medio... Medio, 3 medio, 4 medio que es compensaciones, compensaciones salimos medio y el trabajo activo y desarrollo de sus habilidades, medio".
		"En las exigencias psicológicas que es la dimensión 1 salimos medio, en trabajo activo y desarrollo de habilidades, medio y en compensaciones también medio".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"[rol] Activo. Se les informó y participaron en la reunión que los llamó el comité y aplicamos todas las sugerencias que nos dijeron".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Bien, súper activo, dispuesto. Tuvimos que hacer un focus group con el psicólogo de [la mutualidad] y participaron todos y fueron súper abiertos con lo que ellos pensaban".
		"Estaban súper motivados porque en verdad creían que era la instancia para reafirmar lo que ellos venían diciendo hace rato".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"El comité de aplicación estaba a cargo de lo más administrativo y llevar a que coincidieran con la carta Gantt que teníamos".

		"Al Comité le tocó sensibilizar, hacer la bitácora, nos tocó sensibilizar a todos, desde la plana mayor hasta los trabajadores, integrarlos y motivarlos a contestar la encuesta, que si bien no era obligatoria".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Nos ayudó harto [la mutualidad]. Mira, tuvimos la reunión con el psicólogo, la prevencionista que nosotros tenemos designada, para cualquier cosa nosotros la llamamos y ella está siempre presente. De hecho, visitaron el laboratorio y generamos la bitácora en conjunto, además que después ellos nos tenían que fiscalizar esto. Así que, bueno, durante la encuesta no le preguntamos, la hicimos y después le preguntamos, como que podíamos tener una reunión porque en realidad a nosotros nos llamaba la atención algunos resultados y ahí tuvimos la reunión y nos aclararon esos puntos, nos dijeron que dijeron que cuando volviéramos a tomar la encuesta entonces, ya no íbamos a tener esa confusión".
	ROL DE OTROS ACTORES	"Nosotros tenemos los directivos, los jefes intermedios y los trabajadores y los jefes intermedios también participaron y participaron activamente".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"El proceso fue más o menos corto porque finalmente en el Focus que hicimos con el psicólogo, recogimos todas las inquietudes y todo lo que podíamos mejorar, entonces el ahí como que nos guió un poco con respecto a cómo estructurar eso. Teníamos las inquietudes, las estábamos recogiendo, entonces también debíamos poner alguna solución, altiro. Entonces poníamos la solución y esos fueron las mejoras que tuvimos que hacer y después de esa reunión, ya estructurado todo el tema, se lo presentamos a la jefatura y eso fue un poco más lo que costó. Porque se lo presentamos y fue como enrostrarles algunos errores que obviamente podían mejorar, pero es un poco chocante eso, convencerlos".
	MEDIDAS APLICADAS	"Tuvimos que contratar una asesoría porque en la sugerencia, porque en una de las cosas que teníamos que hacer como empresa era una capacitación".
		"La capacitación de líderes, eso para el tema de las dobles jerarquías y todo eso".
		"Y el tema de que al final sacamos el reglamento interno y también... Esa fue como la intervención más corta en verdad, más potente que tuvimos, el tema de la capacitación desde directores hasta trabajadores".

		<p>"[las capacitaciones] Fueron distintos días, fueron un par de horas, porque teníamos que coordinar los tiempos igual y además que fue dividido en grupos igual la capacitación, entre trabajadores, jefaturas y directores y el ultimo día nos juntamos todos".</p>
		<p>"Los trabajadores pedían eso y también se empezó a hacer, que se planificara el trabajo una vez a la semana y que los jefes pudieran hablar con los directores para decir lo que iban a hacer, y si tuvieran alguna urgencia, la directora sobre todo, se le comunicara al jefe y el jefe te dijera. En caso de que no se pudiera, porque ya, una urgencia es una urgencia, el trabajador le dijera al jefe que le pidieron otra cosa. Pero eso, comunicación".</p>
		<p>"También salió que si la gente se tenía que quedar, porque igual pasa hartito, y se tiene que quedar más rato, se le paga un Uber o algo extra, porque nosotros no pagamos horas extras, pero si compensamos los días. Además, pasado de cierto horario que se tenga que quedar el trabajador, se le paga el Uber a costo de la Fundación. Esa igual fue una buena medida".</p>
	<p>DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>"Yo creo que la principal dificultad y lo que les costó como entender eso, que ellos son súper flexibles como jefes y todo, pero esto por ejemplo, de las dobles directrices, de no pasar a llevar al jefe intermedio que tú como director tienes y que eso perjudica al grupo, porque confunde, porque era hacerles ver que teníamos un problema de comunicación que era visto por todos. Entonces eso fue como lo que más costó y ahí tenía que entrar alguien a, alguien externo a la Fundación y que supiera del tema, a básicamente capacitarnos en liderazgo. Porque los jefes también que están ahí, han sido estudiantes, ingenieros, no sé, han llegado haciendo su tesis y han ido ascendiendo, pero no se han ido capacitando. La empresa no los ha ido capacitando en temas de recursos humanos, de dirección de equipo, motivación y todo eso era como un poco impactante para ellos. No obstante, la jefatura sentía que lo necesitaban igual".</p>
		<p>"Habría sido 600 [el costo de la asesoría externa]... Es que te lo puedo buscar, pero tiene que haber sido unos... ¿500? Por ahí".</p>
	<p>EVALUACIÓN MEDIDAS</p>	<p>"Yo creo que fueron relevantes para ver ciertos aspectos del liderazgo, pero principalmente yo creo que les hizo ver la necesidad de capacitar a la gente. O sea, tú no puedes poner a alguien, por muchas capacidades que tenga, de jefe, sin capacitarlo con las</p>

		herramientas y mucho menos si va a dirigir un equipo, un equipo tan potente como es producción, como es investigación".
		"Más que con el reglamento fue con la capacitación y con las reuniones que tuvimos porque finalmente igual, por ejemplo, de eso nació que tuviéramos reuniones semanales dándonos todo el tiempo entre los jefes y los directores para planificar la semana".
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Sí, sí dieron a conocer".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"A través de una reunión donde mostramos gráficas y todo".
		"Hicimos la presentación y claro, con eso estaban todos informados y como es más interactiva".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Entrevistado/a N° 14

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Es un taller automotriz, nosotros somos una empresa contratista que está dentro de las instalaciones de [nombre de empresa]".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Somos 33 aproximadamente".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Asesor en Prevención de Riesgos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	"El breve sí".
	ROL EN LA APLICACIÓN	"La verdad es que yo he estado revisando esto porque se aplicó el 19 del 12 del 2019, tengo el informe y, bueno, como yo llegué hace poquito, me fui interiorizando en algunas cosas con respecto eso y estamos justamente retomando el tema de las medidas correctivas que estableció la, en este caso, [la mutualidad]".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Salieron dos magnitudes fuera, que fueron las compensaciones y la doble presencia".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Sí, en parte sí. No al 100% pero, bueno".
		"Más que nada por el reconocimiento, que accedieron a las peticiones que les hicimos con el comité".
		"Ellos están como ajenos a esto, ellos de hecho vienen una vez a la semana, es poco lo que pueden incidir en esto. Más que nada se les da a conocer".

	ROL DE LOS TRABAJADORES	"En ese tiempo cuando se aplicó el ISTAS-21, éramos por lo menos el doble de la dotación de personas que hay ahora y había un grupo no menor, que por lo que me comentaban, era un poco complicado, entonces por ahí paso un poco el tema de los resultados, pero la mayoría de ellos ya no están en la empresa".
		"No hay mucha participación en realidad, bueno, cada uno hace su trabajo y sería. Entonces es complicado".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Mira, por lo general, no es muy significativo en ese sentido, porque cuesta mucho hacer participar a la gente y en este caso, bueno aquí como asesor en prevención más que nada, por un tema de exigencia de la empresa, que es bastante... En ese sentido tenemos que cumplir con una plataforma que ellos nos tienen asignada con actividades de capacitación y cosas".
		"No hay mucho compromiso, porque finalmente es como que, lo siento así yo, les estuvieras dando un trabajo extra a la persona, entonces existe ese distanciamiento de que hay que estar prácticamente rogando".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Tengo entendido que antes de que llegara yo, venía todos los meses una asesora del organismo administrador y ahora, de hecho, ahora yo me he comunicado con ella, estamos viendo algunos temas respecto a otros protocolos en realidad. Pero este no lo hemos visto todavía".
		"Por lo menos en ese sentido, yo tengo el teléfono de ella, nos comunicamos por correo, por Whatsapp, en ese sentido siempre, bueno, ella me dijo que contaba con su apoyo".
	ROL DE OTROS ACTORES	"Tenemos [comité paritario], pero la respuesta es no. No ha participado".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Nosotros nos ajustamos solamente a eso, al informe técnico, que ellos nos prescriben medidas colectivas y de acuerdo con eso nosotros trabajamos, pero internamente no se han hecho otro tipo de medidas, justamente por lo que te comentaba del compromiso y el trabajo también, porque hay muchas cosas que hacer y eso también significa estar sacando a la gente de su puesto de trabajo".
	MEDIDAS APLICADAS	"Vamos a seleccionar a dos personas y una sería, bueno, el mejor compañero, que lo seleccionan los mismos trabajadores y otro que es de desempeño que lo eligió cada uno de los supervisores".

