



EVALUACIÓN DE DIMENSIONES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Yasna Gatica Rojas
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Santiago, Julio 2018

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	5
3.	ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
4.	RELEVANCIA	6
5.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
6.	PARTICIPANTES Y ORGANIZACIÓN A INVESTIGAR	8
7.	PREGUNTA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
7.1	Pregunta de Investigación.....	9
7.2	Objetivo General.....	9
7.3	Objetivos Específicos	10
8.	MARCO TEÓRICO.....	10
8.1	¿Qué Son Los Factores Psicosociales?	10
8.2	La Importancia Del Estrés Laboral.....	11
8.3	Fuentes Del Estrés	11
8.4	El Estrés En Chile.....	13
8.5	Cómo Se Miden Los Niveles De Estrés Mediante El Protocolo Psicosocial	13
8.5.1	Exigencias Psicológicas En El Trabajo	14
8.5.2	Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.....	15
8.5.3	Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo.....	18
8.5.4	Compensaciones.....	22
8.5.5	Doble Presencia	23
8.6	Respuestas Al Estrés	24
8.6.1	Síntomas Fisiológicos:.....	25
8.6.2	Síntomas Psicológicos:.....	25
8.6.3	Síntomas Conductuales:	26
9.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
10	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES... ..	28
11	CREACIÓN DE UN COMITÉ DE APLICACIÓN PSICOSOCIAL	29
12	SENSIBILIZACIÓN DE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS, RESPECTO DEL PROTOCOLO Y SUS PASOS.....	30
13	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	30
13.1	Encuesta.....	30

13.2	Antecedentes Demográficos Solicitados En La Encuesta	32
13.3	Tiempo De Respuesta.....	33
13.4	Datos Para La Tabulación De Resultados	33
14	FOCUS GROUP	34
15	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	35
15.1	Respuestas.....	36
15.2	Análisis De Resultados	36
15.2.1	Resumen Por Dimensión.....	36
15.2.2	Porcentaje de Respuestas por Edad.....	40
15.2.3	Detalle de Preguntas por Edad.....	41
15.2.4	Detalle por Localidad/Departamento y Dimensión.....	42
15.2.5	Detalle por Estamento y Dimensión	43
15.2.6	Detalle de Puntajes por Pregunta.....	44
15.2.7	Análisis por Dimensión y Preguntas.....	46
16	CONCLUSIONES DE RESULTADOS.....	52
16.1	Acciones para evaluar la viabilidad.....	53
17	REFLEXIONES.....	57
18	BIBLIOGRAFIA.....	60
19	ANEXOS.....	62
19.1	ANEXO 1: Antecedentes e Historia de la Empresa.....	62
19.2	ANEXO 2: Roles Y Responsabilidades Protocolo Psicosocial.....	63
19.3	ANEXO 3: Flujograma Protocolo Psicosocial.....	64
19.4	ANEXO 4: Cuestionario.....	65
19.5	ANEXO 5: Resultados Completos.....	66
19.6	ANEXO 6: Tabla De Conversión De Respuestas	80
19.7	ANEXO 7: Notas De Campo Focus Group.....	81
19.8	ANEXO 8: Carta Gantt	88
19.9	ANEXO 9: Email Convocatoria Charla De Sensibilización	89
19.10	ANEXO 10: Afiches Y Folletos Achs.....	90

1. INTRODUCCIÓN

Para el ser humano contar con salud es algo fundamental, pero ¿qué es la salud? La Organización Mundial de La Salud (OMS), define la salud como “Un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. (OMS, 2010). Para lograr este estado ideal de salud, es importante cuidarnos en todos los ámbitos de nuestra vida, no sólo con la alimentación y el deporte, sino que parte importante sucede en nuestro entorno.

Dentro de los entornos uno de los más significativos para muchas personas es el laboral, más cuando Chile es uno de los países con mayor cantidad de horas trabajadas en promedio por año, muy por encima del promedio mundial (OCDE, 2017). Por tanto, para las personas que pasan gran parte de su vida en el trabajo, se hace necesario contar con un empleo que sea saludable.

La OMS (2010) define como lugar de trabajo saludable, aquel en el que todos los trabajadores y jefaturas, colaboran en la mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, considerando temas de salud y seguridad tanto en el entorno físico, como en el entorno psicosocial. Esta definición refleja la evolución de nuestro concepto de salud ocupacional, que ha pasado de poner el acento casi exclusivamente en el entorno de trabajo físico a incluir factores psicosociales y prácticas personales de salud. El lugar de trabajo se está usando cada vez más como un entorno para la promoción de la salud y las actividades de salud preventivas, no sólo con el objeto de prevenir los accidentes laborales.

A nivel mundial, las empresas se están preocupando por mejorar la productividad a través de mejores ambientes de trabajo, en donde las personas se desempeñen en sistemas colaborativos, de confianza y tranquilidad, dado que se ha comprobado que existe una correlación positiva entre el bienestar de las personas en el lugar del trabajo y su productividad. (Pérez, 2007)

Las situaciones y condiciones inherentes al trabajo, relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo, recibe el nombre de riesgos psicosociales.

Con el objetivo de establecer un estándar mínimo de salud del ambiente laboral, es que en Chile en junio del 2013 se aprobó el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, en adelante llamado “Protocolo Psicosocial”, el que fue elaborado entre el Ministerio de Salud y una mesa de expertos en la materia, para identificar la presencia y el nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de las organizaciones en el país. Por lo tanto, a contar del 01 de septiembre del 2013 comenzó a estar vigente esta nueva normativa.

En una primera instancia, la normativa solo convocó a tres rubros: retail, transporte y servicios financieros. Posteriormente, el 1 de septiembre del 2015 se incorporaron todos los demás sectores del país, siendo hoy en día, una obligación legal para todas las compañías, las que se arriesgan a importantes multas al no cumplir con esta obligación. En este escenario, es que se desarrolla la presente investigación, específicamente en una empresa de telecomunicaciones de Chile S.A. en adelante “La Empresa” en donde se debe implementar el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales exigido por la ley 16.744, para evaluar el nivel de riesgos dentro de la compañía.

2. PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En Chile toda empresa que cuente con 100 trabajadores o más, deben contar con un departamento de Prevención de Riesgos, así se establece en la ley 16.744. (Gobierno de Chile, 1968). Para las empresas que cuentan con menos de 100 trabajadores no es obligatorio tener un Prevencionista de Riesgos, pero si deben cumplir con las obligaciones legales establecidas en la ley 16.744, la cual establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. La empresa, tiene 69 trabajadores y no cuenta con un prevencionista de riesgo, es el área de Recursos Humanos la encargada de velar porque los planteamientos legales se cumplan. En este contexto, es que el área de Recursos Humanos debe desarrollar el protocolo de riesgos psicosociales dentro de la empresa, ya que es una obligación legal del empleador conforme a la ley 16.744 de 2013. Hoy se desconoce el nivel de riesgo psicosocial presente en la compañía, siendo interesante poder ahondar en estos riesgos, con la finalidad de implementar mejoras, conforme a los resultados que se obtengan del diagnóstico.

3. ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Mi rol dentro de la empresa es ser la Encargada de Recursos Humanos a nivel local, siendo yo la única persona del área de Recursos Humanos en Chile. Mi jefe directo vive en Argentina y tiene el cargo de Director de Recursos Humanos para Argentina, Perú y Chile.

Soy responsable por el funcionamiento de todos los subsistemas de Recursos Humanos de la empresa, siendo los más importantes la selección, capacitación, evaluaciones de desempeño, desarrollo organizacional y compensaciones. Todo esto velando siempre por que la empresa cumpla con la legislación legal vigente en Chile. Para el buen cumplimiento de mi rol dentro de la empresa, la implementación del protocolo psicosocial se hace necesario para cumplir con todos los requisitos legales de Chile.

4. RELEVANCIA

Este proyecto de investigación es relevante tanto para la empresa, como para mi profesionalmente. Para la empresa debido a que es necesario cumplir con lo establecido en la Ley 16.744, en donde se señala:

“Será el empleador quién deberá realizar la identificación y evaluación de riesgo definida en el presente protocolo, que confirmará o no la exposición a factores de riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo, y determinará si la organización ingresa al programa de vigilancia de la institución administradora del seguro de la ley 16.744 a la que esté afiliado”

Así mismo, conforme al Manual de Protocolo de Riesgos Psicosociales de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) 2017:

“La SEREMI de cada región realizará visitas, en donde solicitará antecedentes generales, instrumentos legales de prevención y datos sobre jornada laboral, así como el acta de conformación de comité de riesgos psicosociales, la planilla de datos de las tabulaciones del cuestionario SUSESO-ISTAS 21 breve y las medidas generadas para la prevención de riesgos psicosociales dadas las dimensiones en riesgo. En una visita posterior, se evaluará el cumplimiento de las medidas preventivas generadas. En caso de no existir cumplimiento, podría generarse un sumario sanitario. Asimismo, las multas asociadas pueden fluctuar de 0,1 a 1000 UTM en primera instancia, y el doble (0,2 a 2000 UTM) en segunda instancia”

A modo personal esta investigación también es relevante, debido a que al adquirir los conocimientos y la experiencia de implementar el protocolo de Riesgos Psicosociales en la organización, será una ventaja competitiva en términos de experiencia profesional. Para dirigir focalizadamente las mejoras en la organización. Adicionalmente a modo personal me permitirá destacar en el mercado por la experiencia adquirida frente a esta obligación legal, que muchas organizaciones aún desconocen. Tal como Ulrich & Brochbank (2006) señalan la importancia de que los profesionales que trabajan en Recursos Humanos sean eficaces al trabajar con el lado humano del negocio, entendiendo todos los aspectos legales que influyen y salvaguardan a la gente en las organizaciones para las que trabajan.

5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pretende implementar el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales establecidos por la legislación chilena en la empresa de Telecomunicaciones, abarcando hasta la propuesta de mejoras, conforme a los resultados que arroje la encuesta, dejando así el terreno listo para una eventual implementación de mejoras por parte de la organización y la reevaluación del protocolo, conforme al plazo legal.

6. PARTICIPANTES Y ORGANIZACIÓN A INVESTIGAR

La empresa a investigar es una multinacional de origen norteamericano, la que es un proveedor líder en servicios de telecomunicaciones global, la que se dedica a prestar servicios de comunicaciones a empresas, gobiernos y operadoras. Su plataforma global de servicios cuenta con extensas redes de fibra óptica conectada por instalaciones submarinas en tres continentes, ofrece amplios recursos metropolitanos a las primordiales empresas de telecomunicaciones a nivel global, estos recursos principalmente son redes, voz, datos, telefonía e internet, que llegan a más de 500 mercados en casi 60 países, con más de 13.000 empleados a nivel global.

La población para investigar se trata de los trabajadores de la empresa, los que a diciembre de 2017 son 69 personas en total, distribuidos en tres sucursales: Las Condes (31 personas), Huechuraba (36 personas) y Valparaíso (2 personas).

Tal como se indicó en el capítulo 12: Aplicación de la Encuesta, se agrupó la sucursal de Las Condes con Valparaíso, para así asegurar la confidencialidad de los dos trabajadores de Valparaíso y la sucursal de Huechuraba se mantuvo intacta, por lo que los resultados y el análisis estará diferenciado en dos: Las Condes-Valparaíso y Huechuraba.

Conforme a los datos demográficos que solicita la encuesta, de los 69 trabajadores de la empresa, el 91% del personal es hombre y el 9% restante son mujeres.

Respecto a las edades fluctúan entre los 25 a 63 años, con un promedio de edad de 43 años. A continuación, se muestra la distribución de los colaboradores por estamentos y sucursal.

Estamento	Huechuraba	Las Condes	Valparaíso	Total general
Directores y gerentes	4	5		9
Personal de apoyo administrativo		2		2
Profesionales de las ciencias y de la ingeniería	4	4		8
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones	15	11	2	28
Técnicos de la tecnología de la información y las comunicaciones	7	1		8
Técnicos y profesionales de nivel medio	6	2		8
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados		6		6
Total general	36	31	2	69

7. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo evalúan los trabajadores de la empresa. Las cinco dimensiones que abarca el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosocial?

7.2 OBJETIVO GENERAL

Evaluar las dimensiones de riesgo psicosocial en la empresa y analizar los resultados, para proponer acciones para mejorar el bienestar psicosocial de los colaboradores.

7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Crear el comité de aplicación de protocolo psicosocial.
- ✓ Sensibilización a trabajadores y organización respecto del protocolo psicosocial.
- ✓ Aplicar encuesta SUSESO/ISTAS 21 versión breve, obteniendo el porcentaje del 60% como mínimo de respuestas que exige la ley.
- ✓ Ahondar en los resultados mediante focus group.
- ✓ Análisis de resultados obtenidos.
- ✓ Elaborar junto al comité de aplicación, un plan de mejoras.

8. MARCO TEÓRICO

A continuación, se abordará qué son los factores psicosociales o también conocido como “estrés”, la importancia de este, las fuentes de estrés y el estrés en Chile. Además, se dará a conocer cómo se miden los niveles de estrés laboral mediante el Protocolo Psicosocial y las cinco dimensiones que este abarca y finalmente veremos las respuestas al estrés.

8.1 ¿QUÉ SON LOS FACTORES PSICOSOCIALES?

Para llevar a cabo esta investigación se debe tener en claro primero qué son los factores psicosociales. El Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de España (2017), define Factores Psicosociales como: Aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc), todas que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden

ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración. El estrés, el acoso y el malestar físico y psíquico que sufren muchos trabajadores y trabajadoras son resultado de una mala organización del trabajo y no de un problema individual, de personalidad o que responda a circunstancias personales o familiares.

Robbins & Judge (2013) definen el estrés como una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante.

8.2 LA IMPORTANCIA DEL ESTRÉS LABORAL

La importancia creciente del estrés laboral está relacionada con las transformaciones que se están produciendo en los mercados del trabajo, las relaciones laborales, las empresas y la propia naturaleza del trabajo, la globalización de la economía y los mercados, la crisis financiera, los cambios tecnológicos y los demográficos y sociales tienen importantes repercusiones sobre las formas organizativas de las empresa, las relaciones entre la empresa y el trabajador, los sistemas de trabajo, el contexto del puesto y la propia actividad laboral, Las condiciones de trabajo han mejorado en varios aspectos, pero han surgido o se han intensificado nuevos riesgos, en su mayor parte de carácter psicosocial. (Peiró, 2009)

8.3 FUENTES DEL ESTRÉS

Sin importar su origen el estrés tiene un potencial devastador, las áreas que pueden dar origen al estrés son 3:

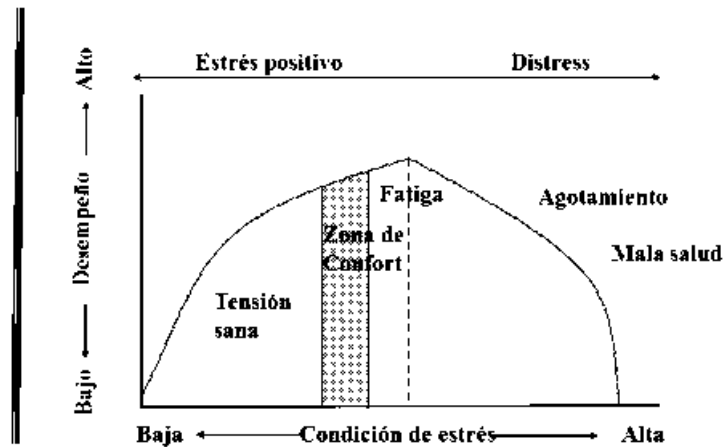
1. La Organización, la que se relaciona directamente con el empleo de la persona, por ejemplo, la cultura de la empresa, el puesto de la persona y las condiciones laborales generales.
2. Factores Personales, en donde figuran los problemas familiares, financieros y las características de la personalidad del individuo.

- Factores Ambientales, los que son a nivel más macro y contemplan las incertidumbres económicas, políticas y tecnológicas.

Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo, ya que también puede tener un valor positivo, por ejemplo, el mejor desempeño que un atleta o un actor, demuestran en una situación de “aceleramiento”, en este caso muchos individuos utilizan el estrés de manera positiva para aprovechar la ocasión y desempeñarse así al máximo posible. De la misma manera algunos profesionales consideran las presiones de las grandes cargas de trabajo y de las fechas límite como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y aumentan la satisfacción que obtienen por hacerlo. (Robbins & Judge, 2013)

La siguiente figura muestra la relación entre los diferentes niveles de desempeño y como estos varían conforme a los niveles de estrés.

Relación entre desempeño y estrés



Adaptado de Nixon, P. Stress: The human function curve. American Institute of Stress, www.stress.org (Marzo 2007).

8.4 EL ESTRÉS EN CHILE

El estrés en Chile está relacionado al acelerado ritmo de vida actual, el que implica una reducción del tiempo libre, que se asocia con malos hábitos alimenticios, pocas horas de sueño y sedentarismo, así lo demostró a principios de este año, Fundación Chile y Gfk Adimark, quienes publicaron los resultados de su estudio “Chile Saludable” el que arrojó como resultado que el nivel de estrés de los chilenos se duplicó en los últimos 4 años, subiendo de un 22% a un 42%. (Fundación Chile, 2017). De allí la gran importancia de que tanto los trabajadores como las organizaciones se ocupen de este tema, para así evitar que esta cifra siga en aumento y que los chilenos disminuyan sus niveles de estrés.

8.5 CÓMO SE MIDEN LOS NIVELES DE ESTRÉS MEDIANTE EL PROTOCOLO PSICOSOCIAL

El Ministerio de Salud de Chile (MINSAL) a través de su Protocolo Psicosocial, establece la necesidad de contar con una metodología que instaure un estándar mínimo de salud del ambiente psicosocial laboral, el objetivo de este protocolo es identificar la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de una organización. El MINSAL a través del Protocolo Psicosocial evalúa ciertas dimensiones que son abarcadas en el cuestionario SUSES/ISTAS 21. (ver anexo 4: Cuestionario)

De acuerdo con el Manual de uso del Cuestionario SUSES/ISTAS 21, publicado por la Superintendencia de Seguridad Social (2016), el estrés de los trabajadores dentro de las empresas se puede evaluar abarcando cinco dimensiones que son: 1. Exigencias psicológicas en el trabajo, 2. Trabajo Activo y desarrollo de habilidades, 3. Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, 4. Compensaciones y 5. Doble presencia. A continuación se detalla cada una de estas cinco dimensiones, que fueron descritas por Moncada, Llorens & Kristensen (2004).

8.5.1 Exigencias Psicológicas En El Trabajo

Se refiere a elementos cualitativos, como cuantitativos. Las exigencias psicológicas cualitativas, hablan acerca de las **exigencias emocionales, cognitivas y la necesidad de esconder las propias emociones** en los puestos de trabajo. Todo lo que afectan los sentimientos, sobre todo cuando requieren de capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que pueden ser transferidas entre unos a otros. Pudiendo ser un equilibrio muy complicado, ya que el trabajador tiene que tratar de no involucrarse en la situación y de no confundir los sentimientos, por ejemplo, de sus clientes, pacientes o alumnos con los suyos propios. Esta situación es frecuente en las profesiones dirigidas a prestar servicios a las personas, en las que los trabajadores deben usar sus habilidades profesionales, sus capacidades personales y a la vez dejar su vida privada al margen, en donde también en ocasiones el trabajo implica el esconder sus propias emociones. Adicionalmente las exigencias psicológicas cualitativas hablan sobre la **toma de decisiones**, el nivel de exigencia respecto a la **atención constante al trabajo**, al tener que memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas cosas a la vez.

Las exigencias psicológicas cuantitativas, se definen como la **relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo**. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo, y también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas. También puede ocurrir la situación contraria, que las exigencias sean limitadas o escasas.

Estas exigencias pueden constituir un riesgo para la salud tanto más importante como menores sean las posibilidades de influencia, las oportunidades para el desarrollo de las habilidades y el apoyo por parte de los compañeros de trabajo y superiores jerárquicos. En casos de poca exigencia se habla de subestimulación de las capacidades personales, lo que también representa una situación de riesgo para la salud. La medida de estas relaciones resulta en la práctica compleja, sobre todo por la variabilidad de las exposiciones. Personas que ocupan un mismo

puesto pueden estar expuestas a niveles de exigencias cuantitativas muy distintas que, además, pueden ser irregulares o inestables.

Desde el punto de vista de la prevención, las exigencias cuantitativas deben adecuarse al tiempo disponible para el trabajo. Una buena planificación y programación como base de la asignación de las tareas. El aumento de influencia propia sobre la cantidad trabajo, de las oportunidades para el desarrollo de habilidades y del apoyo social de compañeros y superiores jerárquicos pueden suponer elementos de ayuda importantes para manejar niveles elevados de exigencias de manera más saludable.

8.5.2 Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades

Esta dimensión evalúa las posibilidades de desarrollo y la cantidad de influencia que tiene el trabajador, el control sobre el tiempo y el sentido del trabajo.

Se evalúa si el trabajo es fuente de **oportunidades de desarrollo** de las habilidades y conocimientos de cada persona. La realización de un trabajo debe permitir la adquisición de las habilidades suficientes para realizar las tareas asignadas, aplicar esas habilidades y conocimientos y también irlos mejorando. Se puede realizar un trabajo creativo o, por el contrario, el trabajo puede ser rutinario, repetitivo y monótono y no representar ningún tipo de aprendizaje ni crecimiento.

