



**DESAFÍOS ASOCIADOS AL ROL DE ASESOR/A  
PSICOSOCIAL CON CLIENTES  
DE INSTITUCIONES PÚBLICAS EN MUTUAL ASESORÍAS  
PARA MUTUAL DE SEGURIDAD  
Parte II**

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

**Alumno/a: Karlen Monasterio  
Profesor Guía: Francisco Valenzuela**

**Santiago, 2023**

## II. ANÁLISIS Y HALLAZGOS

Principalmente, el enfoque de esta investigación se basa en obtener datos y conclusiones en torno a las organizaciones públicas de nuestro país, abordando desde un plano de asesoramiento y monitoreo el desarrollo de ambientes laborales y contribuyendo a mejorar la salud ocupacional de las personas.

En este trabajo de investigación el cual aborda los desafíos asociados al rol de asesor/a psicosocial con clientes de instituciones públicas en mutual asesorías para mutual de seguridad, como resultado del análisis de contenido en base a los relatos obtenidos a través de entrevistas personales realizadas a 5 integrantes del equipo psicosocial, se elaboró un modelo que agrupa 5 categorías de análisis y sus respectivas subcategorías, desarrollada de la siguiente forma;

### Categoría 1: Comunicación

- Conocer el lenguaje de instituciones públicas
- Validez Técnica del asesor/a
- Asertividad

### Categoría 2: Alianza Asesor/a – Cliente

- Trato Cercano
- Presencialidad
- Entender necesidades

### Categoría 3: Adaptación.

- Materiales no adecuados para servicios públicos
- Competencias del asesor o asesora
- Procesos en modalidad a distancia

### Categoría 4: Regulación normativa de las Instituciones Públicas

- Rigidez en los procesos
- Aplicación ajustada a la normativa
- Desafíos de gestión en empresa privada v/s institución pública

### Categoría 5: Participación

- Motivación al trabajo efectivo
- Autogestión del cliente

Cada categoría será descrita brevemente con la finalidad de entregar una visión ampliada en base a las respuestas y opiniones obtenidas a través de las entrevistas realizadas. Luego se desarrollarán propuestas de soluciones y/o intervenciones, que guiarán las conclusiones y comentarios finales para esta investigación.

### **Categoría 1: Comunicación**

Basado en la conversación con el equipo de asesores y asesoras, se observa que uno de los factores y desafíos que componen el desarrollo de su rol, es generar una comunicación activa con la contraparte (cliente), facilitando el relacionamiento, y a su vez la entrega de información que estos profesionales han de proporcionar, a fin de que se cumpla el objetivo preventivo en la salud ocupacional de los funcionarios y las funcionarias de las instituciones a las cuales se asesoran.

#### 1.1 Conocer el lenguaje de instituciones públicas

El asesor debe aprender a conocer y alinearse al lenguaje de las instituciones públicas, en cada conversación se debe incluir estos nuevos conceptos, este desafío significa estudiar, entrar y conocer esta nueva forma de comunicación, se deben integrar ideas nuevas que ayuden a entender de mejor forma a los/las funcionarios/as públicos y que contribuya a fortalecer el diálogo con la contraparte encargada de gestionar los riesgos psicosociales en las instituciones públicas.

*“Si, en el sentido que por ejemplo hay un lenguaje que suele ser distinto en instituciones públicas, como: no son empleados, son colaboradores; como que cambia un poco o se intenciona el lenguaje de una forma distinta.”*

En la cita anterior, la entrevistada 1 (Carmen), da a entender que no es difícil aprender las formas de comunicarse al interior de las instituciones públicas, pero para tener el conocimiento necesario, se requiere de tiempo y compartir de forma cercana con los funcionarios, quienes ayudan a los asesores a entender el lenguaje interno y los significados de concepto referidos en el Estatuto Administrativo.

*“conocer la realidad de la institución, saber las siglas, el lenguaje y tener también ordenada la información, yo creo que eso es como lo primordial”*

Acá, la entrevistada 4 (Paula), manifiesta que a través de la experiencia de consultoría y asesoría, se puede incorporar a sus formas de relacionamiento los códigos de lenguaje verbal y no verbal que posee su cliente, promoviendo el entendimiento y conexión de la información a entregar, esperando que se transforme en acciones concretas, donde se visualicen los resultados de una comunicación efectiva y fluida entre ambos actores.

Como vemos, existe preocupación por parte del equipo psicosocial de aprender a conocer las formas de comunicaciones internas de estas instituciones, tratando de apegarse a conceptos, leyes y lenguaje normativo que les ayuden a entender de mejor manera el dinamismo y funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de transmitir las propuestas de intervención en materia psicosocial de mejor manera.