	<p>"Lo que nos prescribieron a nosotros, lo voy a leer literal, dice "gestionar sistema de reconocimiento que permita a los trabajadores sentirse valorados de manera verbal y simbólica. Ejemplo, certificado online o impreso de reconocimiento, creando una instancia de retroalimentación positiva hacia todos los equipos permitiendo que cada persona se sienta valorada. Esto se puede realizar en una instancia grupal de manera semestral". Por lo tanto, de acuerdo con eso se realizó un procedimiento en donde se establece que estas medidas van a ser semestrales ¿Qué quiere decir eso? Dos veces al año vamos a hacer lo que te comentaba al principio, de seleccionar a dos personas por área y realizar esta actividad. Entonces gestionaron acá y ahora yo lo estoy retomando, el tema de generar un diploma, algo simbólico, como lo establecen las medidas y además poder entregar un reconocimiento físico, pero no va a ser un viaje a Buzios ni a la Isla de Pascuas, va a ser algo simbólico. Ahí también implica un tema que es difícil de obtener, que son los recursos, sobre todo en estos tiempos que están más complicados".</p> <p>"Lo gestionamos [el premio], pero, por ejemplo, un mug, que es un vaso térmico, personalizado, con el nombre de la persona y que se vea que hubo una preocupación".</p> <p>"Acá habla de generar un protocolo de transporte para agilizar la movilización en caso permiso por urgencia. Eso salió más que nada a raíz de que nosotros estamos ubicados en Lampa y aquí no tenemos otros accesos a movilización, entonces, para tomar una micro, que son de estas interurbanas, hay que caminar por lo menos unos 25 minutos".</p> <p>"Yo también tomé una política de ir de a poquito, junto un grupito de dos o tres y así voy haciendo el trabajo".</p>
<p>DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>"Hay una medida que de pronto es muy difícil cumplir, en el sentido que por la carga de trabajo que tiene la gente... Por ejemplo, realizar reuniones uno a uno de retroalimentación individual entre jefatura y trabajador. Esto debería ser mensual, mensualmente el supervisor en este caso debería juntarse con cada uno de los trabajadores y eso es difícil de hacer, pero además de eso, hay otra medida que es realizar reuniones</p>

		<p>una vez a la semana entre la jefatura y el grupo de trabajo completo en este caso. Entonces por ahí cuesta un poco".</p> <p>"Hay dificultades en el sentido de, más que nada, por los tiempos, porque hay mucho papel, entonces eso es como lo más recurrente, parte de supervisión. Lo que pasa es que aquí hay dos talleres, cada taller tiene un supervisor, entonces por ahí cuesta darles implementos a estos en el sentido que, hay que llenar mucho documento, hay muchas cosas, entonces eso es como lo más complicado"</p> <p>"Y por una cosa de voluntad (...) Es como lo que te comentaba al principio, del tema que cada uno tiene que hacer su trabajo y si haces otra cosa anexa que no esté dentro de su labor primordial, en este caso, porque creo que es tarea de todos nosotros. Es como darle a su trabajo, otras funciones".</p>
	EVALUACIÓN MEDIDAS	"Lo que pasa es que ahora estamos en ese proceso"
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Tengo entendido que si porque estuve revisando que hay un registro de la difusión de las medidas y también del protocolo y después de las medidas que nos dieron por parte del organismo administrador".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	<p>"Yo como hace dos semanas, tengo que hacer capacitaciones a los trabajadores para dar cumplimiento a la plataforma que tenemos nosotros que es de seguridad y salud ocupacional y dentro de eso estaba el protocolo. Salió el protocolo psicosocial, entonces ahí yo les expliqué a los trabajadores y les di más o menos a entender el informe que a nosotros nos enviaron del organismo administrador y lo encontraron bueno, en el sentido de que se vio cumplimiento".</p> <p>"Hicieron una reunión, se juntó el personal con el asesor anterior en prevención y creo que él ahí les debe haber leído, la verdad desconozco eso, pero al menos tenemos el registro".</p>
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Esta es una empresa que se dedica a la importación y venta de ropa americana".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"En este momento son como 20 personas". "[cuando se aplicó el Cuestionario SUSESO/ISTAS-21] deberíamos haber sido unas 30, más menos".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Yo soy contadora externa de esta empresa".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Tuvimos que hablar y hacer un minicurso antes, no recuerdo bien, pero hubo la instrucción de un curso, no participaron todos por un tema de tiempo, pero yo iba transmitiendo a los trabajadores".
	TIPO DE CUESTIONARIO	"El breve. Por la cantidad de personas, el breve"
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Sí [fue parte del Comité de Aplicación] y con los dueños". "Yo era la que transmitía. La persona de la mutual siempre se dirigía a mí, coordiné las reuniones que hubo, esos cursos que hubo".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Uno de los puntos que fue como bien alto es la preocupación que tuvieron los trabajadores. De hecho, estando acá en el trabajo, si sentía algún tipo de preocupación desde su casa... algo así era la pregunta, no recuerdo exacto, y eso salió que estaban todos trabajando, pero estaban todos preocupados del tema familia, casa, niños. Estaban todos con problemas".
		"[salieron con riesgo alto] La doble presencia, el trabajo activo y desarrollo de habilidades y el tres, apoyo social de la empresa y calidad de liderazgo".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"Delegaron a los jefes, a los que se eligieron como dijiste tú, comité de administración. Bueno, aquí eran cuatro personas, dentro de las cuatro personas también estaba el dueño, bueno, yo igual tuve que informar todo esto, tuve que ocupar un poco el tiempo de ellos".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Al principio como que ellos "oye, pero ¿por qué vamos a rellenar una encuesta? ¿de qué trata esto? ¿Con esta encuesta me van a subir el sueldo? O sea comentarios como típicos de esto. Entonces ahí explicando que esto no, era una evaluación y explicar todo lo que se dijo en el momento para que ellos estuvieran conforme, porque en realidad con esto, muchos me decían

		como "pero si no me suben el sueldo ¿Para qué me preguntan estas cosas?". Lo típico".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"Fueron personas de acá, que se eligieron, que fueron los jefes de cada área. Me acuerdo de que me pidieron como tres personas y esas personas tuvieron que hacer un curso y esas personas transmitieron también lo que era el curso".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"Estuvimos apoyados también por un psicólogo de [la mutualidad], el me orientó los pasos a seguir, la encuesta se realizó, después vinieron de [la mutualidad], dieron una pequeña charla, porque esa encuesta no salió bien aquí en la empresa". "Mandaron harta información, nos ofrecieron cursos, que por ahí igual estuvimos tomando unos cursos. Ellos siempre están mandando información, lo que pasa es que ahí hay que aplicarlo, hay que tener los tiempos. Hicieron un curso, no sé si recuerdo bien, de psicomotor, de los problemas cuando la gente trabaja, el sentarse, no recuerdo bien el nombre del curso. Eso lo hizo la sucursal completa, se ofreció y acá dijeron bueno háganlo, pero siempre están como atentos, me están mandando información que yo debo aplicar, están preocupados si tenemos actualizado el reglamento interno, las nuevas normas que han salido. O sea, yo con ellos me ayudo para poder realizar mi trabajo acá, porque hay cosas que a veces uno no maneja".
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Creo que el psicólogo lo dijo, los chiquillos se lo dijeron a él, que necesitaban más tiempo para poder hacer las cosas de las casas, porque hay muchos que son las mamás, papás de familia, las reuniones".
	MEDIDAS APLICADAS	"Con el tema de la doble presencia, fue autorizar a los trabajadores para que el lunes llegaran más temprano. Era una hora más temprano y el dueño después regaló media hora y sería hora y media que se la podían tomar cualquier día de la semana, exceptuando el lunes y el día viernes siempre y cuando no se fuera toda la empresa temprano".