Desde el punto de vista de la prevención y conforme a lo descrito por Moncada, Llorens & Kristensen (2004) El trabajo debe proveer oportunidades para aplicar las habilidades y conocimientos que tenemos, para desarrollar y aprender. La creatividad y la capacidad de innovación y de aprendizaje constituyen pilares fundamentales de la naturaleza humana, por lo que es razonable afirmar que un trabajo no puede ser saludable si atenta contra ellas.

Existen técnicas que se utilizan que permiten evitar que los puestos de trabajo atenten contra la salud de las personas, en cuanto a que sean puestos de trabajo activos y con desarrollo de habilidades, estas técnicas pueden ser:

- El alargamiento: Se refiere a aumentar la duración de los ciclos, dotándolos de un mayor número de operaciones y tareas, aumentar la variedad.
- Enriquecimiento del trabajo: Contempla tareas de mayor contenido, más creativas.
- Rotación de puestos: Dice relación con repartir los puestos que puedan y no puedan ser enriquecidos ni alargados entre el mayor número de trabajadores o la movilidad funcional entre puestos evidentemente.

Moncada, Llorens & Kristensen (2004). Plantean que estas son técnicas comúnmente usadas para estos fines. Aunque de resultados limitados, representan un primer paso favorable para la salud y, además, su aplicación en muchas empresas desde hace décadas demuestra que los cambios organizativos son posibles además de deseables. La recomposición de tareas y el aumento de la **influencia** sobre la propia tarea y la del departamento en el que se trabaja, pueden suponer cambios positivos en este sentido. Se trata de poner medios para superar la división clásica del trabajo entre tareas de ejecución y de diseño, la parcelación de tareas, su estandarización y su concepción individual.

La influencia es algo que también impacta en el trabajo activo y desarrollo de habilidades en los puestos de trabajo, el tener influencia se refiere a tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo, como por ejemplo el orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, entre otros. La influencia en el trabajo es una de las dimensiones centrales en relación con el medio ambiente psicosocial.

El **control sobre los tiempos de trabajo** complementa la de influencia con relación al control sobre los tiempos a disposición del trabajador. En el trabajo ejercemos un determinado poder de

decisión sobre nuestros tiempos de trabajo y de descanso como lo son las pausas, fiestas, vacaciones, etc. El control sobre los tiempos de trabajo representa una ventaja en relación con las condiciones de trabajo, por ejemplo: decidir cuándo hacemos una pausa o podemos charlar con un compañero y también con las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar como lo son ausentarse del trabajo para atender exigencias familiares y escoger los días de vacaciones.

En general, es positivo aumentar el control sobre los tiempos de trabajo en su doble sentido de poder disponer de los tiempos de descanso cuando éstos son más necesarios para las personas (y no solamente en función de los tiempos muertos de producción), y de flexibilización de jornada y horarios de trabajo en función de las necesidades de compatibilización de la vida familiar y laboral (flexibilidad horaria para las personas con cargas familiares).

El hecho de ver **sentido al trabajo** significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales que son principalmente el hecho de estar ocupado y obtener a cambio ingresos económicos. Las personas podemos afrontar de una forma más positiva para nuestra salud las dificultades que nos afectan durante la jornada laboral si el trabajo lo experimentamos con sentido. Así, el sentido del trabajo puede verse como un factor de protección, una forma de adhesión al contenido del trabajo o a la profesión, pero no necesariamente a la empresa o a la organización. Por ejemplo, una maestra puede encontrar mucho sentido a sus funciones de educadora, independientemente de las características psicosociales de su puesto de trabajo, sobre las que puede opinar que existen muchas mejorables o que requieren profundos cambios organizativos.

La falta de sentido se considera uno de los factores estresantes básicos en relación con las actividades humanas, y se relaciona con el mal estado de salud, el estrés y la fatiga. Por el contrario, un alto sentido del trabajo puede incluso suponer un factor de protección frente a otras exposiciones estresantes.

Incrementar el sentido del trabajo tiene que ver con la visualización de la contribución de nuestras tareas concretas a la función del trabajo y de la relación que esta función pueda tener con nuestros valores. Desde el punto de vista de la prevención debería evitarse que los trabajadores queden aislados en sus respectivos puestos de trabajo sin poder ver ni experimentar otros resultados de su esfuerzo cotidiano que la percepción del sueldo. Reconponer tareas y en general evitar la parcelación de las mismas en acciones sin sentido y en las que el trabajador poco puede influir, puede suponer un aumento en el sentido del trabajo.

8.5.3 Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo.

Se refiere a la previsibilidad, claridad y conflicto de rol, calidad de liderazgo, refuerzo, apoyo social, posibilidades de relación social que brinda el trabajo, sentimiento de grupo dentro de la empresa.

La **previsibilidad** se refiere al hecho de que las personas necesitamos disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para adaptarnos a los cambios que pueden afectar nuestra vida, de lo contrario aumentan nuestros niveles de estrés. La falta de previsibilidad se ha relacionado con peores indicadores de salud mental y de vitalidad. En relación con el empleo, se precisa de toda la información necesaria para hacer bien nuestro trabajo, pero también es necesario conocer con antelación futuras reestructuraciones y tecnologías nuevas.

La **claridad del rol** tiene que ver con la definición del puesto de trabajo. La definición clara del rol (o del papel a desempeñar) es una de las dimensiones clásicas en la psicología social. Si el papel a desempeñar no está bien definido, puede resultar ser un factor muy estresante.

La falta de definición del rol puede deberse a la indefinición del puesto de trabajo o, dicho de otra manera, a la falta de definición de las tareas a realizar. Por ejemplo, una trabajadora social puede pensar que se espera de ella que tome café con los ancianos que atiende en su domicilio para

hablar con ellos, pero que al mismo tiempo se espera de ella que se encargue de la limpieza, la higiene personal y las compras. Además, cree que también se le va a exigir que sepa planificar su trabajo de forma racional y economizando el tiempo. ¿Incluye el trabajo de la secretaria hacer fotocopias y preparar café? ¿Se espera de una profesora que se entrometa al detectar un conflicto en la familia de un niño? ¿Tiene una enfermera que consolar a la familia o limitarse a cuidar al paciente? La falta o la poca precisión de respuesta a este tipo de preguntas lleva como consecuencia que el trabajador afectado, de cualquier forma, se equivoca.

Otro aspecto de la claridad de rol es el nivel de autonomía. ¿Puede una persona decidir la forma de realizar un proyecto siempre que se atenga al presupuesto? ¿Hay que preguntar a la dirección antes de tomar cualquier decisión práctica, o prefiere la dirección que no le pregunten nada? La falta de claridad del rol se relaciona especialmente con una mala salud mental, fatiga y síntomas cognitivos de estrés. Por otro lado, los puestos de trabajo mal definidos son causa objetiva de indefensión de los trabajadores frente a críticas de sus superiores o imposición de cambios no deseados en las tareas o condiciones de trabajo.

El **conflicto de rol** trata de las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que tenemos que hacer entran en conflicto con las normas y valores personales.

En la vida laboral hay muchos ejemplos: a un conductor de camión se le anima a hacer trampas con el tacómetro o el libro de trayectos (lo que representa un conflicto profesional o ético) para poder compaginar las demandas contradictorias de su hoja de ruta y las normas de tráfico que limitan la velocidad; a un investigador se le pide escribir un artículo sobre contraindicaciones de un medicamento de forma no comprometida para la empresa que lo fabrica y comercializa; a un veterinario de un matadero se le pide hacer la vista gorda ante pequeños desperfectos en los cerdos que hay que matar; a un vigilante que eche a los mendigos de las escaleras del metro (y resulta que en su tiempo libre es voluntario de una ONG dedicada a las personas sin techo); una enfermera debe afrontar tratamientos o técnicas con las que no está de acuerdo (conflicto profesional o ético) a la vez que dar respuesta a las exigencias contradictorias de pacientes, familiares y médicos. Este tipo de conflictos pueden ser de larga duración en muchas ocupaciones

y pueden resultar altamente estresantes. El conflicto de rol en el trabajo sobre todo se relaciona con la aparición de síntomas conductuales de estrés, como lo son la irritabilidad y la falta de iniciativa.

La **calidad de liderazgo** también es parte importante de esta dimensión, el papel de la dirección y la importancia de la calidad de dirección para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores es un tema de importancia crucial en la literatura de management y de dirección de recursos humanos, y en general se tiende a recomendar el rol de líder más que el de jefe para las tareas de dirección. Desde el punto de vista de la salud, se ha observado que la calidad del liderazgo es uno de los factores que exhiben una clara relación con la salud de los trabajadores, y en particular con una buena salud mental, alta vitalidad y un bajo nivel de estrés, por lo menos en lo que se refiere a los síntomas somáticos. Por otro lado, esta dimensión está muy relacionada con las que siguen a continuación (apoyo social y refuerzo), pero aquí tiene un sentido netamente instrumental relacionado con superiores jerárquicos. Desde el punto de vista de la salud, parece importante que los inmediatos superiores realicen una gestión del personal justa, democrática, responsable y visible.

Las estrategias de prevención pasan por la formación adecuada de los mandos para que adquieran las habilidades suficientes para realizar sus tareas de forma eficaz y saludable, especialmente en lo concerniente a gestión de equipos humanos. Por otra parte, es necesaria la existencia de directrices explícitas claras sobre la política de la empresa en relación con la gestión de recursos humanos y, especialmente, sobre aquellas conductas y actitudes que serán consideradas intolerables como la falta de respeto, agresiones verbales o físicas, discriminación, trato injusto, entre otras. Además del pronunciamiento sobre el lugar que ocupa el bienestar de los trabajadores y su desarrollo profesional.

El refuerzo y corrección (conocido habitualmente como feedback) es otra forma de apoyo instrumental, y trata sobre la recepción de mensajes de retorno de compañeros y superiores sobre cómo se trabaja. La mayoría de las personas reciben refuerzo muchas veces al día, pero normalmente en formas muy indirectas, ininteligibles, teniendo que adivinar lo que en realidad significan. Sin embargo, es muy importante para cada uno de los trabajadores recibir información

detallada sobre cómo hace su trabajo, para así poder modificar las cosas que fallen, lo que posibilita, además, mayores oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades (lo que es beneficioso para la salud) y constituye también una de las bases objetivas para el trato justo en el trabajo.

El apoyo social, es otra parte importante de la dimensión Apoyo Social de la Empresa y Calidad de Liderazgo, el apoyo social trata sobre el hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, y se refiere tanto a los compañeros de trabajo como a los superiores.

La falta o la pobreza de apoyo social que la empresa entrega, es una de características fundamentales en relación con los factores estresantes, y existe una amplia literatura científica que relaciona la falta de apoyo con más estrés, aumento de enfermedades y mayor mortalidad. La mejora del apoyo social puede ser uno de los elementos importantes en las estrategias de prevención. Para ello es importante facilitar la relación social en el trabajo (sin relaciones sociales no puede existir apoyo) y facilitar las condiciones ambientales y organizativas que fomenten la cooperación y la prestación de ayuda entre compañeros y entre superiores y trabajadores.

Introducir mejoras en la calidad del liderazgo y en el refuerzo también podrán suponer incrementar el apoyo social. Por otro lado, formas de organización que impliquen una mayor competitividad entre los trabajadores, conllevan importantes deterioros del apoyo social. La posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo constituye la vertiente estructural del concepto de redes sociales, fuertemente relacionado con la salud.

Una de las características esenciales de la naturaleza humana es la necesidad de relacionarse socialmente, el ser humano es un ser creativo y social, por lo que no parece razonable que un trabajo pueda ser saludable si impide o dificulta la sociabilidad. Trabajar de forma aislada, sin posibilidades de contacto y relación humana con los compañeros de trabajo, representa un considerable aumento del riesgo para las personas que trabajan con alta tensión (muchas exigencias y poco control), mientras que el trabajo en equipo y colectivo podría suponer una moderación del riesgo.

Las relaciones sociales en un lugar de trabajo pueden, por un lado, ser con los compradores, clientes y, por otro, con los compañeros. Mientras que la dimensión anterior simplemente trataba de la existencia o no de relaciones con los compañeros, esta dimensión habla acerca de la calidad de dichas relaciones, lo que representa el componente emocional del apoyo social. Puesto que la mayor parte de las personas adultas pasan una gran parte de su tiempo en el lugar de trabajo, es de gran importancia el estado de ánimo y el clima en dicho lugar.

En un extremo podemos encontrar lugares de trabajo con muchos conflictos, acoso y mal ambiente, mientras que en el otro extremo tendríamos lugares de trabajo donde cada persona se siente como parte de un grupo. No **formar parte de un grupo** en el lugar de trabajo se ha relacionado con estrés, fatiga y mala salud. (Moncada, Llorens & Kristensen. 2004).

8.5.4 Compensaciones

Conforme a lo expuesto por Moncada, Llorens & Kristensen (2004). La dimensión de compensaciones pretende medir el desbalance esfuerzo-recompensa, la que dice relación con el esfuerzo que pone el trabajador en su labor dentro de la empresa versus la recompensa que recibe por parte de su empleador, pudiendo ser monetarias o no monetarias.

En los últimos años, diversos estudios muestran el efecto negativo sobre la salud de la falta de **recompensas** o compensaciones del trabajo. Por recompensas del trabajo consideramos el control de estatus, la estima y el salario. El control de estatus incluye la estabilidad laboral, los cambios no deseados, la falta de perspectivas de promoción y la inconsistencia de estatus (realización de una tarea que está por debajo de la propia cualificación).

La estima es otro de los componentes de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo esfuerzo-recompensa comentado anteriormente. La estima incluye el reconocimiento de los superiores y del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado

y un trato justo en el trabajo. La estima representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado y constituye, juntamente con las perspectivas de promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, y un salario adecuado a las exigencias del trabajo, la base de las compensaciones.

Existen fuertes evidencias de que la **inseguridad en el empleo**, la temporalidad y, en general, las precariedades laborales se relacionan con múltiples indicadores de salud, y se ha puesto especialmente de manifiesto su relación con la siniestralidad laboral. Sin embargo, con esta dimensión se pretende ir algo más allá de la inseguridad contractual (lo que representa una innegable causa de estrés y de los diversos trastornos de salud con él relacionados), para incluir la inseguridad sobre otras condiciones de trabajo: movilidad funcional y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y carrera profesional.

Por otro lado, alguno de estos factores son aspectos fundamentales del modelo de estrés laboral esfuerzo-recompensa, que ha aportado evidencias de predecir efectos de los factores psicosociales en la salud de los trabajadores. (Moncada, Llorens & Kristensen, 2004).

8.5.5 Doble Presencia

Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman "interferencia trabajo-familia".

Tal como lo señala Moncada, Llorens & Kristensen (2004). En el mundo del trabajo actual existen actividades y ocupaciones específicas de género (hombres y mujeres no hacen lo mismo) y generalmente las mujeres ocupan puestos de trabajo con peores condiciones que los hombres, es decir, de menor contenido y responsabilidad, con menores niveles de influencia, peores perspectivas de promoción y peor pagados.

Por otro lado, las mujeres trabajadoras se responsabilizan y realizan la mayor parte del trabajo familiar y doméstico, con lo que efectúan un mayor esfuerzo de trabajo total en comparación con los hombres. Estas desigualdades entre hombres y mujeres respecto a las condiciones de trabajo y a la cantidad de trabajo realizado se manifiestan en desigualdades en salud entre hombres y mujeres, ya que se habla de que en su mayoría las mujeres trabajadoras, se les exigiría cumplir en dos trabajos, el primero el de la empresa y el segundo en el rol familiar y doméstico.

Esta «**doble jornada**» laboral de la mayoría de las mujeres trabajadoras es en realidad una «doble presencia», pues las exigencias de ambos trabajos, es decir, el productivo y el familiar y doméstico, son asumidas cotidianamente de manera sincrónica (ambas exigencias coexisten de forma simultánea). La organización del trabajo productivo (la cantidad de tiempo a disposición y de margen de autonomía sobre la ordenación del tiempo) puede facilitar o dificultar la compatibilización de ambos. Precisamente por su carácter sincrónico, estas exigencias resultan difíciles de medir a través de las habituales medidas de tiempo o cargas de trabajo que siguen la lógica diacrónica propia del trabajo productivo (unas tareas se suceden a las otras consecutivamente, pero no simultáneamente).

Para explicar la salud de las mujeres trabajadoras es fundamental comprender esta doble carga de trabajo. Unas y otras exigencias interaccionan e influyen sobre la salud de las mujeres. Para medir tales cargas, es necesario tener en cuenta su carácter sincrónico. (Moncada, Llorens & Kristensen. 2004).

8.6 RESPUESTAS AL ESTRÉS

La mente responde al estrés mediante percepciones, conocimientos, rememoraciones, emociones, defensas y mecanismos de enfrentamiento, cambios en las actitudes y en la autoestima, conductas y síntomas. A través de estas respuestas el individuo puede lograr la percepción del agente del estrés e interpretar su significado como favorable o desfavorable. El

conocimiento determina la capacidad o incapacidad de que el sujeto dispone para enfrentar la demanda que supone un estresor. (Orlandini, 2012)

Biológicamente las reacciones al estrés resultan de gran complejidad por lo que permanentemente se descubren nuevos aspectos que incluyen a todos los tejidos del cuerpo humano. El cerebro es el órgano principal de respuesta al estrés y determina la actividad de los otros tejidos que, a su vez influyen sobre el sistema nervioso mediante cambios metabólicos, aumento de la circulación sanguínea del cerebro, y por la acción de hormonas y sustancias inmunitarias sobre dispositivos que modifican al propio cerebro y regulan entonces la respuesta al estrés. (Orlandini, 2012)

Robbins & Judge (2013) proponen que el estrés se manifiesta mediante variados síntomas, los que se agrupan en tres categorías, siendo estos: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

8.6.1 Síntomas Fisiológicos:

Se refiere a los síntomas que afectan directamente la salud física de la persona, tales como cambios en el metabolismo, aumento de presión cardíaca y respiratoria, elevación de la presión sanguínea, dolores de cabeza e incluso ataques cardíacos.

8.6.2 Síntomas Psicológicos:

La insatisfacción laboral es el efecto psicológico más simple y evidente del estrés, sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos, como la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

8.6.3 Síntomas Conductuales:

Estos síntomas incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como también cambios en los hábitos alimenticios, tabaquismo, consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño.

9. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el objetivo de la investigación, la modalidad utilizada es de tipo teórico, en atención a lo expuesto por Rojas (2002), quien señala que la investigación teórica, trata de descubrir lagunas en el conocimiento existente y desarrollar implicaciones que posee determinada teoría clarificando conceptos, permitiendo un conjunto de conocimiento teórico disponible, sobre la materia de su interés, para plantear hipótesis que pueden referirse a aspectos concretos de la teoría.

A su vez, la modalidad utilizada es de tipo empírico, debido a que la investigación privilegia el empleo de recopilación de datos, a partir de muestras de la población de estudio, encuestas, estudios de caso y experimentos sobre el terreno, destacando la utilización de técnicas estadísticas y procedimientos matemáticos para diseñar la muestra y analizar la información, siendo de gran utilidad para diagnosticar determinados problemas, a fin de formular planes y programas de acción. (Rojas, 2002).

Conforme a lo expuesto por Bernal (2006) La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, debido a que mediante la aplicación de una encuesta se pretende medir los niveles de riesgo psicosocial presentes en la organización, por lo que se fundamenta el método cuantitativo en la medición de características de fenómenos sociales, lo que supone la derivación de un marco conceptual al problema, analizado una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Asimismo, es de tipo cualitativa al pretender cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos, lo que se lograría a través de la realización de un focus group, el que otorga a este estudio dicha característica.

El estudio realizado es descriptivo, según lo señalado por Moreno (1987), ya que este tipo de investigación pretende recabar e interpretar información respecto de las variables utilizadas en la investigación, tratando de describir y medir el fenómeno de forma independiente a las variables que se consideran en el presente estudio. Estas variables son las 5 establecidas por el gobierno de Chile en el Protocolo Psicosocial, las que son:

- Exigencias psicológicas en el trabajo
- Trabajo activo y desarrollo de habilidades
- Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
- Compensaciones y estima
- Doble presencia

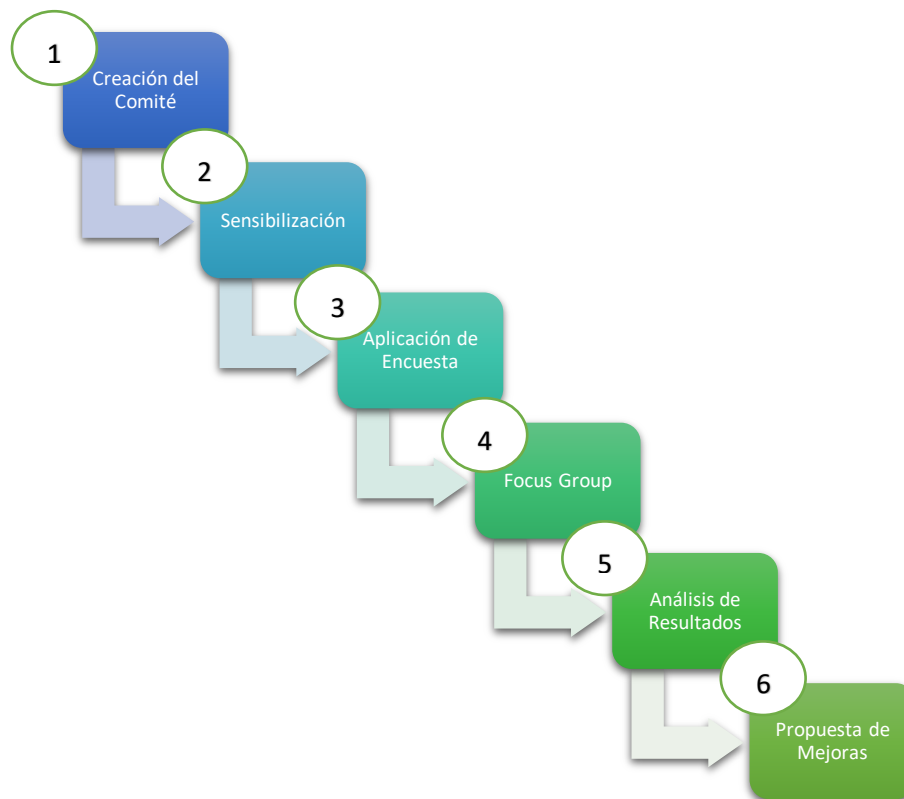
Sin perjuicio de lo anterior, la presente investigación resulta ser además de tipo exploratorio, según lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (1997), por cuanto el tema de exploración ha sido ampliamente estudiado, sin embargo, no ha sido abordado con antelación en la empresa.