#### 1.2 Validez Técnica del asesor/a

Es importante para el/la asesor/a la experticia técnica en los temas a tratar, demostrar y presentarse frente a los clientes con los conocimientos básicos para establecer confianza, vínculo y cercanía con los/las funcionarios/as de las instituciones públicas. Se debe concientizar al cliente a trabajar por la mejora y promoción de la salud ocupacional dentro de la institución, teniendo como desafío principal, generar el compromiso grupal de los equipos internos dentro de las organizaciones públicas, y de esta forma, visualizar la preocupación por la salud ocupacional de dichas instituciones. La mejor manera que tiene el asesor de abordar situaciones desde la raíz de los problemas es demostrando validación y empoderamiento, a través del conocimiento y la seguridad de la información frente a los empleados públicos.

*“entonces la forma en como uno expresa o le comunica la información, tiene que sentir bastante empoderada de lo que tú estás explicando es así y dominar el tema en el fondo porque tú eres el experto en el área en el fondo y tu estás guiando y orientando al otro”*

La entrevistada 4 (Paula), cree que la mayoría de las instituciones que recibe el acompañamiento de Mutual Asesoría confía en que la llegada del experto traerá cambios positivos, que ayudarán a mejorar el ambiente laboral y que los resultados, se verán reflejados en el estado anímico de los funcionarios. Por lo mismo, demostrar una validez técnica por parte del Asesor Psicosocial, conlleva que debe no sólo tener conocimientos técnicos, sino también información extra de la institución, lo

cual ayudará a generar confiabilidad en el trabajo y el proceso de intervención será más fácil de desarrollar. La entrevistada 4 (Paula), también dijo;

*“y hay que persuadir de cómo pueden utilizar bien este instrumento o este protocolo para que pueda ser un beneficio para ellos y eso si es un desafío grande”*

Entrevistada 1 (Carmen), en el mismo contexto señaló;

*“que la información que yo les entregue sea clara fidedigna”*

Como se expresa en ambas citas anteriores, la forma en la que uno entrega la información es importante, reflejando los conocimientos y habilidades técnicas en el tema preventivo - psicosocial, apuntando a responder todas las inquietudes que ignoran los clientes, y por consecuencia, posicionarse desde el profesionalismo a favor de las materias que habrán de educar al cliente.

### 1.3 Asertividad

Algo que suena interesante de analizar es la claridad y serenidad con la que el asesor o asesora deben relacionarse con los clientes de Instituciones Públicas, considerándose como un punto a favor, no solo para revisar información objetiva, sino también lo que más adelante llamaremos “vínculo”. Esto se transforma en un desafío, cuando el cliente asume la postura del asesor o asesora, como supervisor, y no acompañante del proceso.

Pasar de ser supervisor a un acompañante, debe ser un desafío que tiene que lograr un asesor o asesora, demostrando apoyo en el proceso de avance y logros que puede obtener la institución pública

*“nosotros como asesores nos comunicamos generalmente con una contraparte de cada institución, es muy importante la buena comunicación y el vínculo que podamos generar con ellos”*

Como lo señala el entrevistado 5 (Daniel) en la cita anterior, para tener resultados más efectivos, es necesario vincularse de forma directa con algún representante de la institución asesorada, mediante quien se distribuirá la información general y se obtendrá y/o recopilar datos para ser analizados y trabajados en un plan de acompañamiento. Es necesario que exista cercanía entre contraparte y

asesor, incentivando con esto, que exista fluidez y asertividad en lo que se quiere transmitir por ambas partes.

*“dentro de las habilidades creo que tiene que ver la comunicación, en como uno comunica, en una comunicación efectiva, esa es una habilidad a mi juicio que uno debe tener como asesor si o si, porque eso conlleva no tan solo lo que uno informa”*

En esta cita, la entrevistada 2 (Denisse), da a entender que la comunicación efectiva no solo requerirá de entregar información, sino, además, lograr un relacionamiento cercano, pareciera dar cuenta de una habilidad que si bien es obvia cuando se trabaja con clientes, se expone aquí un desafío, debido a la particularidad con la que a veces el mismo asesor o asesora se han ido encontrando en su experiencia de acompañamiento técnico.

Como ocurre en muchas instancias de la vida laboral, profesional y personal, la comunicación es primordial para alcanzar objetivos y avanzar en la obtención de resultados, esto está claramente interiorizado en el Asesor Psicosocial y en sus formas de desenvolverse en el plano laboral.

## **Categoría 2: Alianza Asesor/a – Cliente**

La necesidad de construir un relacionamiento estable para desarrollar un trabajo efectivo, que permanezca en el tiempo y potencie un vínculo positivo entre asesor y cliente, demostrado a través de habilidades comunicacionales básicas y necesarias, con el objetivo de entregar información y aprendizaje a la contraparte.

### **2.1 Trato Cercano**

El trato cercano es una habilidad que deberá desarrollar el/a asesor/a para realizar un buen trabajo, es lo principal para generar un aprendizaje en las labores que desempeña el/la funcionario/a público/a y lograr el convencimiento del cambio.