		<p>"También se autorizó que se juntaran las horas y de hecho se juntaron a tal punto que autorizaban faltar el día completo. Esto fue bueno tanto para el dueño como para los trabajadores porque el lunes, acá como no hay feria, el lunes llega mucha gente de provincia, entonces aquí las importadoras abren temprano"</p>
		<p>"Esa hora era canjeable, como te comentaba y después el dueño regalaba una hora y media. O sea, a esa hora la agregaba media hora más y la podían ocupar en cualquier momento, exceptuando el mismo lunes y el viernes con restricciones porque no se podía ir toda la empresa temprano, y acumulable. Entonces muchos acumularon las horas y se tomaron dos o tres días".</p>
		<p>"Implementamos un documento, un papel, que como yo estoy en otro piso, el trabajador lo llenaba el día antes, sacaba la firma de su jefatura porque ellos tenían que coordinar que no se fuera toda la empresa y eso después llegaba a mí y el dueño lo autorizaba, sin problema y sin descuento".</p>
	<p>DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>"Al principio, nosotros tenemos un reloj control acá con huella. Yo quise tratar de agregar esto, de agregar un parámetro en el sistema y no pude. Así que dije yo, no importa, me voy a crear un Excel y al final nos resultó, yo dije ¿cómo llevo un control de esto? Para que no se me vaya nadie, no querer descontarle, pero sabes que me resultó súper bien. Llevé un control en Excel y bien".</p> <p>"Lo que pasa es que igual tengo jóvenes, por ejemplo, que se tomaban su hora y media, pero durante la semana igual faltaban o llegaban más tarde porque tenían otras cosas que hacer, o igual se me iban más temprano entonces ellos me decían, "pero oye esto es por mi hora y media" entonces, pero "oye momentito si esa te la tomaste tal día", entonces igual necesitaba llevar un control, como yo no los veo siempre, estamos en diferentes partes".</p>
	<p>EVALUACIÓN MEDIDAS</p>	<p>"Me resultó bien porque había jóvenes que los días lunes llegaban más tarde o los días martes, porque había muchos con actividades en los colegios o el día viernes se tomaban esa hora".</p> <p>"Entonces aquí viene la gente que no va a la feria a comprar ropa, hay más público temprano entonces el hecho que se abra más temprano era</p>

		<p>bueno. Entonces todos ganaron, yo encuentro que fue bueno".</p>
		<p>"Yo creo que eso se logró bajo, porque salió el nivel cinco, la doble presencia. En base a eso, se ganó esto, que fue una de las cosas que el dueño dijo que hiciéramos para que pudieran tener sus tiempos y no descontarles".</p>
		<p>"El lunes es bueno que lleguen más temprano porque a veces llega camión, porque hay más público, porque el lunes no hay feria, no hay comercio, entonces la gente puede venir a comprar a estos sectores. Antiguamente estaba el tema del terminal de buses, bien, había gente de otras zonas que viajaba".</p>
		<p>"Entonces ahí le cambió de verdad, yo te lo digo, cambió 100% el pesar del trabajador. Estuvo más contento, tuvieron sus tiempos para ir al médico, ver sus niños, porque algunos juntaban dos lunes y hacían tres horas, entonces aparecían aquí como a las 12 del día y yo no les iba a descontar. Todo esto se hizo bajo un permiso, había un papel que tenía que firmarse, yo llevaba un control de las horas. Ningún problema, todo bien, hasta el estallido social como te comentaba".</p>
<p>INFORMACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>DIFUSIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>"Yo recuerdo que lo conversé solamente con las personas que estuvieron a cargo de esto y ellos como transmitieron, pero así a grandes rasgos porque tampoco se podía informar mucho porque salimos bien en esta parte, salimos mal en esta otra parte, pero fue a grandes rasgos. No hilamos tan fino porque no teníamos cómo. Pero todos supieron que estábamos en algunos ítems más".</p>
	<p>MECANISMOS DE DIFUSIÓN</p>	<p>"Lo que pasa es que llega un momento en el que igual se juntan acá e igual se conversó. Estuvimos en algún rato en el que yo los junté, o yo bajé y estaban todos y aprovechamos de ver algunos puntos y se conversó y después cuando don [nombre del dueño] dio esta solución, los chiquillos igual quedaron contentos, o se les informó, pero la verdad no me acuerdo. Igual se conversó con ellos, igual nos pudimos juntar, si tampoco somos muchos. Creo que fue un lunes que se les informó que en base a esta misma encuesta que habíamos salido con riesgo en alguna parte, se iba a tratar de ayudar para que estuvieran más tiempo y sin hacer esto. Si, se les</p>

	informó, porque ellos igual querían saber, en base a lo mismo, de hecho, cuando vino el psicólogo les pregunto muchas cosas a los trabajadores y todos contestaron. Entonces ellos querían saber cómo iba a terminar la encuesta. Estaban con la duda igual, así que igual se les contó".
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES	

Entrevistado/a N° 16

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Servicio de transporte de pasajeros".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"30 trabajadores tenemos contrato directo"
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Yo fui el primero que llegué como prevencionista de riesgos".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Salí del instituto y me metí de lleno entonces como que fui una guagua, por decirle así en este tema, porque tampoco conocía mucho. Fui investigando y de ahí, dentro de todo, me salía que las mejores resoluciones podíamos darla en base a los trabajadores".
	TIPO DE CUESTIONARIO	[Sin información]
	ROL EN LA APLICACIÓN	"Yo fui parte del comité de aplicación la segunda vez".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Los más prevalentes son el ítem 2 que es trabajo activo y desarrollo de habilidades, y el ítem 5 de doble presencia. Esos fueron los ítems más elevados".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"En primera instancia, como cualquiera de las PYMEs, yo creo que para ellos el protocolo psicosocial es un cachito dentro de todo. Cuando ellos no tienen conocimiento real de para qué sirve, para ellos es un cachito porque creen que es como para (...) o sea, en realidad muchos empleadores, nosotros trabajamos con un directorio, creen que el trabajador tiene que llegar a hacer su función e irse, pero de a poco fuimos enseñándole y diciendo "pero mire, ellos también tienen vida, también tienen familia, también quieren desarrollarse de alguna manera" pero fueron entendiendo de a poco, como le digo, cuando empezamos fue un cachito pero de ahí para adelante ya los empleadores fueron dándose

		cuenta que con soluciones tan fáciles evitamos un problema, por decirle de alguna manera".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"Primero tuvieron miedo, o sea, primero dijeron "para qué lo vamos a hacer si al final de cuentas los datos se van a cambiar igual" pensaron ellos. Pero posterior a eso, nosotros les hicimos entender que la idea es que se haga de manera online para que su punto de vista se haga llegar, o sea, sea realmente lo que va a salir se va a reflejar en los resultados".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"En la segunda etapa yo traté de ir mejorando qué cosas nos fallaban en la evaluación anterior y fuimos mejorando de a poco con los trabajadores y con la gerencia que igual vio la posibilidad de mejorar algunas cosas".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"En este caso de [la mutualidad]. Mire, para serle sincero, yo manejo las dos empresas: [nombre de empresa 1] y [nombre de empresa 2] ¿ya? En [nombre de empresa 2] somos [mutualidad 1] y en [nombre de empresa 1], la empresa que estamos hablando hoy en día, somos [mutualidad 2]. Para serle sincero, yo mayores preguntas del ISTAS-21 le preguntaba a mi asesor [mutualidad 1] ¿Por qué? Porque con [mutualidad 2] hacía preguntas, pero llamaba al Call Center y me decían "usted tiene que llamar a su asesor virtual", porque como somos una empresa chica tenemos un asesor virtual y no tenemos ningún asesor. Eso fue cuando yo recién llegué a [mutualidad 2], entonces hoy en día cada cierto tiempo me preguntan, cada cierto tiempo se pone en contacto conmigo algún asesor, que tampoco es constante como, por ejemplo, el asesor que tengo de la [mutualidad] que él es constante, siempre pregunta y esas cosas. Pero dentro de esa participación, fue súper baja desde mi punto de vista".
	ROL DE OTROS ACTORES	[Sin información]
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Saqué algunas mejoras de informes que hay en la web, viendo la viabilidad de estas mejoras, si era viable o no, si se podía hacer. Pero después, mayormente hicimos reuniones con los trabajadores y ellos nos iban diciendo "Mira, para poder solucionar esto podemos hacer tal cosa" y era como tan fácil que planteémoslo. Se han ido haciendo y se han ido mejorando algunas cosas hasta antes de la pandemia, obvio".