Se justifica que sea exploratorio, por lo expuesto por Heinemann (2003), quien señala que cuando se desconozca el objeto de investigación, se sostendrá la realización de una exploración, con el propósito de determinar con mayor precisión el problema, el objeto de estudio y variables relevantes, como es el caso de la presente investigación.

10 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Para una mejor comprensión del presente estudio de investigación, los próximos puntos estarán ordenados de acuerdo con el siguiente Flujoograma del Proceso de Evaluación de Riesgos Psicosociales. (véase más en Anexo 8: Carta Gantt)

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES



11 CREACIÓN DE UN COMITÉ DE APLICACIÓN PSICOSOCIAL

En los alcances de la investigación descritas en el apartado de este documento que lleva el mismo nombre, se señala que, conforme al protocolo psicosocial instaurado por el gobierno de Chile, se debe cumplir con ciertos pasos previos a la aplicación del cuestionario, que son la creación del comité psicosocial y la sensibilización a la organización respecto del protocolo psicosocial.

Es importante la creación de un comité de Aplicación Psicosocial, el que se debe encargar de la preparación del protocolo (Cronograma, unidades de análisis, difusión, entre otros), de la sensibilización del tema para la empresa y trabajadores, de la aplicación misma del cuestionario, de reunirse mensualmente para evaluar avances y también de exponer los resultados a la organización.

Para la creación del comité se utilizó el modelo legal que plantea que dicho comité debe ser conformado por un mínimo de 4 personas, en donde debe haber un representante de la empresa, en donde se pidió a los directivos que designaran a un representante. (Manager Planning & Implementation). Un representante del comité paritario (Fiel Support Leader, del comité paritario de sucursal Las Condes). Un representante del sindicato y en caso de no existir sindicato, otro representante del comité paritario que haya sido elegido por los trabajadores (Senior Service Delivery Manager, del comité paritario de sucursal Huechuraba) y por último un representante de Recursos Humanos (Encargada de Recursos Humanos, la creadora del presente proyecto de investigación).

La conformación del comité se realizó durante las dos últimas dos semanas de noviembre de 2017.

12 SENSIBILIZACIÓN DE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS, RESPECTO DEL PROTOCOLO Y SUS PASOS

Durante el mes de diciembre de 2017 se llevó a cabo el proceso de sensibilización. Para la sensibilización de los directivos, la Encargada de Recursos Humanos tuvo una reunión con el directorio de la empresa, en donde se dio a conocer en detalle el protocolo psicosocial y la necesidad de realizar el mismo, en dicha reunión se designó al representante de la empresa, anteriormente descrito. Para la sensibilización de la organización en general, se desarrollaron charlas dirigidas por la Encargada de Recursos Humanos, en donde se dio a conocer el protocolo psicosocial con todos sus pasos, además se publicaron afiches y se envió información por email a todos los trabajadores, todo esto conforme al material facilitado por la ACHS. (Ver anexo 8)

13 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

13.1 ENCUESTA

Para la realización de la presente investigación, se aplicó en la organización el cuestionario SUSESO-ISTAS 21, el cual es el instrumento utilizado para lograr detectar la existencia y magnitud de factores relacionados con los riesgos psicosociales en la organización, para luego generar y planificar acciones de intervención en busca de disminuir la incidencia y prevalencia de problemas de salud mental en los trabajadores relacionados a estos riesgos y prevenir futuras exposiciones a los mismos.

Este es el instrumento que el gobierno determinó por estar adaptado y estandarizado a la población chilena. Su nombre es debido a que la Superintendencia de Seguridad Social de Chile (SUSESO) lo construyó sobre la base de la validación y estandarización del método ISTAS 21, del Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de España.

El cuestionario tiene dos versiones, la versión breve y la completa. La versión breve consta de 20 preguntas en las que se indagan las cinco dimensiones/variables descritas anteriormente en el diseño de la investigación, y el tiempo de respuesta fluctúa de 5 a 10 min, este cuestionario debe ser aplicado en absoluta confidencialidad, pudiendo ser aplicado en papel o vía online y en la actualidad es obligatorio para todas las empresas en Chile.

La versión completa del cuestionario, sólo es obligación aplicarlo en la organización, cuando los resultados del cuestionario versión breve en el proceso de reevaluación, arrojan 4 ó 5 dimensiones en riesgo, este cuestionario consta de 142 preguntas, abarcando las mismas dimensiones, pero en mayor profundidad que la versión breve, ya que se divide en 19 subdimensiones. El tiempo que requerirá el responder la versión completa, es entre 30 y 45 min, al igual que la versión breve, debe ser aplicado en absoluta confidencialidad y puede ser aplicado vía online o papel. Por lo tanto, el cuestionario para la presente investigación será el SUSESO-ISTAS 21, en su versión breve.

Se exige que el 60% o más de los trabajadores contesten la encuesta, lo que en el caso de la empresa, equivale a un mínimo de 42 trabajadores y que al menos el 70% de las encuestas realizadas en la unidad de análisis sean válidas, lo que equivale a 29 respuestas válidas de un mínimo de 42 cuestionarios respondidos, esto se traduce en que los trabajadores hayan contestado de forma completa el cuestionario, sin respuestas dobles u omisiones, lo que se cumplió (se ahondará más en esto, en el capítulo Análisis de Resultados). Siendo responsabilidad de la empresa aplicar el cuestionario SUSESO-ISTAS 21, por medio del comité de aplicación.

La modalidad del cuestionario puede ser en papel o en su versión online, para la presente investigación se considera la versión online, la que es a través de un link que dirige al cuestionario que es administrado por la plataforma web de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). Esto ya que se adecua de mejor manera a la organización, debido a que todos los trabajadores de la empresa tienen un computador asignado con acceso a internet, asimismo en la empresa existen personas que deben trabajar por turnos rotativos, siendo estos en mañana, tarde y noche los 365 días del año, por lo cual se complicaría aplicar el cuestionario en papel.

Adicionalmente, la versión online tiene como ventaja que asegura la confidencialidad del cuestionario, al no ser manipulado por personas de la organización y también tiene como ventaja que una vez obtenidos los resultados, la ACHS entrega un informe con los resultados tabulados, por tanto estaría listo para el análisis e interpretación, esto en regla con lo estipulado por el gobierno de Chile, en donde el organismo Administrador del Seguro de la Ley 16.744, que en el caso de la empresa, es la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), es la responsable de entregar los resultados a la empresa y a su vez informar dichos resultados a las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) de Salud y a la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), indicando los casos con mayor riesgo psicosocial.

Acorde a lo descrito en el protocolo psicosocial, el cuestionario debe ser aplicado en cada una de las sucursales de la empresa, siempre velando por la confidencialidad de los datos, por lo que para la presente investigación se agrupó la sucursal de Las Condes con Valparaíso, para así asegurar la confidencialidad de los dos trabajadores de Valparaíso, la sucursal de Huechuraba se mantuvo intacta, por lo que el cuestionario se aplicó diferenciado en dos: Las Condes-Valparaíso y Huechuraba.

13.2 ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS SOLICITADOS EN LA ENCUESTA

El cuestionario solicita como antecedentes demográficos que las personas al contestar la encuesta se categoricen en:

- Sexo: Mujer, hombre
- Edad: Menor de 26 años; Entre 26 y 35 años; Entre 36 y 45 años; Entre 46 y 55 años; Mayor que 55 años.
- Localidad/Departamento: Huechuraba; Las Condes y Valparaíso
- Estamento: Tecnología de la información y las comunicaciones; Técnicos y profesionales de nivel medio; Técnicos de la tecnología de la información y las comunicaciones; Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y

mercados; Personal de apoyo administrativo; directores y gerentes; Profesionales de las ciencias y de la ingeniería.

13.3 TIEMPO DE RESPUESTA

El link suministrado por la ACHS, para que los trabajadores pudieran responder la encuesta se encontró disponible entre el 26 de diciembre de 2017 y el 09 de enero de 2018, dando así un plazo de 15 días para que los trabajadores pudieran responder.

13.4 DATOS PARA LA TABULACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados por cada una de las 5 dimensiones pueden ser de nivel de riesgo bajo, medio o alto, para lo que la puntuación del cuestionario está dada por una escala de tipo Likert, que se asocia a cada pregunta, con un máximo de 4 puntos por pregunta, donde una mayor puntuación indica un mayor riesgo (ver anexo tabla de conversión de respuestas).

Ahora para calcular el nivel de riesgo de cada dimensión, se utiliza la siguiente asignación de puntuación:

- Punto de riesgo: (+1) Cuando una dimensión obtiene más del 50% de prevalencia en riesgo alto.
- Punto de seguridad: (-1) Cuando una dimensión obtiene más del 50% de prevalencia en riesgo bajo.
- Punto neutro: (0): Cuando una dimensión no cumple ninguno de los criterios anteriores.

Respecto al nivel de riesgo del lugar de trabajo, El nivel de riesgo resultante del lugar de trabajo se obtendrá a partir de la sumatoria simple de los puntajes de cada una de las cinco dimensiones del cuestionario:

- Resultado entre (-5) y 0 puntos: Riesgo Bajo
- Resultado entre (+1) y (+3) puntos: Riesgo Medio
- Resultado de (+4) y (+5) puntos: Riesgo Alto

14 FOCUS GROUP

Una vez que se realizó la encuesta se determinó la realización de dos focus group para así poder ahondar en los resultados obtenidos. Al igual que para la aplicación del cuestionario se juntó a los dos trabajadores de la sucursal de Valparaíso con la sucursal de Las Condes y por otro lado la sucursal de Huechuraba.

Para escoger a los modeladores de los focus group, se estableció que debían ser dos los modeladores para cada uno de los focus group, de los cuatro miembros del Comité de Aplicación Psicosocial, la persona que era representante de la empresa no debía estar presente, para evitar que las personas se sintieran coartadas de expresarse, así se tuvo como modelador para ambos focus a la Encargada de Recursos Humanos y el otro modelador sería el representante del Comité Paritario de la sucursal en la que se estuviera realizando el focus group.

Para convocar a los participantes del focus group, primero se determinó que no debían tener un cargo de jefatura, para que así las personas se sintieran libres de expresar sus ideas, por lo que se pusieron los nombres de todos los colaboradores de las dos sucursales por separado, omitiendo a los que tenían personas a cargo, luego se agruparon a las personas por áreas y de cada grupo se escogió aleatoriamente a un representante. Este modelo se aplicó para los focus group de las dos sucursales.

Detalle de los Focus Group:

Focus Group	Huechuraba	Las Condes y Valparaíso
Fecha	09 de marzo de 2018	16 de marzo de 2018
Duración	3 horas	3 horas y 30 minutos
Modeladores	Representante del Comité Paritario de Huechuraba y Encargada de RRHH	Representante del Comité Paritario de Las Condes y Encargada de RRHH
Cantidad de Convocados	11 personas	14 personas
Participantes reales	11 personas	11 personas

15 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Conforme a lo señalado en el capítulo “Aplicación de la Encuesta”, al haberse aplicado el cuestionario de manera online, mediante un link suministrado por la ACHS, los resultados obtenidos de la encuesta fueron entregados a la empresa, mediante un informe final elaborado por la ACHS, en donde se diferencian los niveles de riesgos psicosocial presentes en cada una de las 5 dimensiones abordadas, por lo que el presente análisis será en función de los resultados entregados por la ACHS (ver anexo 5: Resultados completos).

15.1 RESPUESTAS

En la sucursal de Huechuraba de 36 respuestas posibles, se obtuvieron 32 personas que efectivamente respondieron la encuesta de forma válida, lo que representa un total del 88,89% de respuestas alcanzadas. En la Sucursal de Las Condes y Valparaíso, de 33 respuestas posibles, se obtuvo 33 personas que efectivamente respondieron la encuesta de forma válida, lo que representa un total del 100% de respuestas obtenidas, logrando así que la aplicación del cuestionario sea válida, conforme a las exigencias descritas en el apartado “Aplicación de la Encuesta”

15.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

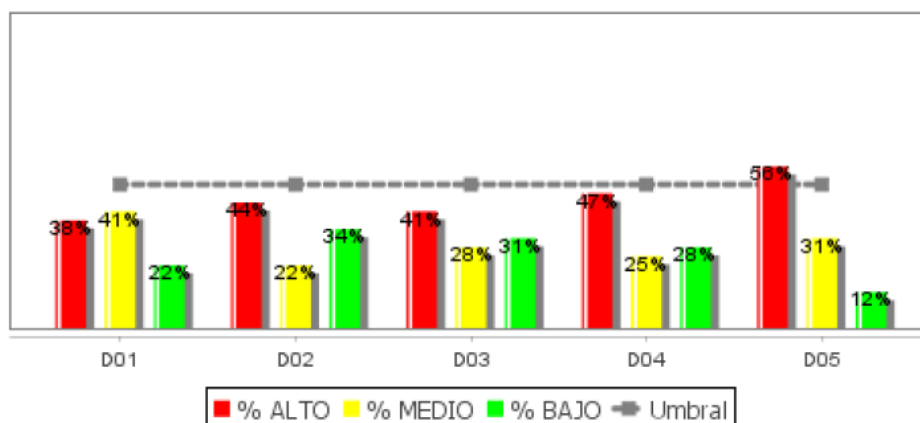
Para el análisis de los resultados, se tomarán los resultados separados por cada una de las 5 dimensiones y se compararán los resultados de ambas sucursales.

15.2.1 Resumen Por Dimensión

Resumen por dimensión: Huechuraba

	D01: Exigencias Psicológicas	D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades	D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	D04: Compensaciones	D05: Doble presencia
ALTO	37,50%	43,75%	40,62%	46,88%	56,25%
MEDIO	40,62%	21,88%	28,12%	25,00%	31,25%
BAJO	21,88%	34,38%	31,25%	28,12%	12,50%
RIESGO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO

PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

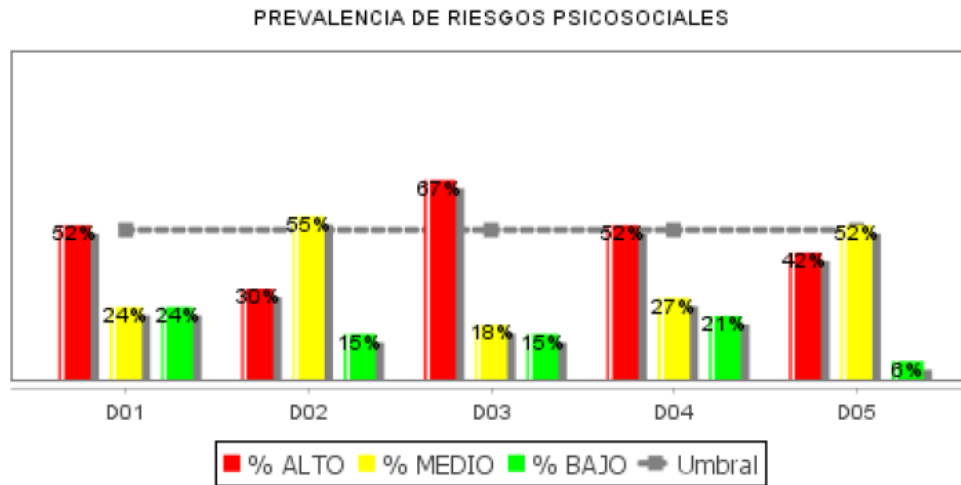


El total de los resultados por cada una de las 5 dimensiones abordadas arrojó que para los trabajadores de la sucursal de Huechuraba la dimensión D01 Exigencias Psicológicas, D02 Trabajo activo y desarrollo de habilidades, D03 Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y D04 Compensaciones, obtuvieron nivel de riesgo medio, sin embargo, cabe señalar que esta última, obtuvo un porcentaje de riesgo alto del 46,88% lo que es muy cercano al umbral del 50% que establecería la dimensión en riesgo alto. La dimensión D05: Doble presencia, es la única dimensión que en la sucursal de Huechuraba está con riesgo alto, al tener un 56,25% de las respuestas con riesgo sobrepasando el umbral del 50%.

En el focus group al ahondar en estos resultados, se obtuvo que la gente por la naturaleza de sus funciones como lo son el sistema de turno, los trabajos programados fuera de horarios y en general por la cantidad de horas extras que realizan para resolver emergencias de clientes, es que el equilibrio de vida familiar y laboral se vería alterado, esto además se vería incrementado por los altos tiempos de traslado que tienen desde y hacia el trabajo, esto debido al área en que se encuentra la sucursal, que es en la comuna de Huechuraba, en donde se conoce que está la mayor congestión vehicular de Santiago.

Resumen por dimensión: Las Condes y Valparaíso

	D01: Exigencias Psicológicas	D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades	D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	D04: Compensaciones	D05: Doble presencia
ALTO	51,52%	30,30%	66,67%	51,52%	42,42%
MEDIO	24,24%	54,55%	18,18%	27,27%	51,52%
BAJO	24,24%	15,15%	15,15%	21,21%	6,06%
RIESGO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO



De los 31 trabajadores de la sucursal de Las Condes más los 2 trabajadores de la sucursal de Valparaíso, se obtuvo que la dimensión D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, es la que se encuentra con mayor nivel de riesgo psicosocial con un 66,67% muy por encima del umbral del 50%, lo que se podría explicar atendido a que en esta sucursal se encuentra la mayor cantidad de managers de la empresa a nivel local (8 de 11), los que reportan directamente a directores y vicepresidentes de áreas que se encuentran ubicados en el extranjero, por lo que ejercen un liderazgo a distancia.

A su vez, este es el grupo encargado de dirigir la operación en Chile, por lo que necesitan recurrir a apoyo de la corporación de Latinoamérica para cualquier iniciativa, lo que en ocasiones se dificulta, debido a que Chile es la geografía con menos personas en la empresa a nivel de Latinoamérica, por lo que el apoyo de la corporación es más bien escaso, ya que principalmente

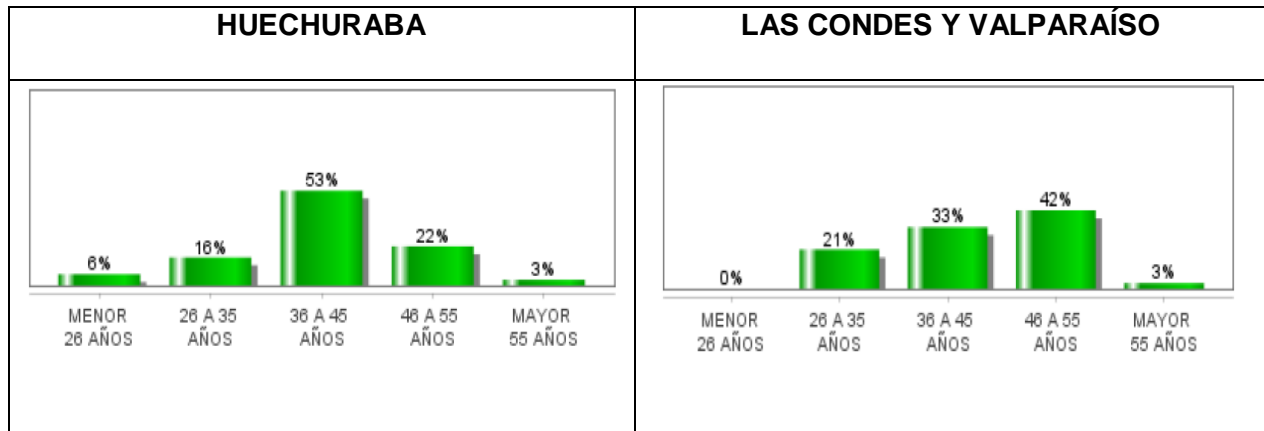
se orienta a las otras geografías que son mayores en cuanto a personas y resultados. (véase más en Anexo 1, Antecedentes e Historia de la Empresa)

Las dimensiones D01: Exigencias Psicológicas y D04: Compensaciones, están en riesgo psicosocial alto con un 51,52% cada una. En el caso de la primera, también se puede explicar por lo que descrito en el párrafo anterior, ya que en esta sucursal están los cargos de mayor responsabilidad a nivel local, en el caso de las compensaciones y conforme a los resultados obtenidos del focus group, se pudo identificar que el descontento es causado principalmente por el bajo reconocimiento de los managers que se encuentran en el extranjero hacia sus reportes en Chile.