El desafío está en construir desde una base inicial, un trato y vínculo, los cuales no solo construirán al cumplimiento de los objetivos, sino que también facilitará dar respuesta a la necesidad del adherente. Descrito en la experiencia de los/las asesores/as, el vínculo permitirá comunicar y a su vez, concientizar al cliente sobre las mejoras que debe hacer en su institución, el cual se ejecuta en estos casos, a través de los comités de aplicaciones y el trabajo interno en su organización.

Como resumen general de esta subcategoría, una vez realizada las respectivas entrevistas y analizadas los conceptos obtenidos, se ha comprendido que el trato cercano significa hacer/generar tus propias formas de abordar el asesoramiento, enfocado en fidelizar, acompañar y sostener las veces que se requieran a la contraparte, entenderlo, y a su vez, otorgar respuestas oportunas a sus necesidades, todo lo anterior entonces daría como resultado lo que se llama comúnmente “adecuada orientación al cliente”, una habilidad que se ve necesaria de desarrollar cuando se entrega un servicio.

*“habilidades igualmente de comunicación, buen trato, escucha activa  
también de las consultas que ellos puedan presentar”*

Sobre las habilidades de comunicación, la entrevistada 1 (Carmen) en la cita anterior, interpretamos que una de las habilidades que desarrollan los asesores psicosociales, es aprender a escuchar e identificar los problemas y situaciones que tienen los funcionarios públicos en sus trabajos, conociendo cómo abordar cada situación, con la intencionalidad de generar cambios positivos y mantener un ambiente laboral sano, con reducción de sobrecarga psicológica y buscando que las intervenciones permanezcan en el tiempo.

En la siguiente cita, la entrevistada 3 (Andrea), dijo:

*“En realidad uno tiene que hacer mucho uso de las habilidades más  
blandas que uno pueda tener, generar un buen vínculo con las personas  
con las que estoy trabajando constantemente con mi contraparte, yo creo  
que es fundamental para tener acceso a ello.”*

Nuevamente surge la preocupación de generar vínculos al interior de las organizaciones, y al ser instituciones con alta dotación de personal, es mejor mantener diálogo con la contraparte asignada en dicho servicio, así se facilita la bajada de procedimientos adoptados y se coordina de mejor forma la aplicación de medidas. Cada asesor psicosocial, reconoce la importancia que juega el rol de contraparte, y destacan que son piezas fundamentales para realizar una mejor asesoría.

En este ámbito, la entrevistada 4 (Paula), comentó:

*“cuando tú generas esa cercanía comprendes cómo funciona dentro de su  
institución, lograr esa cercanía con la persona, y la cercanía es lo principal  
para que se genere un aprendizaje”*

El construir un trato cercano, el cual como indican nuestros asesores/as, será crucial e importancia para entender los requerimientos, pero además el funcionamiento interno, y los recursos humanos que mueven a la cultura de las instituciones públicas. Esto como parte de las formas de comunicación, serán necesarias para avanzar en la integración del mundo público, a la cual deben adentrarse estos profesionales de salud ocupacional.

## 2.2 Presencialidad

Parte del trabajo que efectúan estos asesores y asesoras psicosociales, conlleva una atención de modalidad mixta, lo que quiere decir que trabajan a solicitud de las necesidades del cliente, y preferencias en el relacionamiento, para ello destacan que las reuniones presenciales, permiten fluir fácilmente dentro de esta llamada “asociación” que han de construir entre asesor - cliente.

Se desprende de los extractos obtenidos, que, por el lado de los asesores psicosociales, existe una prevalencia hacia el método de asesoramiento presencial, por sobre la forma remota, principalmente debido a las dificultades que se presentan a la hora de abordar situaciones complejas o difíciles de solucionar. Se entiende que es necesario el espacio físico, para visualizar de forma más completa el panorama del asesoramiento psicosocial.

De acuerdo con las entrevistas, se observan los siguientes relatos interesantes cuando se da la presencialidad. Por ejemplo, la entrevistada 2 (Denisse), menciona lo siguiente:

*“Si hay diferencia como la atención, a veces cuando tienes reunión con varias personas o con un comité de aplicación completo, por ejemplo, habitualmente es una o dos personas que consultan y el resto con cámaras apagadas, versus asesoría que tenían comité de aplicación presencial y están todos atentos y preguntan y consultan y se genera un espacio donde se puedan resolver dudas”*

El contexto sanitario permitió trabajar de forma online a los asesores psicosociales, los que manifiestan que se lograban reunir con los comités de aplicación, pero era difícil mantener al grupo concentrado y participando de manera activa en la reunión. Con el transcurso del tiempo, se aprendió a realizar reuniones telemáticamente, pero los entrevistados reconocen que no se generaba el espacio apropiado para realizar un acompañamiento (virtual) de manera óptima.