		<p>"Esa salió de mi parte, porque en un momento dijeron el día del cumpleaños. Ellos querían el día libre que ellos querían. Yo les digo que "es injusto, para eso mejor no te doy nada". Ellos decían que, si el cumpleaños era hoy día, querían tomar el beneficio para la otra semana. Ahí yo dije "no, eso es injusto porque también la idea es que sea antes, durante o después por si quieres celebrarlo un día antes, durante o el día después"".</p>
		<p>"A la siguiente semana les presenté de manera más formal el gráfico, les expliqué de pregunta a pregunta y de ahí fueron saliendo las medidas de mejora".</p>
	<p>MEDIDAS APLICADAS</p>	<p>"Los trabajadores nos decían que ellos quieren rotar de puestos de trabajo, o sea, que el bombero hoy día sea bombero y nosotros calendarizamos un tiempo que ellos estén una semana en bodega, aprendan un poco de logística; otra semana estén en mantención, que también hacemos mantención, cambio de aceite y puedan aprender de eso".</p>
		<p>"Tratamos de rotar trabajadores, que tampoco es obligatorio, porque hay muchos trabajadores que no quieren rotar, o sea, nosotros hicimos un calendario donde, por ejemplo, ahora en el mes de enero del 15 al 20 y del 20 al 30 no solamente el cambio de bombero, sino también de bombero a bodega, de bodega puede ir a administración porque va a ver un poco de contabilidad también, porque dentro de todo va de la mano la contabilidad con lo que es logística de bodega, por lo menos en nuestro caso, y llevarles la opción de si quieren cambiar. Si querían, se cambian, sino el que no quiere también no, no es obligatorio (...) No [no tuvo costos], porque dentro de todo iba a ser dentro de su misma jornada".</p>
		<p>"Se dio la opción porque hay muchos trabajadores que decían "yo quiero estudiar algo como referente a lo que es contabilidad y eso de aquí de la empresa". Entonces nosotros hablamos con aquellas personas que querían estudiar algo y, no directamente hubo un tema monetario por parte de nosotros, pero si le dimos la facilidad del tiempo para que puedan ir a estudiar. Normalmente teníamos, aparte de quien le habla, tres trabajadores más que tenían la facilidad de ir</p>

		<p>a estudiar. Se les acortó un poco el horario para que puedan salir temprano".</p>
		<p>"Para el tema de doble presencia, por ejemplo, los bomberos tenían el problema de la navidad, año nuevo o los cumpleaños. Ellos decían que esos tiempos por lo menos llegaban casi a las 12 a su casa, entonces pasaban más tiempo en el trabajo que en la casa. Llegamos a un acuerdo que [nombre de la empresa] impuso para la empresa en general, no para los trabajadores, sino para los externos, es que la bomba se cierra a las ¿8 o 9?, no me acuerdo bien, porque casi todos los bomberos viven a casi 5 minutos caminando de su casa. Entonces se daba por cerrada la jornada a las 8 y aquellas máquinas que llegaban después de las 8 no se les cargaba combustible".</p>
		<p>"Nosotros le dimos la opción, y es más, se amplió la opción del día libre. Tiene la opción de tomarlo el día antes, el día o el día después. 3 días, uno de esos 3 días. Ponte tú que un cumpleaños cae el domingo. Es injusto que porque tu cumpleaños caiga el domingo tú pierdas ese beneficio (...) Por ejemplo, si tu cumpleaños cae el día jueves vas a querer disfrutar con tu familia hasta tarde y el día Viernes vas a querer descansar. Entonces por eso dimos esa posibilidad".</p>
		<p>"Yo, antes de esto, empecé a meter las pausas activas porque decían ellos que hay un punto que dice si tienes tiempo para hacer otras cosas, algo así dice la pregunta, no me acuerdo exactamente, o estás como 100% metido en tu trabajo. Eso yo lo hice antes de volver a realizar el protocolo, entonces nosotros dijimos "¿Saben qué, muchachos? Vamos a hacer pausas activas", y dentro de las pausas activas, no es tanto la pausa activa sino que, más que todo, esos como 5-10 minutos que nos tomamos para conversar alguno que otro tema, sacar a todo el personal de sus oficinas y poder dialogar o presentar algún punto de vista y luego hacer la pausa activa".</p>
		<p>"Organizamos porque existía un organigrama de jerarquías pero casi no se respetaba, entonces lo planteamos como el organigrama, porque a veces se pasaban a llevar jefaturas. Iban directo al directorio y no pasaban por el supervisor, no llegaban al jefe, no llegaban después al gerente ni</p>

		después al directorio, sino pasaban alto. Realizamos un organigrama".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"La mayor dificultad fue hacerle entender, en este caso, al directorio de cuál era el beneficio de poder modificar esto, porque no solamente era navidad, sino que también los cumpleaños se les dio el día libre, todo eso. La empresa le tuvimos que ir hablando de a poco "Mire ¿Sabe qué? esto nos va a ayudar a mejorar eso, a mejorar lo otro..." y de una u otra manera conversándolo pudimos convencer y ahí dijo "Ah, no. Tienen razón"
	EVALUACIÓN MEDIDAS	"En realidad sí se han disminuido algunas cosas ¿Me entiendes? Pero al ser realista, uno está claro que un trabajador nunca va a estar conforme, o sea, eso es real. Si una persona gana un millón de pesos, después igual se va a quejar por el sueldo, o sea, eso es lógico. Por lo menos tratamos de ir focalizando las cosas más fáciles que se pueden hacer y poder atacar algunos puntos que podrían evitar que tengamos mayores dificultades más adelante".
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Sí, claro. Eso se publicó. Por lo menos la mejora de los mismos trabajadores. Para mí, desde mi poca experiencia, creí que la forma más práctica y lo que me enseñaron desde casa, la forma más práctica de sacar una buena respuesta es hablando con la verdad. Entonces yo les dije "miren muchachos ¿Saben qué? yo lo voy a hacer de la siguiente manera: Sacamos los resultados, los resultados se los presento y ustedes me proponen medidas de mejoras en base a esos resultados" porque de nada me sirve decirles "No, muchachos. Están bien, que bueno, felicitaciones. Nadie está enfermo" o "Salieron muy mal y que esto y lo otro" pero si no, les doy a conocer punto a punto".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Hicimos una reunión que duró igual casi toda la tarde, de las 3 hasta las 7 más menos al final con el comité. Juntamos a todos los trabajadores y tratamos de hacerlo para que todos los trabajadores conozcan. Aparte de ello, traté de hacer un gráfico en base al gráfico que nos presentan porque no quise entregarles directamente ese gráfico que nos entrega el organismo administrador, sino que hice otro gráfico similar y les presenté así como super básico y les dije "Miren, chiquillos. Esto es lo que

		tenemos...” porque hice un ppt y todo “...Esto es lo que tenemos. Así estamos” y les mandé ese gráfico por correo de igual manera, para que ellos puedan analizar y mejorar”.
	OTROS COMENTARIOS RELEVANTES	"Dentro de todo, me salía que las mejores resoluciones podíamos darla en base a los trabajadores. Entonces nosotros hacíamos reuniones constantes con los trabajadores para poder ver cómo podemos mejorar”.