Cabe señalar que un 57% de las personas, tienen a su manager directo en el extranjero, adicionalmente en el área de Ventas se criticó que sus remuneraciones son variables, por lo que si ellos venden ganan y si no lograr cerrar negocios, sus sueldos se ven mermados, a diferencia del resto de las áreas, en donde se cuenta por ejemplo con un bono anual, calculado en función del desempeño y de un porcentaje asignado respecto al cargo, cosa que no ocurre en el caso del área de Ventas.

La dimensión D05: Doble presencia, resultó con un nivel de riesgo Medio, sin embargo, con un 42,42% se acerca bastante al umbral del 50% que haría que esta dimensión subiera a riesgo alto. La dimensión D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades se encuentra con un nivel de riesgo medio, en donde 30,30% de las personas consideran en riesgo esta dimensión, pudiéndose fundar en lo dinámico que es trabajar en la compañía en Chile, debido a que, al tener sólo 69 personas, muchas veces se debe cumplir más de un rol.

15.2.2 Porcentaje de Respuestas por Edad



En Huechuraba un 53% de los encuestados tiene entre 36 a 45 años de edad, seguido por un 22% de personas entre 46 a 55 años, en cambio en Las Condes y Valparaíso, la mayor parte de los colaboradores tiene entre 46 a 55 años, representando a un 42% del total de los encuestados, le sigue el grupo de personas entre 36 a 45 años siendo un 33% de las personas.

Cabe señalar que en la sucursal de Las Condes y Valparaíso se encuentran las áreas más transversales de la organización, tales como Ventas, Finanzas, Estación de Cable Submarino, Recursos Humanos, Pre y Post Venta, aquí también se encuentran laborando 8 de los 11 managers de la empresa, todos estos requieren de un seniority mayor, lo que explicaría que la mayor cantidad de la gente sean de un rango etario mayor.

En la sucursal de Huechuraba se encuentran las áreas más especializadas tales como Datacenter, Especialistas de Tecnología, Infraestructura y Mesas de Ayuda, en esta última se trabaja por turnos rotativos mañana, tarde y noche, por lo que el personal contratado en esta sucursal es más bien de los rangos etarios más jóvenes.

15.2.3 Detalle de Preguntas por Edad

Huechuraba

Edad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
1. Menor 26 años	2	6,25%						SIN ANÁLISIS
2. Entre 26 y 35 años	5	15,62%	M	A	M	M	A	MEDIO
3. Entre 36 y 45 años	17	53,12%	A	M	A	A	A	ALTO
4. Entre 46 y 55 años	7	21,88%	M	B	B	M	A	BAJO
5. Mayor que 55 años	1	3,12%						SIN ANÁLISIS
Total	32							

Las Condes y Valparaíso

Edad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
1. Menor 26 años	0	0,00%						SIN DATOS
2. Entre 26 y 35 años	7	21,21%	A	M	A	M	M	MEDIO
3. Entre 36 y 45 años	11	33,33%	M	M	A	A	A	MEDIO
4. Entre 46 y 55 años	14	42,42%	M	M	A	A	M	MEDIO
5. Mayor que 55 años	1	3,03%						SIN ANÁLISIS
Total	33							

En los casos en que el nivel de riesgo dice “Sin Análisis” es debido a que para mantener la confidencialidad de identidad de las personas que respondieron, la ACHS no da a conocer el análisis de sus resultados, separados por edad.

En el caso de Huechuraba, se observa que la D05 Doble presencia, figura en riesgo alto en todas las categorizaciones de edad, mismo caso sucede en sucursal de Las Condes y Valparaíso, con la D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, por lo que se hace evidente que se debe intervenir para mejorar estos índices en ambas sucursales.

A su vez, en donde se encuentra la mayor masa de gente que es entre las edades de 36 a 45 años obtuvieron las dimensiones en Huechuraba mostraron cuatro dimensiones en riesgo alto y en Las Condes y Valparaíso obtuvieron tres, por lo que se deduce que los resultados de las otras edades permitieron que el total de estas dimensiones fuera nivel medio, bajando así el promedio. Sin embargo, en este rango de edades es en donde se encuentra el 80% de los trabajadores de la empresa, por lo que se debería trabajar de igual modo en mejorar estos índices.

Al indagar en los focus group acerca de las diferencias obtenidas por edades, no se logró identificar una tendencia que fuera característica por edades, sino más bien se identificó que los niveles de riesgo psicosocial eran dispersos entre personas del mismo rango etario, por lo que se considera que la edad no es una variable relevante para el análisis.

15.2.4 Detalle por Localidad/Departamento y Dimensión

La encuesta psicosocial permite en una misma sucursal (localidad) diferenciar por departamento, sin embargo, debido a que la mayoría de los departamentos de la empresa tiene 3 o menos personas, es que se prefirió la opción de agrupar a todos los departamentos en uno, llamado igual que la sucursal, manteniendo así la real confidencialidad de los resultados. Por lo que el análisis sería el mismo que se dio a conocer en el punto 14.3.1: Resumen por dimensión.

Localidad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Huechuraba	32	100.0%	M	M	M	M	A	MEDIO

Localidad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Las Condes y Valparaíso	33	100.0%	A	M	A	A	M	MEDIO

15.2.5 Detalle por Estamento y Dimensión

Huechuraba

Estamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones	13	40.0%	M	A	A	A	A	ALTO
Técnicos y profesionales de nivel medio	8	25.0%	M	M	M	M	M	BAJO
Técnicos de la tecnología de la información y las comunicaciones	2	6.0%						SIN ANÁLISIS
Directores y gerentes	1	3.0%						SIN ANÁLISIS
Profesionales de las ciencias y de la ingeniería	8	25.0%	M	M	M	M	A	MEDIO

Las Condes y Valparaíso

Estamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones	13	39.0%	A	M	A	A	M	MEDIO
Técnicos y profesionales de nivel medio	2	6.0%						SIN ANÁLISIS
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	4	12.0%	A	M	A	A	M	MEDIO
Directores y gerentes	3	9.0%	M	M	A	M	M	MEDIO
Profesionales de las ciencias y de la ingeniería	8	24.0%	M	M	M	M	A	MEDIO
Personal de apoyo administrativo	3	9.0%	M	B	A	M	M	BAJO

Como las mismas personas en el momento de responder la encuesta se auto-clasificaron en algún estamento, podemos ver que la mayoría se identificó con algunos de los dos estamentos

de profesionales, pero al analizar ambos estamentos, las diferencias son significativas, por lo que el análisis por estamento no sería en este caso mayormente relevante.

En Huechuraba que es en donde existe mayor cantidad de personas de estamento técnico, llama la atención que estos obtuvieran un nivel de riesgo psicosocial bajo, lo que demuestra, que al menos en esta sucursal, son los profesionales los que identifican un mayor nivel de riesgo psicosocial.

15.2.6 Detalle de Puntajes por Pregunta

Las siguientes tablas muestran por cada una de las 20 preguntas (P01 a P20), la cantidad de personas que respondieron conforme a si su percepción de riesgo psicosocial era de menor, mediano o mayor grado. Estos cuadros nos ayudaran a entender de mejor forma el análisis por dimensión que viene a continuación.

Huechuraba

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10
Menor (0-1)	24	3	10	11	1	10	8	15	22	18
Mediano (2)	6	18	12	9	1	4	19	11	6	8
Mayor (3-4)	2	11	10	12	30	18	5	6	4	6
TOTAL	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
% Menor (0-1)	75%	9%	31%	34%	3%	31%	25%	47%	69%	56%
% Mediano (2)	19%	56%	38%	28%	3%	12%	59%	34%	19%	25%
% Mayor (3-4)	6%	34%	31%	38%	94%	56%	16%	19%	12%	19%
PROMEDIO	1,03	2,31	2,09	2,03	3,68	2,40	1,87	1,46	1,00	1,40

	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Menor (0-1)	28	4	21	21	23	17	15	14	8	13
Mediano (2)	1	19	7	3	2	7	5	4	13	14
Mayor (3-4)	3	9	4	8	7	8	12	14	11	5
TOTAL	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
% Menor (0-1)	88%	12%	66%	66%	72%	53%	47%	44%	25%	41%
% Mediano (2)	3%	59%	22%	9%	6%	22%	16%	12%	41%	44%
% Mayor (3-4)	9%	28%	12%	25%	22%	25%	38%	44%	34%	16%
PROMEDIO	0,84	2,28	1,18	1,43	1,28	1,62	1,75	2,03	2,12	1,59

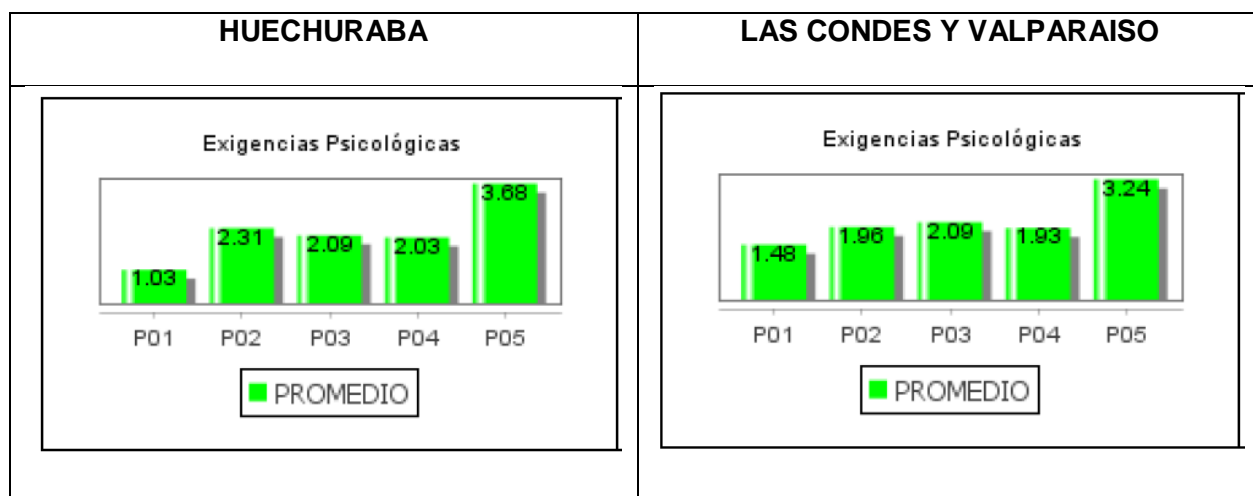
Las Condes y Valparaíso

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10
Menor (0-1)	19	8	8	10	1	7	9	15	25	27
Mediano (2)	8	17	15	12	2	12	16	14	7	5
Mayor (3-4)	6	8	10	11	30	14	8	4	1	1
TOTAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
% Menor (0-1)	58%	24%	24%	30%	3%	21%	27%	45%	76%	82%
% Mediano (2)	24%	52%	45%	36%	6%	36%	48%	42%	21%	15%
% Mayor (3-4)	18%	24%	30%	33%	91%	42%	24%	12%	3%	3%
PROMEDIO	1,48	1,96	2,09	1,93	3,24	2,42	1,93	1,60	0,96	0,84

	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Menor (0-1)	26	8	16	18	18	15	18	12	14	18
Mediano (2)	6	12	10	10	8	11	7	8	13	12
Mayor (3-4)	1	13	7	5	7	7	8	13	6	3
TOTAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
% Menor (0-1)	79%	24%	48%	55%	55%	45%	55%	36%	42%	55%
% Mediano (2)	18%	36%	30%	30%	24%	33%	21%	24%	39%	36%
% Mayor (3-4)	3%	39%	21%	15%	21%	21%	24%	39%	18%	9%
PROMEDIO	0,84	2,24	1,57	1,42	1,48	1,63	1,45	2,06	1,75	1,48

15.2.7 Análisis por Dimensión y Preguntas

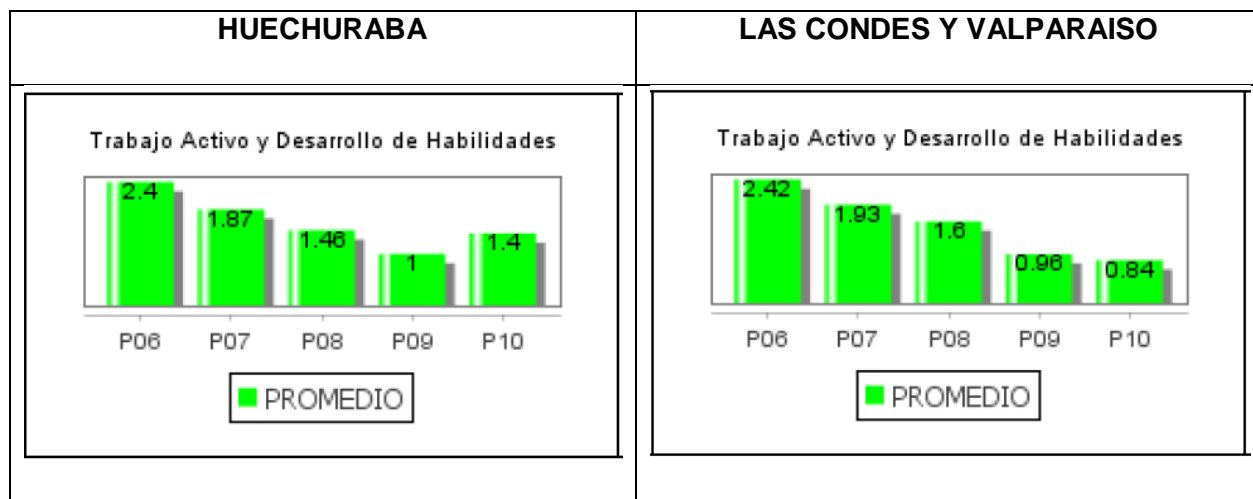
15.2.7.1 D01: Exigencias Psicológicas



En esta dimensión la pregunta 5: ¿Su trabajo requiere atención constante? Es la pregunta que obtuvo un nivel de riesgo mayor, en ambas sucursales, con promedios muy cercanos al ranking máximo que es 4, en los focus group al indagar sobre esta pregunta, las personas argumentaban los resultados aludiendo a que esto se debe en gran medida al rubro de la empresa y a la forma de trabajo existente, en donde la empresa garantiza una continuidad operacional, la que es cubierta por las personas que trabajan en sistema de turnos, y el resto de los especialistas a quienes se les asigna un celular con la finalidad de que estén siempre conectados, por lo que se hace consecuente alto nivel de riesgo psicosocial obtenido en esta pregunta.

La pregunta 1: ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día? Es la que presenta un menor nivel de riesgo, lo que se explica nuevamente por la naturaleza de las funciones de la empresa, en donde la carga laboral está determinada principalmente, por las eventuales contingencias de clientes, en donde si no hay contingencias, las personas quedan con mayor tiempo libre.

15.2.7.2 D02: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades

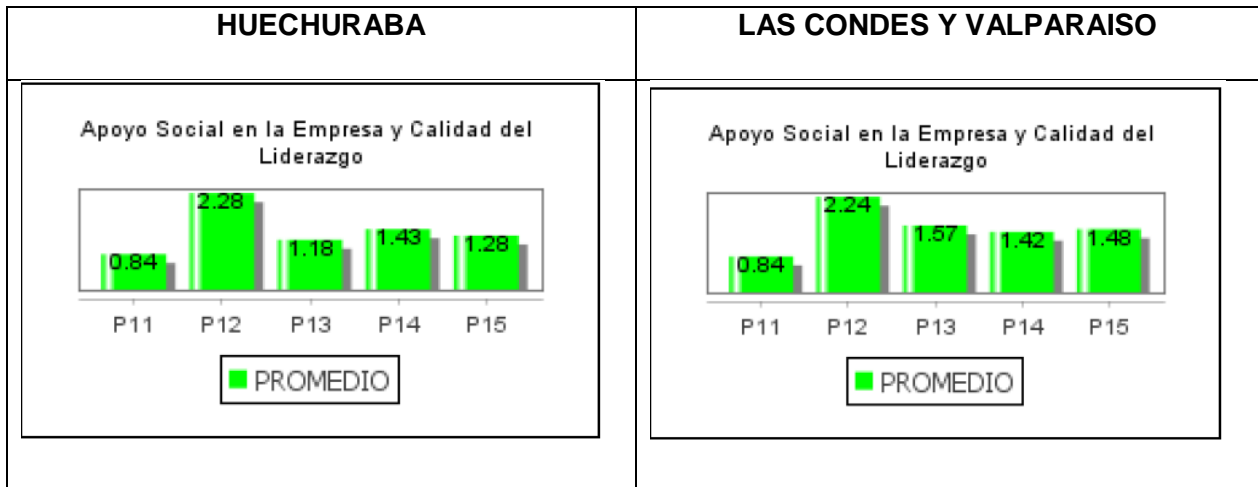


En esta dimensión los resultados fueron variados, la pregunta 6 ¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna? Es la que representa mayor nivel de riesgo psicosocial, esto concuerda con lo revisado en la dimensión anterior en donde se dio a conocer que la cantidad de trabajo asignado en muchos casos va a depender de las eventuales contingencias de los clientes, para lo que los trabajadores no pueden influenciar mayormente. Misma explicación aplica con la pregunta 7 ¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero(a)?, que es la siguiente pregunta con nivel de riesgo mayor dentro de esta dimensión.

Las preguntas 9 Las tareas que hace ¿le parecen importantes? y la pregunta 10 ¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.? Fueron las que obtuvieron un menor nivel de riesgo psicosocial, dentro de la dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, por lo que se pudo indagar en los focus group, las personas se sienten orgullosas de que sus labores permiten la continuidad operacional de la empresa y esta a su vez, es un gran aporte a la humanidad, en el sentido, a que es una empresa de tecnología y telecomunicaciones que permite el desarrollo en Chile y en la mayoría de los países del mundo, de la conectividad de datos, telefonía e internet, ya que sin la fibra óptica submarina que llega al país y que administra la

empresa, las telecomunicaciones no serían posibles, por lo que esto no significaría un alto nivel de riesgo psicosocial. (véase más en Anexo 1, Antecedentes e Historia de la Empresa)

15.2.7.3 D03: Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo.



Dentro de esta dimensión, la pregunta 12: ¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera? Es la que presenta un mayor nivel de riesgo y conforme a lo recopilado en los focus group, esto se debe en gran medida, a que los trabajadores no pueden modificar los procesos o tareas conforme a sus propios criterios, debido a que la empresa es global y trabaja con procesos y procedimientos definidos para todos los países por igual, lo que a percepción de algunos de los colaboradores, no es lo más óptimo, en cuanto a tiempos por ejemplo, ya que son muchos los roles involucrados en un proyecto y muchas veces estos roles, no tienen presencia física en Chile, por lo que la comunicación entre un área y otra hace que se pierda información valiosa, y todo esto produciría demoras en las instalaciones de los productos a los clientes, impactando en los resultados de desempeño de la gente a nivel local.

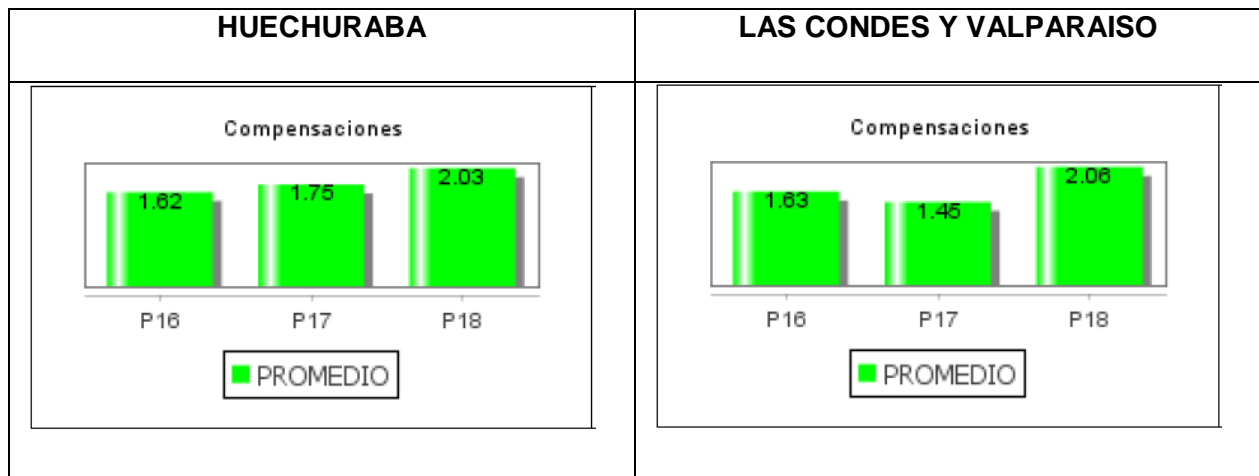
La pregunta 11: ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad? Es la que representa un menor nivel de riesgo, en donde también se explicaría por lo comentado en el párrafo anterior,

dado que los procesos y procedimientos, están tan definidos que evitan confusiones en cuanto a los alcances de cada rol.