Entrevistado/a N° 17

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"Servicios de ingeniería (...) Pero más que nada enfocado en lo que es telecomunicaciones".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"Ahora hay 23. En el tiempo que se implementó el protocolo había como cincuenta".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Jefe de departamento de prevención de riesgos".
APLICACIÓN SUSES/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSES/ISTAS-21	[Sin información]
	TIPO DE CUESTIONARIO	"El breve".
	ROL EN LA APLICACIÓN	"[Yo] Era parte del comité de aplicación". "Yo estaba a cargo también de hacer la difusión de todo lo que era el protocolo a los trabajadores y encargada de realizar la evaluación y la tabulación porque en el tiempo que se realizó el protocolo tuvimos que realizarlo manual".
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	"Lo que nos apareció alto fueron las exigencias psicológicas (...) Esto tuvimos alto y la doble presencia".
		"Solo esos 2 nivel alto, y medio nos apareció el apoyo social en la empresa, calidad de liderazgo y las compensaciones".
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	"[la participación fue] Mediana, la verdad" "Dentro de la oportunidad específica de la implementación del protocolo, ellos estaban en otro proyecto y se encontraban en el norte. Entonces, dentro de lo que pudieron participar, fue mediano".
	ROL DE LOS TRABAJADORES	"En general estuvo buena la participación de los trabajadores. Había uno que otro trabajador que estaba un poco reacio a realizar la evaluación del cuestionario porque pensaba que, como dentro de las capacitaciones no les había quedado muy claro que era confidencial la encuesta. Entonces, más que

		nada fueron como esos puntos, pero estuvo buena la participación de los trabajadores".
	ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	"[la participación fue] súper, súper".
	ROL DE LA MUTUALIDAD	"No. En ese momento, no [no tuvo apoyo en el proceso de aplicación]"
		"Sí, ahí [durante el proceso de aplicación de medidas] nosotros tuvimos una reunión con un psicólogo de [la mutualidad]".
		"Muy útil porque fueron los trabajadores, pudieron manifestar sus inquietudes al psicólogo. Lo que sí, como el tiempo de que se tomó la encuesta a que se tuvo la charla con el psicólogo, había pasado mucho tiempo, entonces no seguían los mismos trabajadores que habían realizado la encuesta".
	ROL DE OTROS ACTORES	"[la participación del comité paritario fue] Regular también".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"[la medida se adoptó] Con los trabajadores".
	MEDIDAS APLICADAS	"Estábamos en un proyecto que abarcaba muchos viajes de los técnicos (...) La empresa tomó como determinación establecer como un programa de viajes. Se hizo un programa de viajes en donde lo ideal era que los trabajadores que tuvieran mayor complicación dentro de áreas familiares estuvieran más cerca de la región metropolitana y no tuvieran que viajar para zonas extremas como Arica o Punta Arenas para que no presentaran esos problemas. Como en ese tiempo igual teníamos harta cantidad de trabajadores, se logró realizar".
		"Para el tema de exigencia psicológica se reforzaron lo que eran los cursos de altura, porque la exigencia psicológica netamente era porque los trabajadores estaban trabajando en una antena que medía 40 metros de altura".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	"Lucas".
	EVALUACIÓN MEDIDAS	"De hecho, porque ahí tuvimos menos quejas y todo lo que conllevaba la doble presencia disminuyó bastante".
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	[Sin información]
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Los colocamos en el diario mural del comité paritario. Se bajó también a través del comité paritario y también dentro de una de las tablas que nosotros teníamos semanalmente se bajaron los resultados".

OTROS COMENTARIOS RELEVANTES	<p>"Claro, porque como nosotros somos PYME, esto consistió en mandarnos muchas carpetas, pero no había un instructivo en sí de cuántas semanas, por ejemplo, o cuánto tiempo debía realizarse la difusión del protocolo ante los trabajadores. A mí me tocó ver dentro de otras mutualidades que ellas enviaban el mismo compilado que mandan de [la mutualidad], pero dentro de ellos había uno como una carpeta la cual se imprimía y se iba dejando todo lo que era fiscalizable, por ejemplo. Entonces eso sería bueno que lo replicaran en la [mutualidad]. No sé si ahora lo estarán haciendo, pero como recomendación igual sería bueno".</p>
------------------------------	--

Entrevistado/a N° 18

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL
ANTECEDENTES EMPRESA	RUBRO EMPRESA	"El rubro es fábrica de artículos plásticos, básicamente nosotros fabricamos las tapas a todas las empresas embotelladoras".
	NÚMERO DE TRABAJADORES	"La dotación acá en la empresa son 65 trabajadores".
	CARGO DEL ENTREVISTADO	"Mi cargo acá es coordinador de [nombre de la empresa]".
APLICACIÓN SUSESO/ISTAS-21	CAPACITACIÓN EN SUSESO/ISTAS-21	"Yo el SUSESO/ISTAS-21 lo vengo aplicando en casi todas las empresas, asesorando empresas, he participado con todas las mutualidades en ISTAS; partí en IST cuando estaba casi recién aplicándose ISTAS, ya luego ACHS, Mutual poco lo he aplicado en Mutual la verdad, he tenido poca experiencia con Mutual, pero en ACHS e IST lo he aplicado en más de veinte empresas yo creo".
		TIPO DE CUESTIONARIO
	ROL EN LA APLICACIÓN	
		ROL EN LA APLICACIÓN
	ROL EN LA APLICACIÓN	

		<p>riesgo psicosocial y por lo mismo tuvimos que aplicar la encuesta extensa de ISTAS-21".</p> <p>"Entonces como que llegué directamente a aplicar ISTAS-21 acá, ver que estaba pasando hacer las investigaciones coordinar el comité de aplicación, formarlo, crear, empezar con ISTAS-21".</p> <p>"Pucha, la verdad fui como contratado para esto, o sea, llegué y dijeron "tenemos este caso mochila, ayúdanos", o sea, el trabajo tuve que partir por eso, dejar todo de lado y empezar armar el comité de aplicación, empezar a armar todo, coordinarme con el asesor de [la mutualidad] que también nos ha ayudado, entonces como armar esto, ver los temas los casos, capacitaciones del personal etcétera".</p>
RIESGOS PSICOSOCIALES	PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	<p>"Nosotros tuvimos el... Posibilidad de desarrollo, lo conversamos con... Bueno, esta empresa, como les comentaba... 62 trabajadores, esta empresa básicamente como para formarte un organigrama; Operador de producción, encargado de turno que son por cada turno, nosotros tenemos tres turnos rotativos y ya está la jefatura que es un solo jefe, y ya luego analista, etcétera, cargo administrativo. Posibilidad de desarrollo acá en la empresa de un operario de producción básicamente nula, entonces tendría que subir a un encargado de turno al único cargo que podría optar un poco más alto, son tres encargados de turno por cada turno rotativo, por lo mismo la posibilidad de desarrollo acá en la empresa".</p>
ROL DE ACTORES	ROL DEL EMPLEADOR	<p>"Buena disposición. Hay unos que ayudaron, no sé, necesitábamos computadores, módulos, estantes, afiches, necesitamos presupuesto para poder aplicarlo, no, ningún problema. Bueno, básicamente esto, tampoco mucho presupuesto, tampoco se necesita para poder aplicarlo".</p> <p>"Nada, nada [de limitaciones por parte del empleador], o sea, teníamos disponibles a los trabajadores, el tema cuando iba saliendo uno, iba entrando otro, para que no... A veces estaban de a dos, pero distintos con salas cerradas".</p>
	ROL DE LOS TRABAJADORES	<p>"Los trabajadores están más concientizado en estos temas, o sea, ellos son los que están preocupados oye cómo vamos, oye que se ha hecho, oye nos puedes publicar los resultados, porque tuvimos la encuesta [no se entiende] no lo habíamos publicado, "oye, cómo nos fue", entonces son ellos</p>

	<p>mismos los que nos están presionando están atrás de esto, están interesados en estos temas".</p> <p>"Tienen una persona que está dentro del sindicato entonces también lo están presionando, "oye, necesitamos resultados, veamos cómo está la empresa, cómo se ha visto"".</p> <p>"Sí, hay buena participación, sirve mucho también".</p> <p>"Las debilidades... Fue un poco como te dije, la del apoyo de los trabajadores, o sea, igual los trabajadores como que muchas veces en estos temas como que no son muy cautos en ver "oye, nos irá a resultar", "oye, y va a servir y si sale mal a lo mejor la empresa puede tomar medidas drásticas nos pueden despedir, pueden hacerme cualquier cosa", viví mucho ese miedo".</p> <p>"Nos costó hacerlo concientizar a los trabajadores que sí participen, o sea, como igual hubieron muchos que dijeron no, yo no quiero participar y se negaron rotundamente, tampoco los íbamos a obligar, hicimos concientización, ya más no podíamos hacer, pero como que ahí va un poco el miedo, en empresas productivas siempre va a estar el miedo de que la empresa puede saber algo".</p>
ROL DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	<p>"Bueno, formar primero una carta Gantt, de principio sí no teníamos la carta Gantt, no íbamos a saber cómo organizarnos, la carta Gantt le dimos la responsabilidad a una persona que le iba a estar haciendo un seguimiento a esta carta Gantt, ella nos iba a estar presionando".</p>
ROL DE LA MUTUALIDAD	<p>"Mira, de [la mutualidad] teníamos como un asesor, no sé si era asesor por empresa o como que era encargado netamente de ISTAS-21, nos llegó... Nos pasó... Necesitamos esto, esto y esto, envíasele a ella para que ella empiece con... para que ella gestione como la plataforma, qué día se iba a aplicar, qué día iba a abrir la encuesta, y qué día se iba a cerrar esta encuesta para que entregar los códigos".</p> <p>"Los consejos que te da psicólogo de [la mutualidad] están como muy alejados de la realidad de la empresa, o sea, quién más sabe que nosotros cómo funciona la empresa, que los métodos que se puede hacer y lo que no se puede hacer, entonces por ahí, no sé, si estaría como muy participe de lo que opina un psicólogo de una mutualidad, como que son personas externas que te dan... A lo mejor, muchas veces... No sé, como</p>

		respuestas... Como que no calzan, por ahí como que va el tema".
	ROL DE OTROS ACTORES	"Ella [la presidenta del sindicato] se entrevista con los trabajadores en base como al... No sé cómo decírtelo, como algo que... Pucha, que básicamente ellos... Que los temas que no están los jefes, no sé cómo explicarte... Temas, prioridades que le puedan dar, donde no está la jefatura como que se sienten en confianza, pueden hablar temas con ella en confianza, no así como los temas que sí está el jefe, puede ver que hay tema... No sé". "Nos ayuda demasiado tener alguien del sindicato porque, porque nos puede decir las cosas que estamos mal, ellos están viendo que a nosotros nos pueden afectar y ella nos puede ir ayudando a aplicar medidas, etcétera".
MEDIDAS PREVENTIVAS	PROCESO DE DEFINICIÓN	"Mira, nos reunimos justamente el comité de aplicación, está una chica que es presidente del sindicato".
	MEDIDAS APLICADAS	"Nos arrojaron los resultados de capacitaciones como tú dices, o sea, capacitar a los nuevos operadores, capacitarlos en temas específicos en cada máquina que ellos quieran, para que se sientan... Para saber si están haciendo bien el trabajo o no".
		"Tuvimos ahora último una premiación que salió a base básicamente a lo que tú mencionas con la chica del sindicato, o sea, premiamos a los trabajadores el mayor esfuerzo y la premiación fue en base a ellos mismos, o sea, que ellos mismos calificaran a sus compañeros, porque si lo hubiera calificado el jefe, oye, esto está arreglado".
		"Entonces, como ahí se siente un ambiente grato, nos ayudan mucho esas premiaciones, se les dio un galardón a los más antiguos, premio, premio sorpresa, entonces en base a eso nos ayudó demasiado, y son como pequeñas cosas que como ir aplicando, como una fiesta que se hizo ahora hace poco en diciembre, como a fin de año, un cierre de año, entonces se vieron las medidas, la producción, cuánto estaban generando entonces ellos mismos, la producción acá es gracias a ellos, si acá la empresa está andando es gracias a los productores, entonces ellos mismos pudieron valorizar el trabajo que ellos realizan, nos ayuda a todos".
	DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN	[Sin información]

	EVALUACIÓN MEDIDAS	<p>"Sí, sí han tenido buenos resultados, o sea, por lo que se ha visto, hasta no haber una nueva evaluación no te podría decir si está bien o está mal".</p> <p>"Sí, porque tampoco no hemos hecho encuestas como satisfacción de ellos, o sea, ahora hace poco tuvimos una encuesta pero de satisfacción a los... Nosotros evaluamos al personal, pero que el personal pueda evaluar a cómo está, hasta que no tengamos un aproximado recién ahí vamos a saber cómo estamos como empresa".</p>
INFORMACIÓN DE RESULTADOS	DIFUSIÓN DE RESULTADOS	"Lo publicamos, se lo hicimos saber".
	MECANISMOS DE DIFUSIÓN	"Lo publicamos en el diario, en el diario mura, nosotros tenemos diario mural, ahí se publicaron los resultados, por lo menos a los trabajadores se lo publicaron en el diario mural, después como que cada vez que entran nosotros tenemos tres encargados de turno ellos se lo hacen saber, "oye, resultamos así, esto fue lo que lo que estuvo alto, esto fue lo que estuvo bajo" y a gerencia se lo tuvimos que agendar, una reunión, y a gerencia se lo presentamos directamente, ya, en pizarra, "oye, esto es lo que está pasando, esto es lo que tenemos que hacer, esto es lo que estamos mal, esto es lo que estamos bien, qué se puede se puede hacer y tampoco lo que no se puede hacer"". "
OTROS COMENTARIOS RELEVANTES		

Anexo 3: Matriz de vaciado de Grupos de Discusión

a. Grupo de discusión Expertos/as Prevencionistas

MEDIDA	DIMENSIÓN	RESULTADO	COSTO
<p>"Lo que hicimos nosotros fue realizar el cruce de la información que tenía recursos humanos con la matriz de riesgo, el experto en prevención de riesgo, lo que nos identificó principalmente que teníamos personas en actividades de riesgo con muchos problemas familiares, ya sea pago de pensión alimenticia, el nivel de endeudamiento muy alto, arrendaban, etc. En base a eso hicimos el cruce y generamos el apoyo de distintos profesionales en las áreas a esos trabajadores, logramos mover los cargos de mayor riesgo a otros cargos más tranquilos, de menor riesgo para que se evitara la ocurrencia de accidentes".</p>	<p>Doble presencia</p>	<p>"Lo que logró que finalmente en un periodo de seis meses logramos producir la tasa de accidentabilidad cero, siendo que había por lo menos de 15 a 20 accidentes mensuales (...) logramos identificar los puestos críticos, logramos identificar a las personas que quizás con doble presencia y eso logro que pudiéramos bajar la aplicación del ISTAS, que ustedes recuerdan tiene un plazo de aplicación cuando tiene distintos niveles, pero en base a eso logramos la disminución. Yo creo que eso fue una experiencia exitosa en mi experiencia laboral".</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Nosotros los trabajadores o los procesos que disminuían la cantidad de accidentes, les regalábamos entradas al cine para que fueran con sus familias o les regalábamos simplemente una convivencia con una pizza".</p>	<p>Doble presencia</p>	<p>"Pero eso logró que en un período de seis meses, la ocurrencia de accidentes que tenían en los procesos más críticos disminuyera a cero. Logramos disminuir a cero (...) Eso también, a la larga, logró la disminución del ítem de la ISTAS-21".</p>	<p>"Gastando en promedio, en una empresa de 70 a 80 trabajadores, cien mil pesos en entradas al cine y en convivencia, porque el resto eran profesionales contratados por ellos, entonces</p>

			empezamos a ocupar un poquito la creatividad para lograr el cruce de información, logramos la disminución".
"Incluimos la variable justamente de género, de acoso y maltrato con un sistema de evaluación paralelo porque no está en el ISTAS, que nos ha permitido efectivamente disminuir brechas importantes, pero para nosotros lo clave al menos en nuestra experiencia es implementar desde los sistemas la organización, una política clara de funcionamiento en temas de riesgo psicosocial, vastamente los objetivos empresariales, etc, un código ético de comportamiento, que es algo que no está muy inmiscuido en los procesos de las Pymes, de definir como nos vamos a comportar dentro del proceso organizativo, para también poder determinar ciertos tipos de controles, y mucha participación".	Violencia interna	[Sin información]	[Sin información]
"En las empresas que no están obligadas a tener expertos por la ley, no tenemos ese funcionamiento y muchas veces, por lo menos en las empresas que nosotros asesoramos, nunca se ha contado con psicólogos, nunca se ha contado con asistentes sociales, tampoco había expertos en prevención y por lo tanto siempre hemos apuntado a cambios mucho más orgánicos desde el punto de vista de los códigos de ética, de los códigos valóricos, de la promulgación de objetivos claros en la relaciones laborales".	Otra	[Sin información]	[Sin información]