Al ahondar en esta dimensión, se habló mucho acerca de la necesidad de mejorar la comunicación entre las áreas, ya que esto afecta el clima y el logro de tareas de los trabajadores, existe cierta confusión, entre los roles y los alcances de los roles de algunas personas.

Adicionalmente se critica calidad del liderazgo, especialmente la forma de liderar de algunos managers, señalando que algunos no dan feedback, a pesar de que por proceso de evaluación de desempeño deberían darlo, también se criticó desigualdad de trato por parte de algunos managers y la necesidad de compartir más entre los compañeros de trabajo, mayor integración entre las sucursales, en actividades de la empresa.

15.2.7.4 D04: Compensaciones



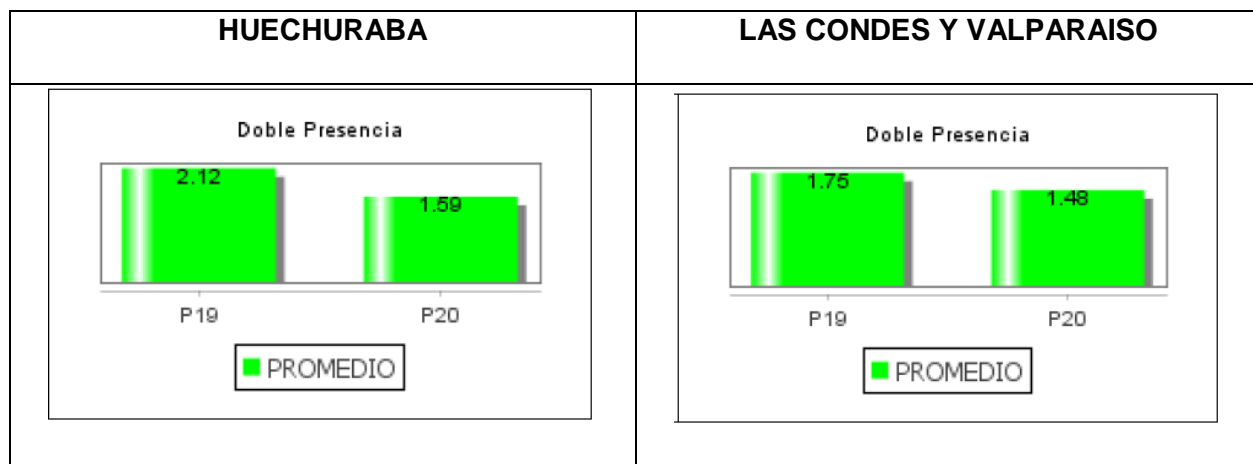
Dentro de la dimensión de compensaciones la pregunta 18: ¿Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco? Es la pregunta que figura un mayor nivel de riesgo psicosocial, al

ahondar en esta pregunta se obtuvo que la percepción de los trabajadores de la empresa, es que para aquellos que tienen un manager con presencia en Chile, el reconocimiento es más constante, ya sea por conversaciones o por el programa de reconocimiento que tiene la empresa, sin embargo, aquellos trabajadores que tienen a su manager en el extranjero, la percepción es que estos no reconocen constantemente el trabajo de sus reportes en Chile, pudiéndose deber, a la baja visibilidad que tienen del trabajo local, debido principalmente a la distancia. Se criticó también, que estos managers no usarían con sus reportes de Chile las herramientas que da la empresa para el reconocimiento a los colaboradores, sino que sólo completarían los pasos obligatorios de las evaluaciones de desempeño, sin un feedback adecuado.

Las preguntas 16: ¿Está preocupado(a) por si lo(la) despiden o no le renuevan el contrato? Obtuvo puntajes muy similares en ambas sucursales, esto se fundaría en que en la empresa el 100% de los trabajadores tiene contrato de tipo indefinido y la antigüedad promedio es de 8 años, por lo que es una empresa especialmente estable. (véase más en Anexo 1, Antecedentes e Historia de la Empresa)

La pregunta 17: ¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad? Muestra una pequeña diferencia entre los resultados de ambas sucursales, a pesar de que aparece en un nivel de riesgo menor, la diferencia se argumentaría principalmente a los recientes cambios en algunos de los roles más especialistas, los que están ubicados primariamente en la sucursal de Huechuraba, debido a la fusión por la que atraviesa la empresa (véase más en Anexo 1, Antecedentes e Historia de la Empresa)

15.2.7.5 D05: Doble Presencia



En la dimensión doble presencia, la pregunta 19: Si se ausenta un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer? es la que se ve en mayor nivel de riesgo en ambas sucursales, estando la pregunta 20: Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares? En menor nivel de riesgo en comparación a la pregunta anterior, esto concuerda con lo recopilado de los focus group, en donde se ratificó que para las personas es difícil desligarse del hogar mientras se está en el trabajo.

En los focus group de las dos sucursales se mencionó que sería importante que la empresa otorgara mayor flexibilidad de horarios, tener sistema de home-office, más días administrativos, se comparó con algunas empresas del rubro que tienen jornadas más flexibles, esto ya que, por la naturaleza de las funciones de algunas personas, en donde pueden incurrir incidentes en cualquier momento o día, además de las diferencias de horario con otros países, hace que las jornadas de trabajo al no ser flexibles sea un inconveniente para el balance vida laboral y familiar, atendido a que reconocer en ocasiones estar en la oficina sin mucho que hacer y luego cuando están en sus hogares se deben conectar largas horas para solucionar incidentes.

Lamentablemente debido a que en la empresa al momento de la encuesta habían contratadas sólo 6 mujeres, no se pudo obtener los resultados separados por sexo, ya que la ACHS para garantizar la confidencialidad y anonimato no otorgó los resultados diferenciando el género, por lo que no se puede analizar si es que las mujeres tienen mayor nivel de riesgo psicosocial en la dimensión Doble Presencia, como se establece en la bibliografía expuesta en el marco teórico de esta dimensión.

16 CONCLUSIONES DE RESULTADOS

Conforme a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, al tener la sucursal de Huechuraba en riesgo psicosocial alto la dimensión D05: Doble presencia, así como también la sucursal de Las Condes/Valparaíso tienen en nivel de riesgo psicosocial alto, las dimensiones D01: Exigencias Psicológicas, D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y D04: Compensaciones, se hace necesario implementar medidas que ayuden a disminuir los niveles de riesgo psicosocial, presentes en la organización, con principal foco en las cuatro dimensiones ya nombradas.

Si bien la dimensión D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades no se encuentra en nivel de riesgo alto en ninguna de las dos sucursales, se debe considerar que si se presentaron resultados cercanos al umbral del 50% que hace que esta dimensión no sea crítica, por lo que se sugiere de igual manera, aplicar medidas de mejoras, que ayuden a bajar el riesgo psicosocial que representa esta dimensión, evitando así que en la próxima evaluación psicosocial esta dimensión aumente respecto del nivel de criticidad.

Con los resultados obtenidos de la encuesta y que se ahondaron en los focus group, adicionalmente conforme a las medidas sugeridas por la ACHS (ver anexo 5: Resultados Completos), se recopilieron variadas oportunidades de mejora, por lo que el paso siguiente a esta

investigación, sería que la empresa evalúe la viabilidad de cada uno de los puntos que se exponen a continuación, agrupados por las cinco dimensiones, con la finalidad de disminuir los niveles de riesgos psicosociales hallados en la encuesta.

16.1 ACCIONES PARA EVALUAR LA VIABILIDAD

A continuación, se muestra un cuadro con las acciones de mejora propuestas por los focus group, encuesta y la ACHS. El cuadro muestra la totalidad de lo recabado, por lo que se hace necesario que la empresa pueda discernir entre los puntos que realmente son viables de realizar y diseñar un programa de implementación para estos.

Para una mejor comprensión se agruparon las acciones por cada dimensión y se agregaron tres columnas, que son evaluadas en niveles alto, medio o bajo. La primera columna indica el nivel de impacto en la organización, la segunda muestra el nivel de costos asociados y la tercera el nivel de viabilidad de implementación. Cabe señalar que estas columnas son en función de mi propia experiencia a cargo de Recursos Humanos, por lo que es sólo una apreciación inicial.

D01 Exigencias Psicológicas

N°	Acción	Impacto	Costo	Viabilidad
1	Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmo de trabajo realistas	alto	bajo	medio
2	Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo	alto	medio	medio
3	Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo	medio	bajo	alto
4	Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental	alto	medio	alto
5	Generar una campaña para toda la organización sobre el buen trato hacia clientes internos y externos	alto	medio	alto
6	Generar procedimiento de apoyo supervisores y jefaturas hacia trabajadores	medio	medio	medio
7	Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas	medio	bajo	alto
8	Kick off interno para todos los proyectos nuevos y que participen todas las áreas	alto	bajo	alto
9	Mejorar la comunicación entre las áreas	alto	alto	medio
10	Realizar pausas activas	bajo	medio	alto
11	Campaña de escritorios ordenados	bajo	bajo	alto
12	Taller gestión del tiempo	medio	alto	medio
13	Talleres o visitas de psicología con seguimiento periódico para quienes lo deseen	alto	alto	bajo

D02 Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades

N°	Acción	Impacto	Costo	Viabilidad
14	Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo	medio	alto	bajo
15	Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad	medio	medio	medio
16	Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos	alto	alto	bajo
17	Habilitar área de esparcimiento o relajo en las instalaciones	medio	alto	bajo
18	Generar un programa de perspectivas de carrera	alto	alto	bajo
19	Informar a alta gerencia de las opiniones de los trabajadores	bajo	bajo	medio
20	Actividades RSE y otras que generen engagement	medio	medio	alto
21	Hacer una tower meeting para toda la organización, en donde los líderes locales hablen acerca de las expectativas para el año	alto	medio	alto

D03 Apoyo Social y Calidad Liderazgo

N°	Acción	Impacto	Costo	Viabilidad
22	Mejorar canal de comunicación, por ejemplo: ¿por qué perdimos un cliente?	alto	bajo	medio
23	Avisar cuando desvinculan a alguien	bajo	bajo	bajo
24	Fomentar mayor tiempo de camaradería entre colaboradores, más instancias para compartir	medio	alto	medio
25	Hacer presentaciones de las áreas, para aclarar dudas de alcances de rol	medio	alto	medio
26	Programa de inglés para todos	medio	alto	bajo
27	Taller trabajo en equipo	medio	alto	bajo
28	Liderazgo más presente/ más presencia de los managers a nivel general	alto	alto	medio
29	Fomentar actividades recreativas fuera de la empresa, como talleres, bowling, etc	medio	alto	medio
30	Mejorar el proceso de inducción/capacitación	medio	medio	medio
31	Talleres para el mejoramiento de habilidades blandas	alto	alto	bajo
32	Mayor cantidad de capacitaciones	medio	alto	bajo
33	Taller de liderazgo para todos	bajo	alto	bajo
34	Talleres de Prevención de Delito	medio	medio	alto
35	Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados	medio	bajo	alto
36	Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan	alto	bajo	bajo
37	Generar procedimientos de ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario	alto	medio	medio
38	Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo	medio	bajo	alto
39	Desarrollar y comunicar una política y estrategia para la prevención del estrés en el lugar de trabajo	alto	medio	medio
40	Establecer un modelo que fomente las relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros	alto	bajo	medio
41	Establecer como principio el que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores	alto	bajo	medio
42	Establecer un programa de promoción de la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores	alto	medio	medio

D04 Compensaciones

N°	Acción	Impacto	Costo	Viabilidad
43	Créditos Blandos para los trabajadores	bajo	medio	medio
44	Talleres de cómo dar feedback para managers	medio	bajo	alto
45	Mayor aplicación de la herramienta de reconocimiento de jefes a empleados	alto	bajo	alto
46	Transparentar información de bandas salariales	alto	bajo	bajo
47	Velar porque todas las personas reciban feedback de su desempeño	alto	bajo	alto
48	Mejorar empatía entre jefes y personal, jefes de afuera que no dan feedback y solo se comunican por “incendios”	alto	medio	medio
49	Aplicar beneficios para todas las sucursales (oftalmología, talleres) Valparaíso	bajo	alto	bajo
50	Bono o giftcard (vacaciones)	alto	alto	bajo
51	Comisión por proyecto terminado en tiempo, para todos los involucrados	alto	alto	bajo
52	Priorizar concurso interno para nuevos puestos	alto	bajo	medio
53	Aumento de beneficios como ticket de restaurante, giftcard, etc	alto	alto	bajo

D05 Doble Presencia

N°	Acción	Impacto	Costo	Viabilidad
54	Otorgar días administrativos en el año (cuponera)	alto	alto	bajo
55	Home office disponibles para todos, calendario de homeoffice	alto	alto	bajo
56	Poder trabajar en una sucursal u otra de acuerdo con la cercanía del hogar	alto	alto	bajo
57	Tener la posibilidad de manejar horario de entrada y salida	alto	alto	bajo
58	Viernes cortos	alto	alto	bajo
59	Respetar las horas y días de descanso	medio	medio	medio
60	Proponer cambio de horarios de salida en ciertas fechas o días	medio	medio	medio
61	Trabajar con los manager en aquellos casos de personas con horas extras excesivas	alto	medio	alto

Cabe señalar que de acuerdo al informe entregado por la ACHS el que se puede ver en detalle en la sección de anexos, la empresa tiene un plazo de 2 años para la implementación de acciones que ayuden a mejorar los niveles de riesgo psicosocial presentes, posterior a esto, se debe volver a aplicar el mismo cuestionario SUSESO ISTAS 21 en versión breve y si el nivel de riesgo baja, se vuelve a aplicar en 2 años más, sin embargo, si los resultados se mantienen o empeoran, se hace necesario aplicar el cuestionario SUSESO ISTAS 21 en su versión completa.

Es necesario informar a los colaboradores acerca de los avances en materia de análisis de resultados y de las propuestas de mejoras que se pretenden desarrollar, cómo así mismo, informar acerca de los puntos que no son viables, dando la explicación correspondiente, todo esto con el propósito de que los trabajadores se sientan escuchados y sientan que el trabajo desarrollado no fue en vano.

17 REFLEXIONES

A lo largo del desarrollo del presente proyecto de investigación, se pudo ver como los trabajadores se fueron comprometiendo paulatinamente con la evaluación de los riesgos psicosociales, a pesar de que en un comienzo las personas se encontraban más bien escépticas, respecto de la utilidad de responder la encuesta, como también había cuestionamientos acerca de si efectivamente la encuesta sería confidencial o no, a medida que el proceso de sensibilización fue avanzando, mediante las charlas, comunicados y folletos, la gente comenzó a creer más en el proceso, ya que veían una continuidad de gestión, se informaban acerca de la normativa legal del tema, en donde se garantizaba la confidencialidad de las respuestas, mediante el uso de una plataforma web, que era administrada directamente por la ACHS y en la que la empresa no podía intervenir, lo mismo ocurría para el informe de resultados.

Al momento de aplicar la encuesta y a pesar que quizás las fechas no fueron las más idóneas, especialmente por ser final de año (26 de diciembre al 09 de enero) y por el proceso de fusión empresarial que iniciaba (ver anexo 1: Antecedentes e Historia de la Empresa), la gente de todas maneras se comprometió con responder la encuesta, obteniendo un 94% de participación, lo que es altísimo si se compara con otras encuestas que la empresa aplica, por ejemplo: la encuesta de “Engagement” aplicada en abril de 2018 para todo Latinoamérica, en Chile sólo alcanzó un 50% de participación, esto se debería en gran medida a la confianza que generó el comité de aplicación, el proceso de sensibilización y todo el trabajo desarrollado previo a la aplicación del cuestionario.

El mismo nivel de compromiso se pudo observar en la participación a los focus group, en donde se indicó que la participación era voluntaria, se contó con la presencia de 22 personas de 25 convocados, y a pesar de que los focus group se desarrollaron por poco más de tres horas cada uno, siendo que en la invitación, se indicaba una duración de dos horas, de igual forma la gente participó activamente durante toda la sesión, generando debates acerca de las razones de los resultados obtenidos y generando ideas de como revertir los resultados más negativos.

En cuanto a las principales dificultades que se presentaron en el transcurso de la investigación, estuvo en primer lugar la fecha, ya que cuando se obtuvo el informe de la ACHS coincidió con las fechas de vacaciones, lo que retrasó el proceso, por otra parte cuando se reanudó el análisis de resultados en marzo de 2018, en la plataforma web de la ACHS los informes aparecían con resultados distintos a los que habían aparecido en enero 2018, al investigar con la ACHS acerca del porqué de este cambio, se nos informó que se debió a un ajuste que se realizó en la plataforma web, conforme a modificaciones que el gobierno introdujo en el Protocolo Psicosocial en noviembre de 2017 (Res-1433 Exenta 24-nov-2017) , pero que se hizo efectivo en la plataforma web y en la generación de informes en febrero de 2018, debido a esto los informes con los que había comenzado a trabajar, se vieron alterados, las principales modificaciones fueron:

Sucursal	Tema	Informe enero 2018 (antes de Res-1433 Exenta)	Informe marzo 2018 (después de Res-1433 Exenta)
HUECHURABA	Resultados Dimensión: D01, D02, D03, D04	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio
	Resultados Dimensión D05	Nivel de riesgo alto	Nivel de riesgo alto
	Plazo de reevaluación	6 meses	2 años
LAS CONDES Y VALPARAISO	Resultados Dimensión: D02 y D05	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo medio
	Resultados Dimensión D01, D03, D04	Nivel de riesgo alto	Nivel de riesgo alto
	Plazo de reevaluación	1 año	2 años

Otra dificultad fue lo ocurrido en los focus group, ya que la gente tendía a desviarse del tema, dando largos ejemplos y a utilizar el espacio como catarsis, que en ocasiones era útil, pero a ratos eran temas que escapan de los alcances del Protocolo Psicosocial, por ejemplo, al momento de hablar acerca de la D04 Compensaciones, la gente automáticamente comenzaba a criticar los salarios, bonos y beneficios de la empresa, siendo que las preguntas del cuestionario, se refieren a feedback o reconocimiento por parte del superior inmediato, de la preocupación por si se le despide y por cambios de tareas en contra la voluntad, por lo que en ningún momento se pregunta respecto a temas monetarios, pero las personas insistían a llevar hacia ese lado el tema. En este mismo marco, es que de los focus group se propusieron mejoras que no necesariamente van a revertir los resultados obtenidos de la encuesta, si bien son propuestas para mejorar algún

aspecto del trabajo, no dicen relación con las preguntas de la encuesta, por tal motivo es muy importante que la empresa analice minuciosamente todas las acciones pasadas en las conclusiones de resultados y evalúe su viabilidad.

A modo personal, tengo ciertos reparos con algunas de las recomendaciones propuestas por la ACHS, ya que me parecen ambiguas y muy amplias. Finalmente, tengo discrepancias en cuanto a la bibliografía y preguntas del cuestionario ISTAS 21, ya que la mirada de toda la documentación que da soporte al cuestionario, fue elaborado por el Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de España, en donde a mi parecer, la visión de ellos, es que la empresa debe ser la única responsable de los niveles de estrés de los trabajadores, eximiendo de responsabilidad a las personas con sus sentimientos, capacidades y estados de ánimo, además de sus entornos personales y sociales, los que también impactan en el estrés de cada individuo, sin embargo la documentación que da sustento al cuestionario no lo considera.

18 BIBLIOGRAFIA

- Asociación Chile de Seguridad (2017). Manual de Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales. Recuperado de [\[Link\]](#)
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (2 th ed.). México: Editorial. Pearson Educación.
- Fundación Chile (2017). Estudio “Chile Saludable”. Vol 5. Santiago, Chile
- Gobierno de Chile (1968). Ley 16744: Normas Sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Recuperado de [\[Link\]](#)
- Heinemann, K. (2003). Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica, en las Ciencias del Deporte. Barcelona: Editorial. Paidotribo.
- Hernández, C. Fernández, C y Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. México: Editorial. Mc Graw.
- Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud (2017). Recuperado de [\[Link\]](#)
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Chile. Recuperado de [\[Link\]](#)
- Moncada, Llorens & Kristensen (2004). Método ISTAS 21: Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. España: Ed. Paralelo S.A.
- Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. México: Editorial. Progreso.
- Organización Mundial de la Salud (2010). Ambientes de Trabajo Saludables: Un modelo para la acción. Suiza: Ed. OMS.
- Orlandini, A. (2012). El Estrés: Qué es y cómo evitarlo. México: Ed. Fondo de la cultura económica.
- OECD (2017), OECD Informe de Perspectivas del Empleo. Publicaciones OECD. Paris. [\[Lin3k\]](#)
- Peiró, J. (2009). Estrés Laboral y Riesgos Psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención. Valencia: Ed. Universidad de Valencia.
- Pérez, E. (2007) CEO & President Homewood Corporation. Canadá. Conferencia sobre productividad y bienestar laboral. Universidad Adolfo Ibáñez. Chile.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Pearsons,
- Rojas, R. (2002). Investigación Social. Teoría y Praxis. México: Editorial. Plaza y Valdés.

- Superintendencia de Seguridad Social (2016). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21. Gobierno de Chile, Chile. Recuperado de [\[Link\]](#)
- Ulrich, D & Brochbank, W. (2006). La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. Barcelona: Ed. Deusto.