<p>"Una de las medidas que nos funcionó mucho para bajar la doble presencia en las empresas que tienen mayor cantidad de mujeres en sus procesos de servicio, fue permitir la opción de poder ir, por ejemplo, a las reuniones de apoderados. En otras palabras, esas personas cuando tenían reunión de apoderados, se les liberaba de su turno una hora antes para que pudiesen participar en las reuniones de apoderados de su hijo y tuvieran una conexión con el proceso educativo y lo hicimos particularmente con las empresas que tenían más contratación del género femenino".</p>	<p>Doble presencia</p>	<p>"Tuvo un resultado maravilloso. Bajo ostensiblemente los niveles de doble presencia y como también hemos permitido que los familiares, los hijos, cercanos a la familia puedan ir a las instalaciones de la empresa, recorrerla, que sepan dónde están sus padres, que conozcan los procesos, etc. Y eso nos ha permitido disminuir las brechas que hemos tenido".</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Mira todos los marzos, cuando no había pandemia, los colegios tienen calendarizado sus reuniones de apoderado. Entonces en el mes de marzo, los trabajadores entregaban el calendario de reuniones que había y con ese calendario nosotros programábamos diferentes turnos para conducir la compensación de hora o en algunos casos era simplemente liberarlos, pero la información la entregaban ellos. Lo único que les pedíamos ahí era que viniera certificada con un timbre al menos del establecimiento escolar".</p>	<p>Doble presencia</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Pusimos en nuestra página, en la intranet de la empresa, el otro tema que es el maltrato por parte de jefes que tenían maltrato con sus trabajadores. Pusimos un link de denuncias anónimas y ahí ellos explicaban que pasaba y sin temor que después ese jefe tomase algún tipo de represalia".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo</p>	<p>"De parte de Recursos Humanos había ciertas personas que se dedicaban a ver esos números y esas opiniones y en base se comunicaban con gerencia. Ahí se tomaban las medidas pertinentes y bueno, en un tiempo salieron bastantes personas de ahí de la empresa por esto, que ha</p>	<p>[Sin información]</p>

		funcionado bastante bien y ha mejorado el clima laboral".	
"Primero, hice una etapa de coordinación donde mandaba una carta a la gerencia, no importando si la empresa era pequeña o grande, que se iba a implementar el protocolo, para que ellos también estuvieran comprometidos, porque es una parte valiosa que a veces las Pymes no toman en consideración al gerente o al dueño, no lo hacen participar y ahí el protocolo no anda como corresponde".	Otra	[Sin información]	[Sin información]
"Se hizo una evaluación, le preguntamos a los trabajadores, hicimos una encuesta online y ahora que está muy de moda esto, para cómo evaluaban sus jefaturas y qué era lo que pasaba en doble presencia, que eran las desviaciones que más teníamos dentro de la encuesta. Ahí pudimos ver que había liderazgos negativos, había otros liderazgos que eran muy positivos, ahí tuvimos una reunión con todas las jefaturas, les enseñamos cómo se tenía que bajar la información y cómo se tenía que tratar al personal".	Otra	[Sin información]	[Sin información]
"También hicimos reconocimiento, llegábamos a los locales con pequeñas tarjetas, los juntábamos a todos y los reconocíamos y también hacíamos premiaciones. Con [nombre de mutualidad] hacíamos premiaciones, llevábamos a los trabajadores, cargos medios y gerencia general. Porque sacarse una foto con el gerente para el trabajador es como ver a una estrella, algunos trabajadores le dan mucha importancia y nosotros los pudimos juntar, cosa que en Pyme o en empresas más grandes no se puede hacer".	Compensaciones	[Sin información]	[Sin información]

<p>"El plan de seguimiento lo hacíamos con responsable y fecha, lo que a veces no se hace en Pyme o en algunas empresas, que hacen un plan de seguimiento pero nadie es responsable y no se cierra el ciclo. Yo siempre le digo a mi equipo "se abre un ciclo y ese ciclo hay que terminarlo", porque qué sucede, cuando comienzan los ciclos a medias, comienzan las desviaciones".</p>	Otra	[Sin información]	[Sin información]
<p>"Nosotros hacíamos unas cápsulas igual, y se las presentábamos a los trabajadores para que pudieran entender de mejor manera con animación y dibujo porque de repente las capacitaciones entran más por video o por imágenes que tanto protocolo ley, que cuando uno habla mucho de normativa, llega hasta a marear a algunos gerentes o a algunos trabajadores".</p>	Otra	[Sin información]	[Sin información]
<p>"Aplicamos un concepto que al principio sonó como bastante estúpido, pero nos dio muchos resultados, sobre todo para las enfermeras y las TENS, que es la sala de desahogo, que básicamente era un lugar donde ellas podían desahogarse cuando un usuario las maltrataba. Llegaba un usuario enojado y les decía que todo estaba malo o que ellas no servían para nada, que eran fomes, que eran pencas, que eran feas, que eran de todo y hicimos espacio, que era básicamente una sala vacía y a ese espacio después le fuimos agregando una vez al mes, un trabajo con orientadores familiares que hacían todo el tema de contención con ellas, las escuchaban, después le agregamos esos típicos monos que se les pega, tipo boxeo, también nos sirvió mucho".</p>	Violencia externa	[Sin información]	"eso no nos costó más allá de 300 lucas"
<p>"Otra es que los cambios de rutina no fueran solamente ejercicios, sino que habilitamos en los espacios de comedores sistemas de juegos de</p>	Exigencias psicológicas	[Sin información]	[Sin información]

<p>mesa, como cartas, ajedrez, damas, jengas, etcétera".</p>			
<p>"También hicimos una campaña de conócete, que es básicamente que en los estados, una vez al mes, se publique el nombre, cumpleaños y profesión de la persona, porque también descubrimos que entre ellas no se conocían, entonces había un grupo que celebraba el cumpleaños porque eran amigos pero nadie más se enteraba, y eso nos pasa mucho en los servicios públicos que asesoramos, que es básicamente es el estado, que una persona se encarga por área de en su estado publicar que "en mi área trabaja Juanita, tiene tantos años, es profesional TENS, ha trabajado tanto tiempo en la municipalidad, tiene hijos, etcétera". Eso nos permitió que ellos mismos se conocieran".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"También implementamos un sistema de compensación económica que es básicamente que ellos gastaran menos plata en necesidades básicas y ahí hicimos una serie de convenios con telefonía, una seria de convenios con gimnasios, con preuniversitarios, con colegios, etc. Porque en ese rubro particular, como el estatuto administrativo es súper pragmático en el tema de remuneraciones, es poca las posibilidades que tú tienes de decir, vamos a subirle 50 lucas, vamos a subirle un grado más, pero ¿qué manera encontramos? El sistema compensatorio de compensaciones donde el objetivo era básicamente, que dentro de las necesidades básicas que ellos tuvieran, gastaran menos plata, que se pudieran ahorrar al menos diez lucas en la cuenta de [empresa de tv cable] y eso que siendo cosas muy sencillas, lo valoraron mucho los trabajadores, sobre todo en el rubro de la salud".</p>	<p>Compensaciones</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>

<p>"Tenemos un modelo de gestión de los riesgos psicosociales que incluye la variable de género y la variable de maltrato. Lo hicimos porque cuando empezamos a estudiar este tema nos dimos cuenta de que mucho de los conceptos no están explicitados en la encuesta, entonces es poco medible, es poco trazable. Pero también nos dimos cuenta que muchas de las cosas que se dicen que son acoso, en realidad terminan siendo exigencias laborales, entonces ¿Por qué implementamos este sistema de políticas institucionales?, para poder tener la cancha rallada. Por ejemplo una de las cosas que hicimos que la venimos haciendo desde antes de la pandemia, es eliminar los grupos de WhatsApp de las empresas, lo eliminamos completo. Es decir, no se acepta como política institucional otro medio que no sea el correo electrónico".</p>	<p>Violencia interna</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Lo que nosotros eliminamos son los grupos de la empresa, institucionales. Es decir, si un jefe de producción, por ejemplo, quería hacer un grupo de Whatsapp con sus trabajadores, eso está prohibido. ¿Por qué lo prohibimos? Porque también nos dimos cuenta que al tener estos grupos de WhatsApp, se rompe la barrera de horarios, entonces cuando el jefe por cualquier motivo, se acordó el día sábado que tenía que hacer algo, terminaba enviando un trabajo fuera de horario al trabajador. Entonces ahí dijimos que esas fallas ocurren porque hay una falla en la planificación del proceso y nosotros apuntamos con nuestra planificación con las empresas, que todo el proceso este planificado, entonces no se justifica que haya grupos de Whatsapp, a excepción, la única excepción que tenemos, son los cargos de confianza".</p>	<p>Violencia interna / Exigencias psicológicas</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>