19 ANEXOS

19.1 ANEXO 1: Antecedentes e Historia de la Empresa

Historia de la empresa

La Empresa. es un proveedor líder en servicios de comunicación global, cuya oficina central se encuentra en Broomfield, Colorado. Presta servicios de comunicaciones a empresas, gobiernos y operadoras. La empresa comenzó como parte de una subsidiaria de una empresa constructora, que ya había creado una de las primeras operadoras locales competitivas: MFS Communications. Para 1998, se decidió cambiar el foco de la empresa y crear una empresa especializada en el desarrollo de una red de comunicaciones integrales y basadas en las instalaciones, que está optimizada para brindar servicios de comunicaciones de IP. En abril de ese mismo año, las acciones ordinarias de la empresa comenzaron a cotizar en la Bolsa de Valores de Nasdaq. Desde octubre de 2011, las acciones ordinarias se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York.

Más antecedentes de la empresa:

Chile es uno de los países con menos headcount en Latinoamérica, en donde Argentina y Brasil son los países con más colaboradores. El 43% de los colaboradores de Chile, reporta a un jefe que tiene presencia en Chile, el otro 57% le reporta a algún manager de Latinoamérica que en su mayoría se encuentran presentes en Argentina. A nivel de estructura, la empresa trabaja por verticales, por lo que los managers trabajan de forma independiente unos de otros, no existiendo la figura del gerente general a nivel local, siendo en Chile la persona con mayor rango el Director de Ventas de Chile.

No existe la figura de Gerente General a nivel local, pero existe un grupo, llamado SLT (Senior Leadership Team) el que se encuentra conformado por los 8 gerentes con presencia en Chile, este equipo tiene como finalidad, el evaluar las problemáticas de la geografía, en términos de mejoras del día a día y elevar las problemáticas al SLT de Latinoamérica. Cabe señalar que el SLT Chile no tiene poder de decisión en asuntos mayormente estratégicos, como por ejemplo aumentos de salarios, desvinculaciones, aumento de headcount, entre otros, estas decisiones son en gran medida tomadas por el SLT de Latinoamérica. La tasa de rotación de la empresa es de un 7% anual y el promedio de antigüedad de la dotación es de 8 años. Respecto de las licencias médicas un 46% de la dotación tuvo licencia médica en los últimos 12 meses, aunque ninguna ha sido emitida por un psiquiatra.

En diciembre 2017 la empresa comienza una fusión con una empresa norteamericana que es una empresa de 30.000 empleados a nivel global, aunque no tiene operación en Latinoamérica. Se espera que a contar de 2018 existan variados cambios en la organización. El tema de las fusiones no es un tema nuevo, debido a que la organización a lo largo de sus 17 años ya ha pasado por 3 fusiones anteriores, por lo que para algunos colaboradores esta será la cuarta fusión.

Historia de la empresa, En Chile

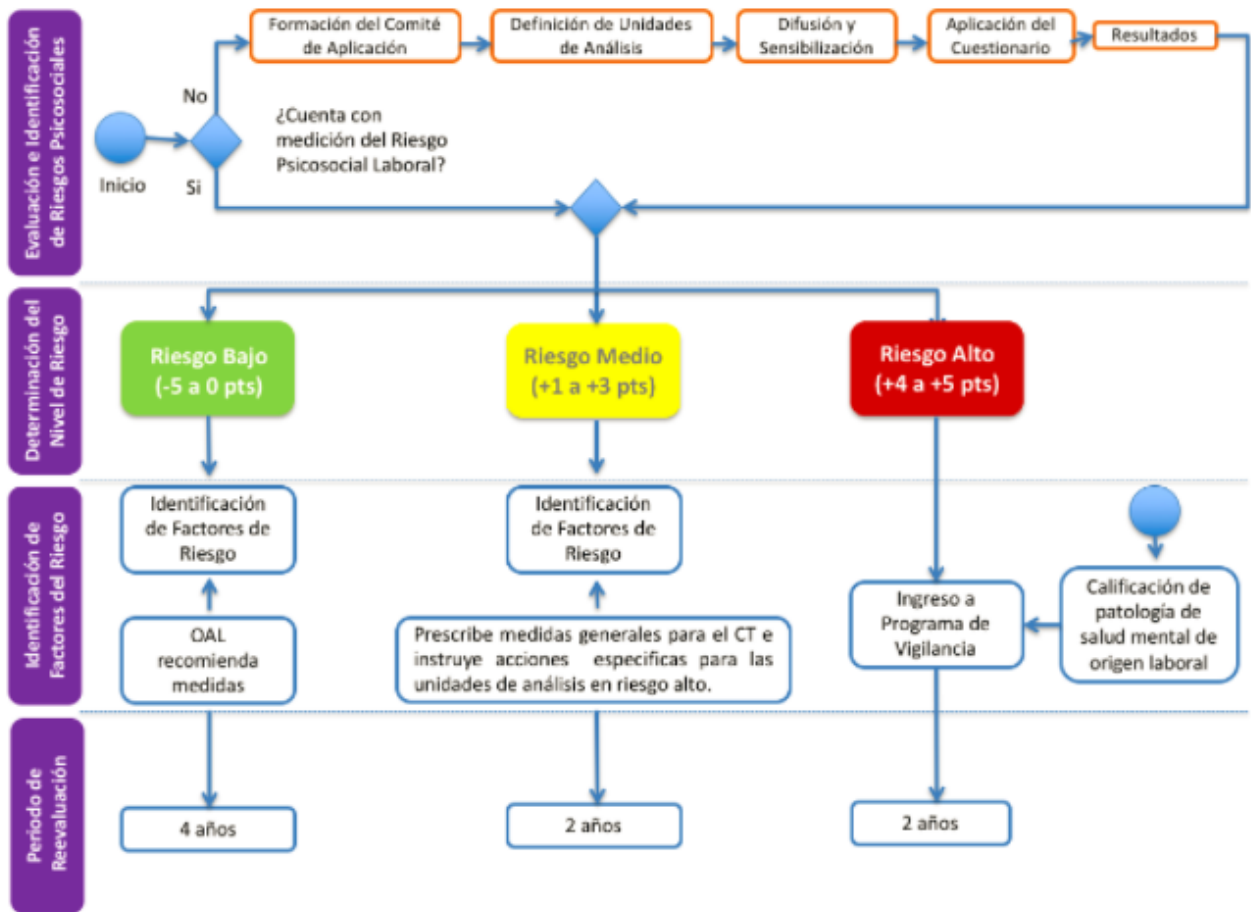
A nivel local, la empresa nace en el año 1999, que en ese entonces era una empresa de telecomunicaciones Argentina, esta empresa era principalmente orientada a la transmisión de datos, telefonía, internet y data center. A mediados del año 2007 fue absorbida por la empresa norteamericana y multinacional X, la que se dedicaba principalmente a la conectividad mundial de la fibra óptica a través de la red submarina y terrestre, ya en el año 2011, la empresa fue adquirida por otra empresa. Un 39,7% de los trabajadores se encuentra trabajando desde antes de la primera fusión organizacional del 2007, y un 66,2% del personal vigente, vivió la fusión del año 2011, cabe destacar que el promedio de antigüedad laboral de los colaboradores de la empresa en Chile, es de 8 años.

19.2 ANEXO 2: Roles Y Responsabilidades Protocolo Psicosocial

Actor	Función o responsabilidad
Empleador	Es deber de la organización medir la exposición a riesgo psicosocial de sus ambientes laborales, y contar con las acciones necesarias para disminuir y/o eliminar sus efectos, mediante la planificación de acciones específicas. Ningún rubro, actividad o tamaño de la organización, la exime de su responsabilidad de mantener estándares de salud en sus lugares de trabajo.
Trabajador(a)	Toda formación, información y educación que el trabajador recibe, está orientada a convertirlo en un vigilante activo de los factores de riesgo presentes en su organización. Junto al derecho a saber, todo trabajador debe formar parte de las evaluaciones de riesgo psicosocial en sus ambientes de trabajo.
Organismos Administradores de Ley 16.744	El organismo administrador de la ley tiene la misión de asesorar a sus empresas adheridas en lo que al riesgo específico se refiere. Toda vez que una organización transgrede o vulnera los factores de riesgos psicosociales señalados por este protocolo de vigilancia, el organismo administrador de la ley deberá notificar a la autoridad sanitaria para que realice la fiscalización.
Secretarías Regionales Ministeriales de Salud	Corresponde la fiscalización de las disposiciones contenidas en el Código Sanitario y demás leyes, reglamentos y normas complementarias que le otorgan facultades respecto de la seguridad y salud en los lugares de trabajo, y la sanción a su infracción en los casos que ello lo amerite.

*Ministerio de Salud, Gobierno de Chile (2013)

19.3 ANEXO 3: Flujograma Protocolo Psicosocial



19.4 ANEXO 4: Cuestionario

ACHS	Grupo:		RUT:		Id Cuestionario
	Razón Social:		Código UA:		
	Nombre UA:		Fecha de inicio:		
	Dirección:		Fecha de cierre:		
	Comúna:				
	Región:				

Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 (versión breve)

Por favor siga estas instrucciones antes de contestar:

- Responda TODAS las preguntas, sin omisión
- Marque solo UNA alternativa por pregunta, con una x
- Los campos de la parte superior deben ser escritos solo por el digitador.

		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Solo unas pocas veces	Nunca
Exigencias Psicológicas	P01. ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
	P02. En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?					
	P03. En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?					
	P04. En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?					
	P05. ¿Su trabajo requiere atención constante?					
Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	P06. ¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
	P07. ¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero(a)?					
	P08. Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?					
	P09. Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
	P10. ¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?					
Apoyo Social y Calidad del Liderazgo	P11. ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
	P12. ¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera?					
	P13. ¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior(a) inmediato(a)?					
	P14. Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
	P15. Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					
Compensaciones	P16. ¿Está preocupado(a) por si lo(la) despiden o no le renuevan el contrato?					
	P17. ¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?					
	P18. Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
Doble Presencia	P19. Si se ausenta un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?					
	P20. Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					

¡Muchas Gracias!

19.5 ANEXO 5: Resultados Completos



Resumen de Resultados y medidas SUSESO ISTAS 21 (versión breve)

Al Comité de Aplicación correspondiente:

La Asociación Chilena de Seguridad, en su calidad de Organismo Administrador de la Ley N° 16.744, y enmarcándose en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Salud, certifica que esta organización ha finalizado la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 21 (versión breve). En aquellas dimensiones que hayan resultado con riesgo ALTO o MEDIO, el Comité de Aplicación deberá implementar medidas orientadas a disminuir, desde su origen, el nivel de riesgo observado.

A continuación, se indican detalles de la encuesta aplicada y el resultado de esta evaluación.

Razón Social	EMPRESA	CIU	642090
Nombre LT		RUT	
Dirección		Id Encuesta	89493
Comuna	Huechuraba	BP ACHS	2000169061
Región	RM - Santiago	Estado	Finalizada
		Modalidad	Online

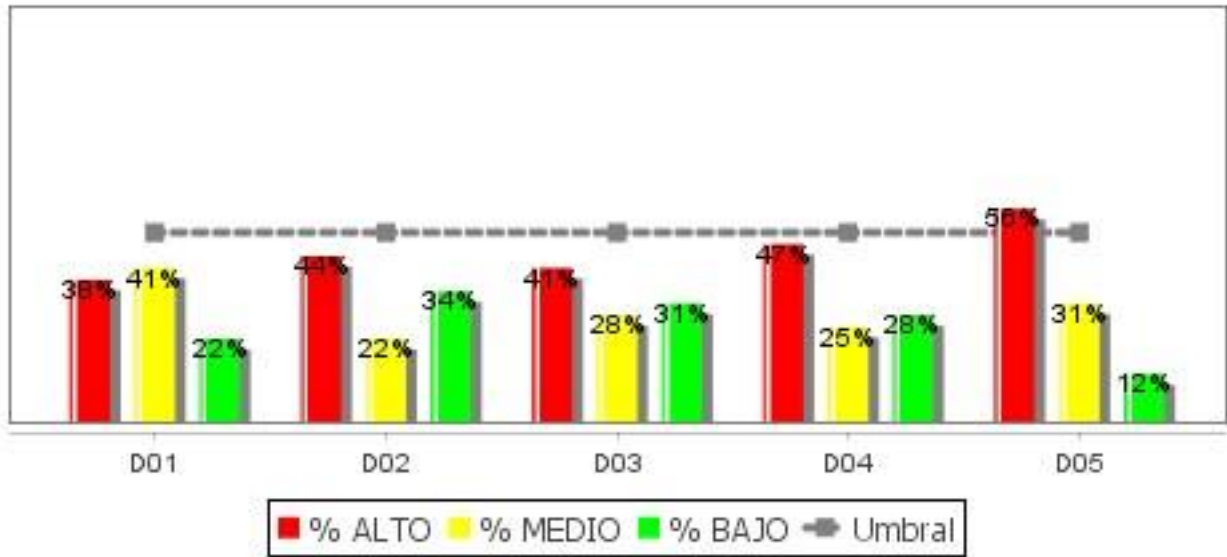
Nivel de Riesgo	MEDIO
Nivel de Riesgo Anterior en LT	Sin evaluación anterior
Riesgo Disminuye / No Mejora	Sin evaluación anterior
Siguiente Paso	Debe implementar medidas para dimensiones en riesgo
Plazo Reevaluación	2 años para reevaluación

Fecha de Inicio	26-12-2017	Fecha de Cierre	09-01-2018
------------------------	------------	------------------------	------------

Resumen por Dimensión

	D01	D02	D03	D04	D05
ALTO	37,50%	43,75%	40,62%	46,88%	56,25%
MEDIO	40,62%	21,88%	28,12%	25,00%	31,25%
BAJO	21,88%	34,38%	31,25%	28,12%	12,50%
RIESGO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO

PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

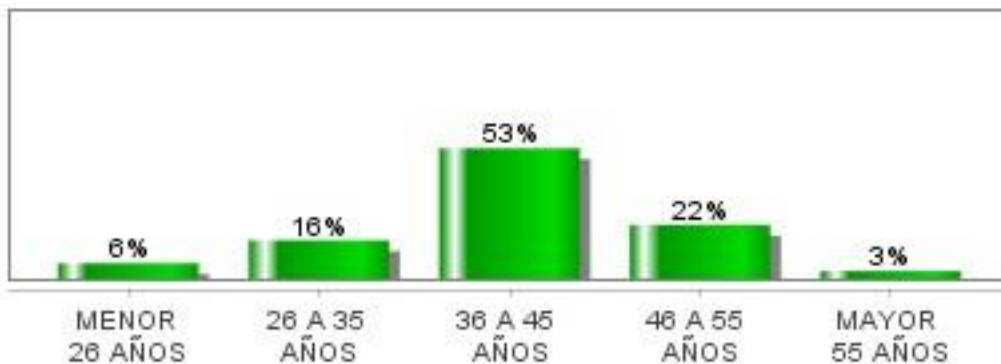


- D01: Exigencias Psicológicas
- D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades
- D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
- D04: Compensaciones
- D05: Doble presencia

Masa Hombres	35	97,22%
Masa Mujeres	1	2,78%
Masa Total	36	100,00%
Número Obtenido	32	88,89%
Número Válido (*)	32	88,89%

(*) Se requiere sobre 60%

Porcentaje de respuestas por edad



Detalle de preguntas por edad

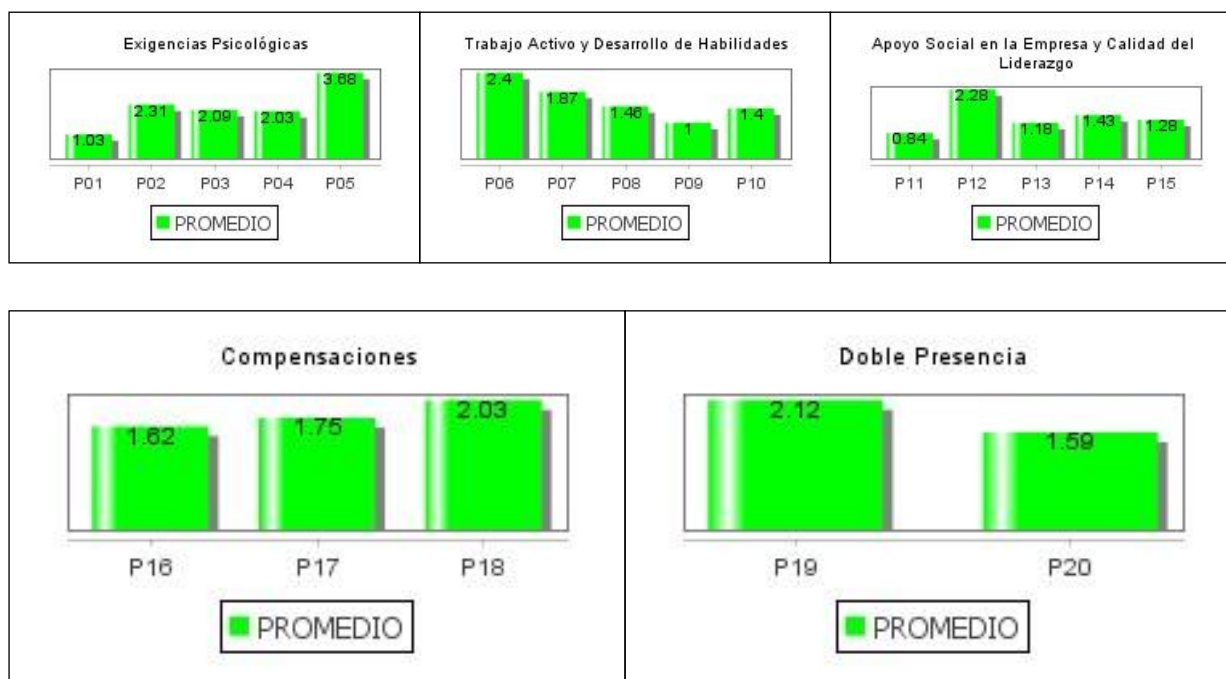
Edad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
1. Menor 26 años	2	6,25%						SIN ANÁLISIS
2. Entre 26 y 35 años	5	15,62%	M	A	M	M	A	MEDIO
3. Entre 36 y 45 años	17	53,12%	A	M	A	A	A	ALTO
4. Entre 46 y 55 años	7	21,88%	M	B	B	M	A	BAJO
5. Mayor que 55 años	1	3,12%						SIN ANÁLISIS
Total	32							

Detalle de puntajes por pregunta

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10
Menor (0-1)	24	3	10	11	1	10	8	15	22	18
Mediano (2)	6	18	12	9	1	4	19	11	6	8
Mayor (3-4)	2	11	10	12	30	18	5	6	4	6
TOTAL	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
% Menor (0-1)	75%	9%	31%	34%	3%	31%	25%	47%	69%	56%
% Mediano (2)	19%	56%	38%	28%	3%	12%	59%	34%	19%	25%
% Mayor (3-4)	6%	34%	31%	38%	94%	56%	16%	19%	12%	19%
PROMEDIO	1,03	2,31	2,09	2,03	3,68	2,40	1,87	1,46	1,00	1,40

	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Menor (0-1)	28	4	21	21	23	17	15	14	8	13
Mediano (2)	1	19	7	3	2	7	5	4	13	14
Mayor (3-4)	3	9	4	8	7	8	12	14	11	5
TOTAL	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
% Menor (0-1)	88%	12%	66%	66%	72%	53%	47%	44%	25%	41%
% Mediano (2)	3%	59%	22%	9%	6%	22%	16%	12%	41%	44%
% Mayor (3-4)	9%	28%	12%	25%	22%	25%	38%	44%	34%	16%
PROMEDIO	0,84	2,28	1,18	1,43	1,28	1,62	1,75	2,03	2,12	1,59

Promedio de puntajes por pregunta



Detalle por localidad y dimensión

Localidad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Huechuraba	32	100.0%	M	M	M	M	A	MEDIO

Detalle por estamento y dimensión

Estamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones	13	40.0%	M	A	A	A	A	ALTO
Técnicos profesionales y de nivel medio	8	25.0%	M	M	M	M	M	BAJO
Técnicos de la tecnología de la información y las comunicaciones	2	6.0%						SIN ANÁLISIS
Directores gerentes	1	3.0%						SIN ANÁLISIS

Profesionales de las ciencias y de la ingeniería	8	25.0%	M	M	M	M	A	MEDIO
---	---	-------	---	---	---	---	---	-------

Detalle por departamento y dimensión

Departamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Huechuraba	32	100.0%	M	M	M	M	A	MEDIO

Medidas Sugeridas

Se sugiere generar acciones para mantener a la organización libre de riesgos psicosociales.

Exigencias Psicológicas	MEDIO
Ajustar la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores	
Reorganizar la asignación de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores	
Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmo de trabajo realistas	
Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo	
Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo	
<u>Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental</u>	
Generar una campaña para toda la organización sobre el buen trato hacia clientes internos y externos	
Generar procedimiento de apoyo supervisores y jefaturas hacia trabajadores	
Organizar áreas de trabajo para proteger a los trabajadores contra la violencia de los clientes y personas ajenas a la empresa	
Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas	

Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	MEDIO
Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo	
Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los trabajadores	
Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad	
Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos	
Generar un programa de perspectivas de carrera	
Informar a alta gerencia de las opiniones de los trabajadores	

Establecer un programa de tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo	
Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones	
Dar a los trabajadores información sobre los planes futuros y cambios	

Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo	MEDIO
Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo	
Generar mecanismo para que los trabajadores puedan entregar opiniones sobre la forma y contenido de su trabajo	
Generar mecanismos formales para que cualquier trabajador/a pueda indicar un conflicto que una tarea o procedimiento le produzca en su trabajo, ya sea por temas éticos, religiosos o valóricos	
Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia	
Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados	
Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan	
Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los empleados	
Generar procedimientos de ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario	
Establecer e implementar un marco organizativo y estrategias en las que se prevenga un comportamiento ofensivo o sea tratado con rapidez y adecuadamente si se presenta	
Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo	
Proporcionar intervenciones rápidas para ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo, teniendo en cuenta las sensibilidades culturales	
Desarrollar y comunicar una política y estrategia para la prevención del estrés en el lugar de trabajo	
Generar un procedimiento que fomente la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores	
Establecer un modelo que fomente las relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros	
Establecer como principio el que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores	
Generar procedimientos para que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema	
Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados	
Establecer un programa de promoción de la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores	

Establecer un programa de actividades sociales durante o después de las horas de trabajo	
Organizar formación y sensibilizar sobre el comportamiento respetable	

Compensaciones	MEDIO
Establecer procedimientos para elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos	
Implementar un sistema mediante el cual los trabajadores conozcan los resultados de su trabajo	
Implementar un sistema en el que los trabajadores sean capaces de expresar sus sentimientos y opiniones	
Generar un programa de perspectivas de carrera	
Asegurarse de que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente	
Establecer política de trato a las mujeres y a los hombres con equidad	
Establecer un sistema de planificación del trabajo de tal forma que se mejore la posibilidad de un empleo estable	
Proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre condiciones de trabajo y salarios justos	

Doble Presencia	ALTO
Generar un plan para involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo	
Planificar los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los trabajadores	
Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares	
Establecer medidas y límites para evitar las horas de trabajo excesivamente largas	
Establecer política de trato a las mujeres y a los hombres con equidad	



Resumen de Resultados y medidas
SUSESO ISTAS 21 (versión breve)

Al Comité de Aplicación correspondiente:

La Asociación Chilena de Seguridad, en su calidad de Organismo Administrador de la Ley N° 16.744, y enmarcándose en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Salud, certifica que esta organización ha finalizado la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 21 (versión breve). En aquellas dimensiones que hayan resultado con riesgo ALTO o MEDIO, el Comité de Aplicación deberá implementar medidas orientadas a disminuir, desde su origen, el nivel de riesgo observado.

A continuación, se indican detalles de la encuesta aplicada y el resultado de esta evaluación.

Razón Social	EMPRESA	CIU	
Nombre LT		RUT	
Dirección		Id Encuesta	89492
Comuna	Las Condes	BP ACHS	2000328816
Región	RM - Santiago	Estado	Finalizada
		Modalidad	Online

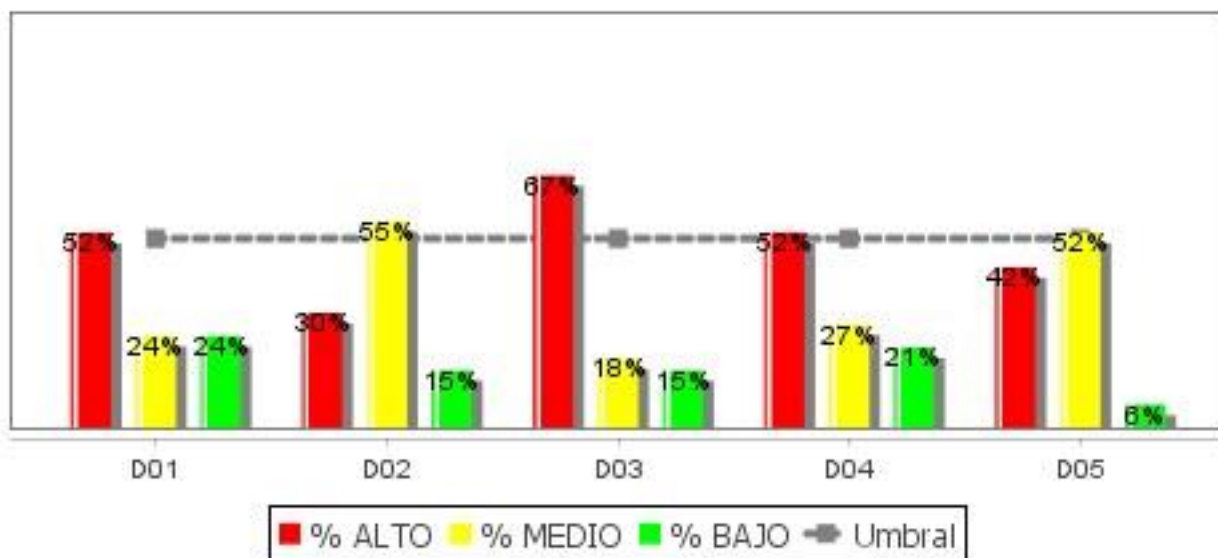
Nivel de Riesgo	MEDIO
Nivel de Riesgo Anterior en LT	Sin evaluación anterior
Riesgo Disminuye / No Mejora	Sin evaluación anterior
Siguiente Paso	Debe implementar medidas para dimensiones en riesgo
Plazo Reevaluación	2 años para reevaluación

Fecha de Inicio	26-12-2017	Fecha de Cierre	10-01-2018
------------------------	------------	------------------------	------------

Resumen por Dimensión

	D01	D02	D03	D04	D05
ALTO	51,52%	30,30%	66,67%	51,52%	42,42%
MEDIO	24,24%	54,55%	18,18%	27,27%	51,52%
BAJO	24,24%	15,15%	15,15%	21,21%	6,06%
RIESGO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO

PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

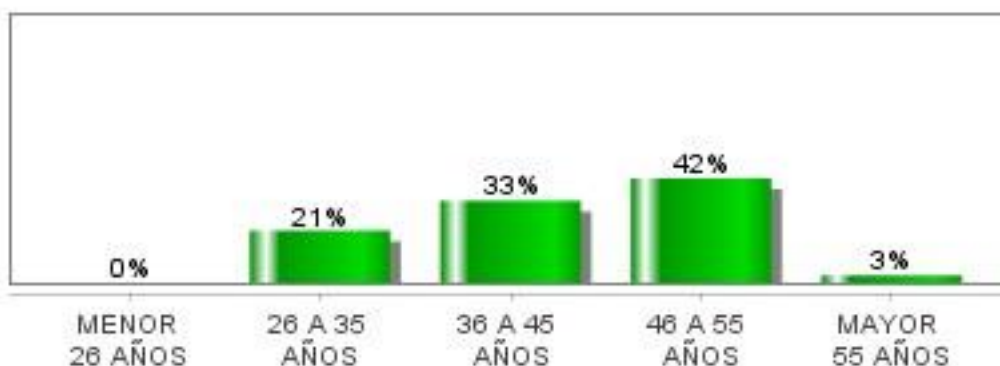


- D01: Exigencias Psicológicas
- D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades
- D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
- D04: Compensaciones
- D05: Doble presencia

Masa Hombres	28	84,85%
Masa Mujeres	5	15,15%
Masa Total	33	100,00%
Número Obtenido	33	100,00%
Número Válido (*)	33	100,00%

(*) Se requiere sobre 60%

Porcentaje de respuestas por edad



Detalle de preguntas por edad

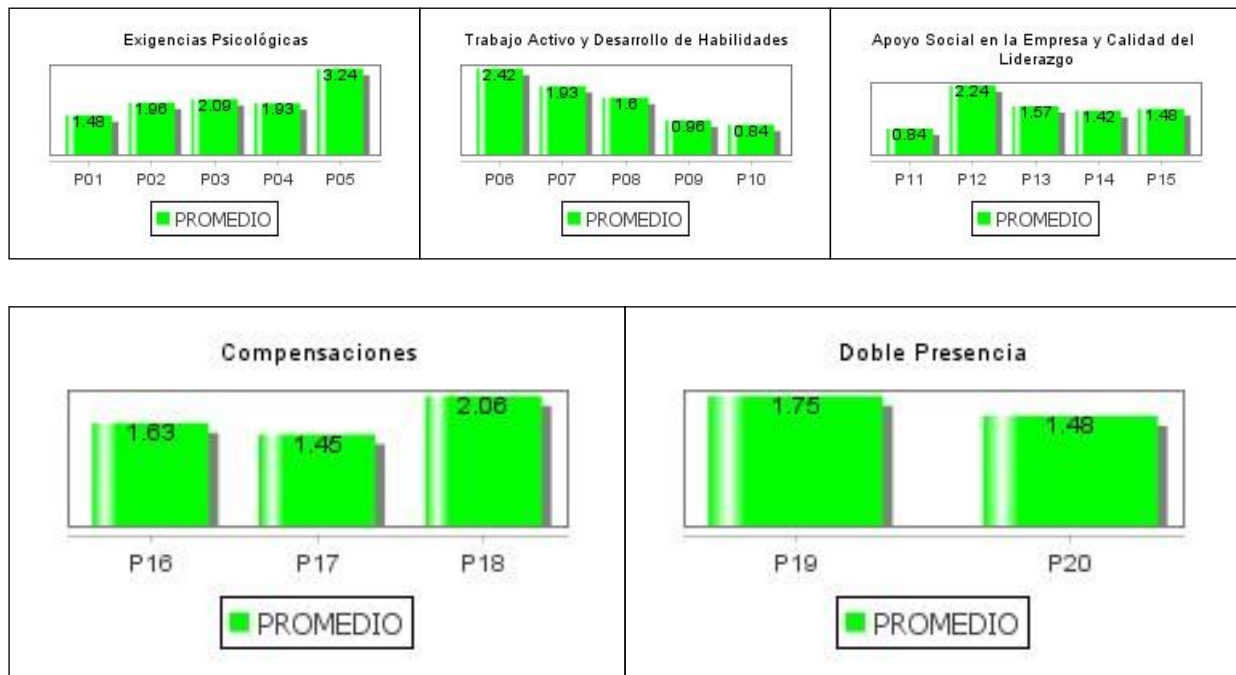
Edad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
1. Menor 26 años	0	0,00%						SIN DATOS
2. Entre 26 y 35 años	7	21,21%	A	M	A	M	M	MEDIO
3. Entre 36 y 45 años	11	33,33%	M	M	A	A	A	MEDIO
4. Entre 46 y 55 años	14	42,42%	M	M	A	A	M	MEDIO
5. Mayor que 55 años	1	3,03%						SIN ANÁLISIS
Total	33							

Detalle de puntajes por pregunta

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10
Menor (0-1)	19	8	8	10	1	7	9	15	25	27
Mediano (2)	8	17	15	12	2	12	16	14	7	5
Mayor (3-4)	6	8	10	11	30	14	8	4	1	1
TOTAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
% Menor (0-1)	58%	24%	24%	30%	3%	21%	27%	45%	76%	82%
% Mediano (2)	24%	52%	45%	36%	6%	36%	48%	42%	21%	15%
% Mayor (3-4)	18%	24%	30%	33%	91%	42%	24%	12%	3%	3%
PROMEDIO	1,48	1,96	2,09	1,93	3,24	2,42	1,93	1,60	0,96	0,84

	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Menor (0-1)	26	8	16	18	18	15	18	12	14	18
Mediano (2)	6	12	10	10	8	11	7	8	13	12
Mayor (3-4)	1	13	7	5	7	7	8	13	6	3
TOTAL	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
% Menor (0-1)	79%	24%	48%	55%	55%	45%	55%	36%	42%	55%
% Mediano (2)	18%	36%	30%	30%	24%	33%	21%	24%	39%	36%
% Mayor (3-4)	3%	39%	21%	15%	21%	21%	24%	39%	18%	9%
PROMEDIO	0,84	2,24	1,57	1,42	1,48	1,63	1,45	2,06	1,75	1,48

Promedio de puntajes por pregunta



Detalle por localidad y dimensión

Localidad	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Las Condes y Valparaíso	33	100.0%	A	M	A	A	M	MEDIO

Detalle por estamento y dimensión

Estamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones	13	39.0%	A	M	A	A	M	MEDIO
Técnicos profesionales de nivel medio	2	6.0%						SIN ANÁLISIS
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	4	12.0%	A	M	A	A	M	MEDIO
Directores gerentes	3	9.0%	M	M	A	M	M	MEDIO

Profesionales de las ciencias y de la ingeniería	8	24.0%	M	M	M	M	A	MEDIO
Personal de apoyo administrativo	3	9.0%	M	B	A	M	M	BAJO

Detalle por departamento y dimensión

Departamento	N	%	D01	D02	D03	D04	D05	Riesgo
Las Condes y Valparaíso	33	100.0%	A	M	A	A	M	MEDIO

Medidas Sugeridas

Se sugiere generar acciones para mantener a la organización libre de riesgos psicosociales.

Exigencias Psicológicas	ALTO
Ajustar la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores	
Reorganizar la asignación de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores	
Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmo de trabajo realistas	
Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo	
Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo	
<u>Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental</u>	
Generar una campaña para toda la organización sobre el buen trato hacia clientes internos y externos	
Generar procedimiento de apoyo supervisores y jefaturas hacia trabajadores	
Organizar áreas de trabajo para proteger a los trabajadores contra la violencia de los clientes y personas ajenas a la empresa	
Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas	

Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	MEDIO
Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo	
Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los trabajadores	
Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad	
Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos	

Generar un programa de perspectivas de carrera	
Informar a alta gerencia de las opiniones de los trabajadores	
Establecer un programa de tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo	
Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones	
Dar a los trabajadores información sobre los planes futuros y cambios	

Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo	ALTO
Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo	
Generar mecanismo para que los trabajadores puedan entregar opiniones sobre la forma y contenido de su trabajo	
Generar mecanismos formales para que cualquier trabajador/a pueda indicar un conflicto que una tarea o procedimiento le produzca en su trabajo, ya sea por temas éticos, religiosos o valóricos	
Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia	
Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados	
Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan	
Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los empleados	
Generar procedimientos de ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario	
Establecer e implementar un marco organizativo y estrategias en las que se prevenga un comportamiento ofensivo o sea tratado con rapidez y adecuadamente si se presenta	
Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo	
Proporcionar intervenciones rápidas para ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo, teniendo en cuenta las sensibilidades culturales	
Desarrollar y comunicar una política y estrategia para la prevención del estrés en el lugar de trabajo	
Generar un procedimiento que fomente la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores	
Establecer un modelo que fomente las relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros	
Establecer como principio el que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores	
Generar procedimientos para que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema	
Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados	

Establecer un programa de promoción de la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores	
Establecer un programa de actividades sociales durante o después de las horas de trabajo	
Organizar formación y sensibilizar sobre el comportamiento respetable	

Compensaciones	ALTO
Establecer procedimientos para elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos	
Implementar un sistema mediante el cual los trabajadores conozcan los resultados de su trabajo	
Implementar un sistema en el que los trabajadores sean capaces de expresar sus sentimientos y opiniones	
Generar un programa de perspectivas de carrera	
Asegurarse de que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente	
Establecer política de trato a las mujeres y a los hombres con equidad	
Establecer un sistema de planificación del trabajo de tal forma que se mejore la posibilidad de un empleo estable	
Proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre condiciones de trabajo y salarios justos	

Doble Presencia	MEDIO
Generar un plan para involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo	
Planificar los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los trabajadores	
Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares	
Establecer medidas y límites para evitar las horas de trabajo excesivamente largas	
Establecer política de trato a las mujeres y a los hombres con equidad	

19.6 ANEXO 6: Tabla De Conversión De Respuestas

Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	0	1	2	3	4
2	4	3	2	1	0
3	4	3	2	1	0
4	4	3	2	1	0
5	4	3	2	1	0
6	0	1	2	3	4
7	0	1	2	3	4
8	0	1	2	3	4
9	0	1	2	3	4
10	0	1	2	3	4
11	0	1	2	3	4
12	4	3	2	1	0
13	0	1	2	3	4
14	0	1	2	3	4
15	0	1	2	3	4
16	4	3	2	1	0
17	4	3	2	1	0
18	0	1	2	3	4
19	4	3	2	1	0
20	4	3	2	1	0

*Dirección del Trabajo de Chile: Manual de Uso Cuestionario Ista 21 (2013)

19.7 ANEXO 7: Notas De Campo Focus Group

En ambas sesiones primero se realizó una breve presentación de lo que es el protocolo psicosocial a modo de recordatorio y luego se dieron a conocer los resultados obtenidos de ambas sucursales, dando así el puntapié inicial para comenzar la conversación.

La pauta fue primero ahondar en los resultados en generales de la sucursal en cuestión y luego, se mostraron las preguntas separadas por dimensión y se les pidió reflexionar al respecto.

Al inicio de ambas sesiones, se preguntó a los participantes si se les podía grabar, a lo que la respuesta del grupo fue que ellos preferían mantener el anonimato y si se grababan sus voces se sentirían intimidados, por lo que sólo se pudo tomar notas de campo de los comentarios que surgieron, que será lo resumido a continuación. Cabe señalar que algunos comentarios se repitieron en distintas personas, por lo que, para resumirlo, acá sólo se expondrá una vez.

Notas de Campo Focus Group Huechuraba

- Fecha: 09 de marzo de 2018
- Convocados: 11 personas (11 asistentes)
- Moderadores: Representante del Comité Paritario de Huechuraba y Encargada de RRHH
- Horario: 10:00 a 13:00 hrs.

Primero se revisan el resumen por dimensión a lo que a la gente le llama la atención que la sucursal de Las Condes-Valparaíso hayan tenido peores resultados que ellos, ya que ellos sienten que la empresa en general managers, beneficios, compensaciones, etc, se dan más en la sucursal de Las Condes que en Huechuraba. Algunas citas textuales “En Las Condes están todos los jefes, todos los que ganan plata y se quejan de las compensaciones”; “Aquí sí que hay exigencias psicológicas, nosotros somos los que nos llaman en la noche por incendios”; “Ellos salen mal en liderazgo y son ellos los líderes...”

Se les pide que nos enfoquemos en los resultados de Huechuraba, ya que en ellos es lo que debemos ahondar para comprender mejor, a lo que acceden sin problemas.

Como la única dimensión con nivel de riesgo alto fue D05: Doble Presencia, se comenzó por preguntar a que creen ellos que se debe, a lo que comentaron que los sistemas de turno que muchos de ellos tienen, no les permite compartir en ocasiones en fechas importantes con la familia, por ejemplo navidad, año nuevo etc, sin embargo también reconocen que en ocasiones los turnos son beneficiosos, ya que no necesitan tomar vacaciones para irse a la playa por una semana por ejemplo, sólo basta con acomodar los turnos.

Algo que en lo que todos estuvieron de acuerdo era en que en la comuna de Huechuraba hay demasiada congestión vehicular, por lo que los tiempos de traslado perjudican el balance vida laboral y familiar, piden que se de flexibilidad de horario o posibilidad de home office.

D01: Exigencias Psicológicas

Se comenta que el trabajo en Huechuraba tiene una alta exigencia psicológica, algunas citas textuales fueron:

“...En las noches a uno lo llaman y da lo mismo si uno está durmiendo, en un cumpleaños o lo que sea, uno responde porque es responsable y porque sé que, si no me conecto y ayudo, al otro día voy a tener el incendio yo, aparte que me llaman todos (refiriéndose a los jefes de áreas), es imposible no contestar”.

“Aunque quiera no puedo tener mi trabajo al día, porque dependo de otras áreas, acá se trabaja en equipo, pero hay algunos que eso no lo entienden, por ejemplo, el área de ventas debería invitarnos a nosotros (personal de Huechuraba) a un kick off interno de cuando se cierra un negocio, pero siempre invitan sólo a los de Las Condes y después nosotros debemos resolver los problemas”

“A nosotros nos pasa lo mismo, a veces el área X no nos da toda la información y hay que sacarle los datos de a poco, entonces uno avanza y después van saliendo cosas nuevas”

“Igual en mi área hay ratos muertos, sobre todo en los turnos de noche, hay si que se puede tener todo al día, a no ser que ocurra algún incidente mayor, pero son pocos”

Al preguntar como creen ellos que esto se podría mejorar, se indica que se deben hacer talleres de comunicación para todos o bien hacer algo para mejorar la comunicación entre las áreas, ya que la falta de comunicación los perjudica en tener los trabajos al día, en el focus group se comentaron algunos ejemplos concretos en que por una mala comunicación el trabajo se vio perjudicado, en el caso más extremo se llegó a la pérdida de un cliente.