<p>"Lo otro que establecimos de manera muy frontal, es definir los tipos de liderazgo que necesitamos para cada área administrativa, que es algo que en las PYMEs no se da mucho, sobre todo en las PYMEs de menos 100 personas, que no se define qué características debería tener el jefe de producción, no solamente las características del punto de vista técnico, que tiene que ser Ingeniero Industrial, un Ingeniero en Prevención, un Ingeniero en Construcción, sino cuáles son las características o competencias sociales que esta persona debe tener y esa información después se traspasaba, cuando existe, a Recursos Humanos para que cuando haga llamados a contratación, esas cualidades deben ser evaluadas en la entrevista de trabajo (...) La habilidad comunicacional si la incluimos, la empatía, el liderazgo empático son características que en el estilo del modelo de gestión de nosotros con las empresas, los tenemos definidos".</p>	<p>Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Nosotros lo que hacíamos era los días viernes por departamento hacer reuniones para saber cómo estaban. Las llamábamos "reuniones de la felicidad" y así nos reuníamos los viernes para conversar de la vida y saber cómo estaban los trabajadores por departamento y en base a eso se generaba un informe el día lunes en relación a cómo estaba cada uno. En caso de si existe algún caso de abuso o algún tipo de violencia, se podían denotar ahí y se podía trabajar para que no volviera a suceder".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo / Violencia interna</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Es muy importante ocupar harto también los diarios murales, porque lo que pasa es que de repente lo cumpleaños o las fechas especiales no se recuerdan y un trabajador espera que lo saluden. Hay un tema como de segundo hogar en el trabajo, porque a</p>	<p>Trabajo activo y desarrollo de habilidades</p>	<p>"eso igual nos ha dado hartos resultados en las organizaciones porque ahí se pueden ver los lideres positivos, negativos y como se hace el mejoramiento</p>	<p>[Sin información]</p>

veces pasan más en el trabajo que en sus propias casas y el diario mural si uno lo utiliza de buena manera, en difusión de actividades o comentarios que quieran hacer los trabajadores para mejorar su clima laboral".		continuo para que haya un mejor ambiente laboral"	
---	--	---	--

b. Grupo de discusión Expertos Psicólogos/as

MEDIDA	DIMENSIÓN	RESULTADO	COSTO
"Hay un tema en torno a la parte más de organizar el organigrama, de definir los cargos, de definir el rol que tiene también cada uno... me pasa mucho que las pymes empiezan como una organización simple, familiar que no las hace menos complejas pero que en algún momento también empiezan a crecer, o a incorporar más gente o a incorporar también más trabajadores y se complejizan también mucho más, entonces creo que, como una medida como higiénica básica yo creo que hay un tema de explicitar roles, de clarificar flujos, de ver quien está a cargo de qué, que, bueno, ahí tiene que ver con claridad del rol obviamente que es una de las subdimensiones".	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	[Sin información]	[Sin información]
"Cuando... Bueno... Hace varios años trabajamos con algunas pymes en el sector minero, en esa oportunidad la mandante, que era la minera digamos grande, le prestaba apoyos de ciertos profesionales a las pymes contratistas que tenían en la minera. En ese momento claro, había empresas que eran pequeñas, por ejemplo una empresa de jardinería dentro de una minera y ahí eran 5 personas, 6 personas, por lo tanto, un prevencionista contador encargado de recursos humanos era en realidad cero posibilidad".	Otra	[Sin información]	[Sin información]

<p>"Una dinámica bien parecida a esta, un grupo de discusión con una lluvia de ideas, cierto, y en esa lluvia de ideas empezar a organizar de una manera como bien gráfica, cierto, cómo se organizaban ellos al trabajar, cuando se juntaban, quien hacía qué, cierto, y también ahí podíamos ver que había algunos cargos que claramente tenían una sobrecarga por otros que no tanto, ya, incluso aparecieron por ahí necesidades de capacitación, pero más o menos así".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"La mayoría de las PYMEs con las que me ha tocado trabajar es que necesitan el descriptor de cargo, necesitan estructurar claramente cuáles son sus funciones, qué es lo que hace cada uno, en ese sentido, claro, además de hacer grupos de discusión y luego reunirnos quizás con las pymes, muchas veces, claro, ellos no tienen un departamento de recursos humanos que les facilite el descriptor de cargos y en ese sentido lo que yo suelo hacer es orientarlos un poco en cómo deben de realizar este descriptor de cargo, nosotros también tenemos una especie de manual de cómo desarrollar un descriptor de cargos y yo muchas veces los apoyo con eso. A veces esa es como la manera más concreta en que una les puede entregar ese apoyo para que puedan dar cumplimiento a esa medida y generalmente ayuda".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Si existe un procedimiento de destrezas comunicacionales y liderazgo, en caso de liderazgo disfuncional, que el mismo procedimiento establezca que a los seis meses se hará una entrevista a los colaboradores ¿Cierto? Y se sondeará las temáticas que puede derivar de este programa, cierto, o este procedimiento que genera un programa de capacitación de liderazgo y de destrezas funcionales, ¿Ya?, eso sí, he tratado como de incorporarlo en estos procedimientos, como, que haya un mecanismo de verificación".</p>	<p>Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>

<p>"Ellos contratan a una persona a honorarios y dicen "ya, usted se va a hacer cargo del psicosocial, en armar estos procedimientos", entonces ahí es un poquito más simple. Ahora, no todas las PYMEs pueden tener quizás, pagarle a alguien a honorarios, ahora es a honorarios, tampoco está todo el día haciendo eso, pero si va ciertas veces al mes y les permite ya tener esta estructura, por último administrativa que después ya ellos hacen correr no más".</p>	Otra	[Sin información]	[Sin información]
<p>"Quien quedaba a cargo como del monitoreo del procedimiento, por ejemplo, de capacitar a los líderes para el tema de adquirir habilidades de liderazgo y de comunicación, eran enfermeros jefe, ya, entonces la persona externa hacía el procedimiento, pero en conjunto con personal interno se definía quienes iban a ser los responsables, entonces esta persona, cierto, después de haber levantado con el mismo equipo cuales iban a ser las temáticas a trabajar y las recomendaciones que nosotros entregamos, las prescripciones que se entregan como organismo administrador, dado, no sé, los antecedentes por el cual se incorporó al programa de vigilancia, se establecían metas de capacitación o temáticas mejor dicho de capacitación ¿Ya?, y en este caso en lo concreto era el enfermero jefe quien después de cuatro meses ¿Ya? tenía que, haciendo entrevistas, cierto, levantando apreciaciones en una escala de 1 a 7, no sé, si la persona, si los líderes fueron capacitados en manejo de conflictos ¿Ya? Y había temáticas puntuales y el entrevistaba a las personas, podía ser de manera grupal o de manera individual, cierto, una muestra más o menos representativa".</p>	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	[Sin información]	[Sin información]

<p>"Creo que siempre como el primer paso es poder definir y que los mismos trabajadores, las jefaturas también entiendan cuáles son los márgenes, un poco hablar de lo que es violencia, de que lo que es un acto violento, de que lo que se considera, por ejemplo, me da la impresión que violencia física queda un poco más claro de lo que es la violencia física pero cual sería por ejemplo un acto de violencia psicológica con un trabajador o entre pares o, incluso, de un trabajador hacia una jefatura que también puede pasar ¿Cierto?, un poco viendo como todas las direcciones que pueden existir en torno a la violencia dentro del trabajo, pero creo que un poco una primera medida sería como hablar lo que se entiende por un acto violento o violencia psicológica, violencia física, o también acoso y en general el maltrato".</p>	<p>Violencia interna</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>
<p>"Si vivimos en esa organización un acto de violencia o de acoso, con quién lo conversamos, a dónde vamos, qué tenemos que hacer, qué significa, que sería como la segunda parte un poco, en la estructuración del procedimiento, qué hacer, que haya una comisión pero que esa comisión también signifique un espacio seguro para ese trabajador, sea quien sea, ¿Bien?, y además de esa parte como más estructural, creo que también ahí tiene que haber como un mensaje que traspase la organización, a los trabajadores, en torno a las confianzas que tienen que existir para denunciar este tipo de actos violentos dentro del trabajo, yo creo que también eso es importante, todavía tenemos esa sensación de que el trabajador que se queja y sobre todo también la trabajadora que se queja es exagerada es cuática, es débil, el hombre también es vulnerable ¿Cierto?, entonces me pasa mucho que siento que las personas frente a un acto violento también tienen que sentir esa confianza de vuelta para</p>	<p>Violencia interna</p>	<p>[Sin información]</p>	<p>[Sin información]</p>

poder expresar la vivencia de ese acto violento o esa situación, violenta también".			
---	--	--	--