D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades

Algunos comentarios fueron:

“Todo depende de los problemas que hayan, yo sé cuál es mi rol, entonces como yo soy el único que tiene este cargo en Chile, si hay muchos problemas con esa tecnología en particular, el responsable soy yo, y da lo mismo si tengo mucho trabajo o no, entonces ahí nada que hacer, yo no puedo influenciar sobre la cantidad de trabajo, porque si el cliente tiene el problema, le va a dar lo mismo si yo tengo mucho trabajo o no, yo tengo que solucionarle el problema”

“A ratos igual hay tiempos muertos, por ejemplo, en ocasiones no hay emergencias con los clientes, entonces hay harto tiempo para echar la talla, ir al mall, etc, aquí se sabe que como no hay casino, la mayoría de las veces vamos a almorzar al mall y nos demoramos como dos horas, y eso lo podemos hacer”

“Se debería volver a hacer esa reunión que una vez se hizo en donde vinieron a Huechuraba todos los manager y dieron a conocer las expectativas para el año (tower meeting) así uno entiende más para dónde va la micro y uno aprende de las otras áreas y entiende mejor los procesos”

“Se deberían habilitar más espacios de esparcimiento, habilitar las mesas de ping pong que antes teníamos, poner un taca-taca, un espacio para descansar, algo así”

“Yo me sentí orgulloso cuando mis hijos vinieron el año pasado y vieron la empresa en la que trabajo... si porque es una empresa importante, ellos quedaron maravillados y le comentaban a la mamá que gracias al papá ellos tenían Youtube” (aludiendo a una actividad que se realizó en 2017, en donde en vacaciones de invierno se invitó a que los trabajadores llevaran a su hijos al

trabajo, en donde hubieron actividades para ellos durante todo el día y en donde se les dio un recorrido por datacenter y se les explicó en un lenguaje claro a lo que se dedica la empresa)

D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

Cuando se analizó esta dimensión, fue en donde más se dieron comentarios, y en donde se ocupó la mayor parte del tiempo del focus group. Los principales comentarios fueron:

“Yo conozco mi rol, porque en mis objetivos de principio de año está bien definido hasta donde llego yo en el proceso, pero las otras áreas se imaginan que yo veo todo y no es así, se debería trabajar en algo para que toda la gente supiera los alcances de los cargos, porque la gente no sabe y es importante que se conozca, igual que hay personas que yo no sé qué hacen, a qué se dedican, no tengo idea”

“Hay procesos que se hacen mal, antes nosotros teníamos más libertad de hacer ciertas tareas, pero hoy como todo está en el proceso, no podemos meter mano, porque lo ven de afuera (extranjero) y es peor, porque todo se demora más”

“La empresa debería apoyarnos más con las capacitaciones, por ejemplo, inglés para todos, no sólo para algunos, porque en esta empresa es americana y todo viene en inglés”

“Algunos compañeros se ayudan, pero son los que se conocen más porque llevan años, a los nuevos no nos consideran tanto, entonces tenemos menos apoyo de compañeros”

“Cuando entré a la empresa no entendía nada de los sistemas, creo que el jefe o un compañero debería explicarte bien los sistemas que uno va a usar o pasarte alguna capacitación, algo”

“La comunicación es mala, deberían avisar cuando desvinculan a alguien, uno se entera de pasillo”

“Mi jefe ni sabe lo que hago, con suerte me habla una vez al mes, difícilmente me va a ayudar con algo”

“Algunos no deberían ser jefes, sólo están ahí (cargo de manager) porque técnicamente son buenos, pero eso no quiere decir que sean buenos jefes, les falta tener capacidad de liderazgo”

“Debería haber más instancias para compartir con las otras sucursales, yo una sola vez fui a Valparaíso, hay gente de la empresa que no conozco y los veo sólo en el almuerzo de fin de año, pero no tengo idea de quienes son”

D04: Compensaciones

“Aquí el jefe “X” no nos da el feedback de la evaluación de desempeño, pero eso no es con todos, es sólo con algunos de nosotros, y cuando lo ha dado, sólo crítica”

“Es que no estamos preocupados por las renovaciones de contrato, aquí la mayoría nos conocemos hace muchos años y casi nunca echan a nadie, nos sentimos seguros”

“Con la fusión, a nosotros nos han cambiado los cargos y sobre todo la estructura, cambia a cada rato, en dos meses he tenido como 3 jefes distintos y cada uno me da tareas distintas”

“Si los jefes aquí la mayoría asigna los puntos (programa de reconocimiento de la empresa) pero los manager de afuera no nos dan nunca los puntos”

“A mí me pasa que mi jefe siempre me da feedback a pesar de que está en Argentina, en cambio antes tenía un jefe de Chile y no me hablaba nunca”

“Debería haber un área de Bienestar o un Sindicato, que se preocupe de conseguir más beneficios, que pelee por los trabajadores”

“Debería haber más bonos, comisiones para todos los involucrados cuando se cierra un negocio y no sólo para ventas”

“Podrían subir el valor de los tickets de restaurante y de las giftcard de fiestas patrias y de escolaridad”

“La empresa debería dar la posibilidad de tener créditos blandos”

D05: Doble Presencia

Esta fue la dimensión que salió más crítica en Huechuraba, los principales comentarios fueron:

“Deberíamos ser como Google, ellos cuando quieren van a la oficina, yo trabajo por objetivos, con mi notebook puedo hacer mi trabajo desde cualquier lugar, no necesito estar en la oficina, la empresa debería dar más flexibilidad de horarios.

“Acá en Huechuraba los viernes la congestión es mucha, a veces yo me quedo hasta las 20 hrs, (salida a las 18 hrs) porque si me voy a las 18 hrs, me voy a quedar pegado en el taco, mejor me quedo un rato más trabajando y después llego más rápido”

“Hay áreas en que los jefes los dejan hacer Home-office, pero a otros no, esto debería ser igual para todos y que no dependa sólo del jefe”

“En mi caso, aunque quiera irme temprano casi nunca puedo, porque como trabajo con los otros países de la región, por la diferencia horaria siempre me tengo que quedar más rato, y en la mañana no tengo nada de pega, yo debería entrar más tarde y salir más tarde”

“Hay días que en la oficina no hago nada y luego cuando llego a mi casa, ocurre algún incidente y me toca trabajar estando en la casa”

Notas de Campo Focus Group Las Condes y Valparaíso

- Fecha: 16 de marzo de 2018 el
- Convocados: 14 personas (11 asistentes)
- Moderadores: Representante del Comité Paritario de Las Condes y Encargada de RRHH
- Horario: 10:00 a 13:30 hrs.

Las personas no se mostraron sorprendidas mayormente por los resultados, sólo llamó la atención que la dimensión doble presencia no saliera en nivel crítico, algunos de los comentarios fueron:

“Obvio que acá (Las Condes) íbamos a salir con la dimensión exigencias psicológicas alto, si acá trabajamos, allá solo sacan la vuelta, lo mismo con las otras dos dimensiones que salimos altos,

acá nosotros tenemos a los jefes afuera y ellos se arreglan con las horas extras los sueldos, en cambio nosotros no”

“Los jefes de acá son los que solventan a que los de Huechuraba no se den cuenta de que desde la corporación no se recibe el apoyo necesario para Chile”

Luego de ver el resumen se comenzó el análisis por cada una de las dimensiones.

D01: Exigencias Psicológicas

“Acá para la gente del área comercial, si nos produce desgaste emocional el trabajo, porque al cliente siempre le debemos dar la cara, incluso cuando los errores son de alguien más”

“Nosotros somos los responsables frente al cliente de todos los procesos, por eso da rabia cuando por demoras de las otras áreas, nosotros nos debemos hacer responsables y el cliente se queja con nosotros”

“Aquí hay varios con problemas, quizás se podrían hacer talleres o visitas de psicología con seguimiento periódico para quienes lo deseen, así como se hacen con los operativos oftalmológicos”

“Años atrás se realizó un taller de gestión del tiempo y fue muy útil para mí, creo que se debería dar de nuevo, pero que fuera obligatorio para todos”

“Se debe hacer una campaña para que ordenen sus escritorios, algunos tienen un chiquero, no sé cómo pueden trabajar tranquilos así, se les puede perder cualquier documento importante”

“El ajetreo es tanto, que deberíamos volver a hacer las pausas activas, a veces uno está cabeza agachada todo el día y eso hace mal”

D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades

“Acá hacen falta varios cargos, en otros países hay una persona para cada parte del proceso, en cambio yo hago el trabajo de 3 personas de Argentina”

“Yo me siento estancado aquí, llevo 17 años en la empresa y desde que entré que hago casi lo mismo, mis responsabilidades han cambiado muy poco, me gustaría que la empresa diera más opciones para desarrollarse, o que estuviera claramente definido a los cargos a los que puedo optar”

“Yo no podría trabajar en una empresa de tabaco o de alcohol, a mí me gusta aparte de lo que hago, me gusta la empresa, ya que fuimos los primeros en traer internet a Chile, si no tuviéramos nuestra red de fibra óptica, las telecomunicaciones acá serían mucho más lentas, las grandes empresas de telecomunicaciones dependen de nosotros, somos un aporte a la vida y eso a mí me gusta y me motiva”

“Las actividades que hacemos con las fundaciones (RSE) a mí me hacen sentir bien, deberíamos hacer más”

“Lo bueno que acá igual es flexible, no se descuentan atrasos, si alguien necesita un permiso nunca hay problema, nadie te controla la hora de colación, y todos llegamos tarde, eso igual es

rico, que la empresa confíe en ti, yo creo que por eso esta dimensión es la única que no salió en nivel de riesgo alto ni en Huechuraba ni acá”

D03: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

Al igual que ocurrió en el focus group de la sucursal de Huechuraba, esta dimensión fue la que dio más que hablar y en donde más demoró el focus en avanzar, los principales comentarios fueron:

“Desde la corporación, el apoyo que se le da a Chile es muy bajo en comparación a las inversiones que se da a los otros países, entiendo que esto es porque somos los más chicos, pero lo malo es que eso nos perjudica para conseguir aumentos de sueldo, promociones, etc”

“Desde USA ni saben que existimos, siempre todo es para Argentina o Brasil que son los más grandes”

“Acá los managers se las juegan solos, yo he visto como a mi jefe su jefe le niega todo”

“Para ayudarse primero hay que conocerse, yo conozco a pocos de Huechuraba, a los más antiguos, pero los nuevos no los ubico, deberíamos tener más instancias para compartir, por ejemplo, en las comidas de fin de año que la gente no se siente en grupos, sino que todos se repartan”

“Deberían participar todos en las actividades, por ejemplo, en el torneo de futbol somos siempre los mismos, deberíamos hacer otras instancias para juntarnos todos, aparte de las fiestas patrias, el torneo de futbol o fin de año”

“A Valparaíso nunca va nadie, somos dos y siempre estamos excluidos de todo, deberían ir los jefes de vez en cuando, o los mismos compañeros, debería ir más gente en general”

“Mi jefe me habla solo para la evaluación de desempeño, debería estar más presente con nosotros, dar más feedback y eso que está en Chile”

“Hace muchos años atrás cuando éramos menos, las comidas de fin de año y fiestas patrias se realizaban en un área verde y nosotros mismos cocinábamos y todo, creo que eso se prestaba para compartir mucho más que como son ahora las comidas en un restaurante”

“Deberían hacernos talleres de liderazgo a todos, porque la mayoría trabajamos con equipos regionales y aunque no tengamos cargo de jefe, nos toca ser líderes”

“Aquí la mayoría somos ingenieros, y como ingenieros las habilidades blandas no es lo nuestro, se debería desarrollar más eso por parte de la empresa, eso sería un buen apoyo”

“Conozco las tareas de las que soy responsable, pero muchas veces la empresa cambia los sistemas o incorpora nuevos sistemas y no se dan las capacitaciones adecuadas, es necesario que la empresa mejore en ese aspecto”

“Aunque yo haga bien mi trabajo, si los que vienen después en el proceso no se apuran a mí me perjudica, algunos no saben trabajar en equipo, se debería hacer un buen curso de trabajo en equipo, pero uno bueno, para que aprendan”

“Algunas personas no se ven confiables, me da la impresión de que no son correctos, deberían auditarlos”

“Se debe mejorar el canal de comunicación, por ejemplo: ¿por qué perdimos un cliente? Hay varios casos en que la información no llega, y creo que es necesario estar alineados, para remar al mismo lado”

D04: Compensaciones

Muchos de los comentarios, fueron muy parecidos a los de focus de Huechuraba, por lo que sólo consideraré los que son más diferentes”

“Los jefes de afuera no tienen visibilidad de lo que trabajamos en Chile, por eso privilegian a mis pares de Argentina, porque el jefe los ve”

“En el área de ventas, si yo vendo y los demás instalan gano mis comisiones, en cambio para los demás da lo mismo el trabajo de las otras áreas porque ellos reciben bono anual, entonces no les afecta el bolsillo, pero a mi sí”

“Lo bueno de ventas, es que uno se arma el sueldo, siempre y cuando los demás instalen, porque las comisiones son por lo facturado y para esto no saco nada con vender si las demás áreas no hacen su trabajo”

“Se debería transparentar las bandas salariales, así uno tendría claro a qué puede optar”

“Se debería obligar a los jefes que asignen los puntos (programa de reconocimiento de la empresa), porque algunos sólo critican y nunca felicitan”

“Se debería priorizar a los candidatos internos, cuando existe una vacante, no priorizar con gente de fuera de la empresa”

“Los beneficios deberían ser para todas las sucursales, por ejemplo, la vacunación, charlas de la caja, o los operativos oftalmológicos no llegan a Valparaíso”

D05: Doble Presencia

Por tiempo, no se pudo ahondar mucho en esta dimensión, de todas formas, los comentarios principales fueron:

“Uno debería poder trabajar en una sucursal u otra de acuerdo con la cercanía del hogar”

“Todos pensamos en la casa estando en el trabajo, eso es obvio”

“Yo que soy mamá sé que, si uno está en la casa, la cosa cambia y todo funciona, pero si estoy en la oficina, siempre ocurre algo... igual ese riesgo lo asumo al trabajar”

“En Colombia tienen un sistema de cuponera con días administrativos, deberíamos tener eso”

“Mi jefe no respeta mis horas de descanso, ni tampoco mis vacaciones, se debería hacer algo al respecto”

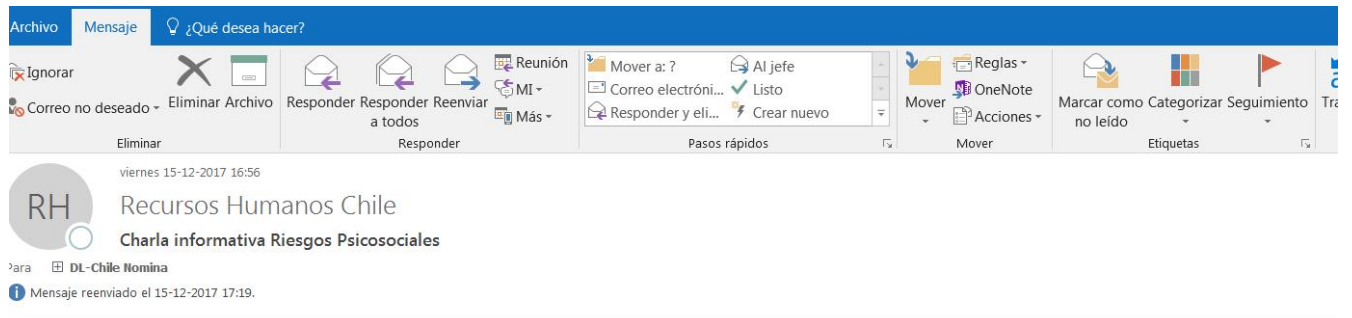
“Hay fechas en que el trabajo es menos, se debería proponer cambio de horarios de salida para esos días”

“La mayoría de las empresas trabajan hasta medio día los viernes, nosotros somos los únicos que trabajamos día completo”


19.8 ANEXO 8: Carta Gantt

Actividad / Mes	Noviembre					Diciembre					Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo				
	3	4	5	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planteamiento del problema, lineamientos generales																																			
Reunión con ACHS para explicar detalles del proceso																																			
Definición de objetivos general y específicos																																			
Designación equipo psicosocial (Equipo responsable dentro de la organización)																																			
Informar a la administración superior sobre los pasos de la evaluación																																			
Curso para el comité psicosocial																																			
Elaboración del marco metodológico																																			
Preparar canales de comunicación Información y Sensibilización																																			
Aplicar Instrumento SUSESO ISTAS 21 Versión Breve																																			
Obtención de informe de resultados ACHS																																			
Nuevo informe de resultados ACHS, versión modificada conforme a los cambios legales																																			
Análisis de resultados de informe																																			
Focus Group Huechuraba																																			
Focus Group Las Condes y Valparaíso																																			
Análisis de resultados focus group																																			
Elaboración de propuestas de mejora																																			
Conclusiones finales																																			

19.9 ANEXO 9: Email Convocatoria Charla De Sensibilización



NOTIFICACIONES



Implementación del Protocolo de Riesgos Psicosociales

Estimados,

En las próximas semanas se implementará el Protocolo Psicossocial y la evaluación de los riesgos psicossociales en la empresa.

Es por eso que los invitamos a participar de las charlas informativas que se llevarán a cabo en los siguientes días y horarios:

LAS CONDES
Miércoles 20/12 a las 12:00 horas en Sala Central.

HUECHURABA
Jueves 21/12 a las 12:00 horas en Sala de Reuniones.

¡Los esperamos!



¿QUÉ SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?

Son situaciones y condiciones que se dan dentro del trabajo, que **pueden perjudicar la salud mental o física de los trabajadores y el desarrollo adecuado de las empresas**. Estas situaciones pueden estar enlazadas con las relaciones entre las personas dentro de un equipo de trabajo, la interacción con clientes, la forma en que se organizan las tareas, etc.



¿CÓMO SE EVALÚAN ESTOS RIESGOS?

¡Es muy fácil! Sólo es necesario contestar un cuestionario breve, individual, de forma absolutamente confidencial.



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUARLOS?

Porque así se puede conocer en qué ámbitos, tanto los trabajadores como la empresa pueden mejorar, logrando de esta forma **prevenir enfermedades y enriquecer la calidad de vida en el trabajo**. Además, este tema en la actualidad tiene prioridad en los programas del Ministerio de Salud.

Te invitamos a participar en esta primera encuesta nacional.
¡Tu opinión es muy importante para nosotros!

www.achs.cl
ACHSCENTER 600 600 2247



PROTOCOLO PSICOSOCIAL

La evolución del proceso del trabajo, caracterizado por las nuevas tecnologías de producción y servicios, ha obligado a **mirar la salud en el ámbito organizacional desde otra perspectiva.**

Ya no hablamos sólo de riesgos físicos y químicos, ahora también se incorporan como factores que pueden influir en la salud y desarrollo ocupacional de sus participantes, la **dimensión psicológica del trabajador, el contenido del trabajo que realiza y las relaciones sociales** dentro de las organizaciones.



¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

Son entendidos como todas las situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el tipo de organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, los que tienen la capacidad de afectar en forma negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo, afectando además, el buen funcionamiento de las organizaciones.



¿POR QUÉ SE MIDEN LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

La identificación de los riesgos psicosociales nos permite contribuir a la prevención, vigilancia y control de enfermedades mentales de origen profesional. Analizando cada uno de los problemas identificados (qué, cuándo y por qué pasa), para luego proponer acciones preventivas enfocadas en el o los factores psicosociales que se encuentren afectados.



¿CÓMO SE MIDEN LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

Actualmente utilizamos el cuestionario **SUSESO ISTAS 21**, que en su versión breve consta de 20 preguntas y debe ser aplicado de manera absolutamente confidencial.

Este cuestionario mide la existencia y magnitud de factores relacionados con los riesgos psicosociales en la organización. Esta información se utilizará para generar y planificar acciones de intervención en busca de disminuir la incidencia y prevalencia de problemas de salud mental en los trabajadores, relacionados a estos riesgos y prevenir futuras exposiciones a los mismos.

Para facilitar su medición y posterior intervención, los factores de riesgo fueron agrupados en 5 dimensiones.



¿CUÁLES SON LAS 5 DIMENSIONES QUE MIDE EL CUESTIONARIO SUSESO ISTAS 21?

1. **Exigencias psicológicas en el trabajo:** cantidad de trabajo, tipo de tareas a realizar, necesidad de esconder emociones, etc.
2. **Trabajo activo y desarrollo de habilidades:** posibilidades de desarrollo que tiene el trabajador, control sobre el tiempo de trabajo, sentido del trabajo, entre otros.
3. **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo:** claridad y conflicto de rol, calidad de liderazgo, refuerzo, apoyo social, sentimiento de grupo dentro de la empresa, etc.
4. **Compensaciones y estima:** inseguridad en el empleo, perspectivas de promoción o cambios no deseados, entre otros.
5. **Doble presencia:** influencia de las preocupaciones domésticas sobre el trabajo y carga de trabajo doméstico.



¿QUÉ HACER CON LOS RESULTADOS?

Luego de analizar los resultados, donde se podrán ver las fortalezas y debilidades dentro la empresa con respecto a los riesgos psicosociales, las organizaciones junto a sus trabajadores deberán implementar medidas para mejorar y fortalecer las diferentes dimensiones evaluadas.



¿QUÉ SE CONSIGUE OCUPÁNDOSE DE ESTOS FACTORES?

Mejorar la salud y las relaciones sociales



Reducir la desmotivación y el absentismo laboral



Aumentar la productividad



Desarrollar las habilidades profesionales



Generar conciencia



Todos pueden desarrollar conductas que promuevan el bienestar de los trabajadores.

Es muy importante recordar que una medición adecuada y certera en los factores de riesgos psicosociales y los impactos que éstos tienen en los miembros de la organización, permitirá **disminuir las enfermedades físicas y psíquicas en los trabajadores, pero también perfeccionar los procesos y enriquecer las relaciones personales dentro de la organización**, mejorando así la calidad de vida en la empresa.