*“de repente es difícil de dilucidar si es que lo estamos haciendo bien, si es que tenemos el mismo criterio cuándo de repente estamos lejos”*

De la cita anterior, donde la entrevistada 1 (Carmen) nos hizo mención a los criterios, logramos entender que al no existir participación activa de los funcionarios públicos en reuniones virtuales, y no tener los medios de verificación implementados para determinar el efecto final en la intervención de asesoramiento psicosocial, se genera incertidumbre por parte de los entrevistados sobre los resultados y las consecuencias del trabajo desarrollado.

La misma entrevista, también agregó:

*“lo que para mí representó una gran dificultad es por ejemplo el grupo de discusión de manera on-line, porque ahí tenía cerca de ocho personas que tenían que hablar sobre situaciones que le afectaba en su lugar de trabajo”*

Entender la presencialidad desde un punto de vista general, nos lleva a comprender que los métodos online para asesoramiento psicosocial es un desafío que deberá ser abordado en el futuro, ya que, en la actualidad, tanto el asesor como el cliente, están centrados en tener un vínculo presencial, donde fluyen las propuestas y se logra obtener de mejor manera los objetivos.

### 2.3 Entender necesidades

Una vez construida la alianza entre asesor/a - cliente, se despliegan espacios de diálogo donde se exponen y perciben las necesidades que este cliente pondrá en la mesa, esperando que su apoyo técnico, puedan dar respuesta, de forma cordial, empoderada y validada por su esta contraparte. Esto quiere decir que, en ocasiones, el desafío estará en entender correctamente la necesidad de su cliente, y en ocasiones flexibilizar el sistema rígido para acomodarlo al contexto de las instituciones públicas.

*“En cuanto a que la información que yo les entregue sea clara fidedigna o en su defecto si desconozco algo, poder canalizar las consultas para rápidamente cubrir las necesidades o requerimientos que ellos vayan presentando”*

En la cita anterior, la entrevistada 1 (Carmen), nos da a entender que la proactividad debe ser un tema primordial en el desarrollo laboral y personal de los asesores psicosociales. A través de la

proactividad, se logra medir la capacidad de reacción que tiene el asesor al momento de presentar situaciones emergentes y la forma de afrontar los inconvenientes que se presenten.

Una respuesta asociada a entender las necesidades fue la que nos entregó el entrevistado 5 (Daniel), donde dijo:

*“uno tiene que tratar de ver la forma de cómo responder a las necesidades que tengan y a veces uno tampoco puede entregar lo que ellos quieren. Entonces, cuando es un no, también hay que saber cómo decir no, esto no lo puedo entregar, pero sí puedo encontrar estas otras posibilidades, eso es como el gran desafío creo yo.”*

Por lo tanto, utilizando el concepto adecuación, es como el/la mismo/a asesor/a logra desafiar sus habilidades durante el desarrollo de sus asesorías, el entender, e incluso el cómo acomoda la explicación de una normativa rígida, y sea entendida de manera asertiva, sea aceptada y posterior a ello aplicada, es lo que el asesor o la asesora deberá sortear durante su experiencia laboral.

### **Categoría 3: Adaptación.**

Bajo la condición en la que los profesionales desempeñan su trabajo, considerando que atienden un sector específico (instituciones públicas), la adecuación a las dinámicas internas que tienen estos clientes se hace relevante de considerar y desafiantes en ocasiones. Los recursos con los que se debe trabajar, y movilizar las asesorías no son los mismos que hay en las empresas privadas, y de esta manera lo comentan nuestros entrevistados.

#### **3.1 Materiales no adecuados para servicios públicos**

Según se observa en las entrevistas realizadas, algo que llama la atención y a su vez, se produce en una dificultad para rendir óptimamente en las asesorías con estos clientes, es que el material disponible no está bajo el lenguaje y el contexto público, por lo que en ocasiones entorpece cumplir a cabalidad con los objetivos en el rol de asesor/a, cubriendo por su parte una necesidad para desarrollarse fácilmente. La entrevistada 3 (Andrea), con relación al desarrollo del trabajo como asesor, dijo:

*“los mayores desafíos que han implicado el desarrollo del trabajo como asesor sobre todo con el sistema público tienen que ver con que el servicio que se entrega sea adaptado a la realidad del servicio público”*

Los entrevistados coinciden que, para ellos, es un desafío trabajar con métodos y materiales diseñados para el sector privado, por lo tanto, muchas veces deben adaptar las formas de trabajo y la implementación debe ser acorde al servicio público asesorado. Para esta implementación, son considerados factores económicos, normativos y de Recursos Humanos.

*“parte del acompañamiento es; asesorarlos, alinearlos para que gestionen esta metodología según lo que explica el manual lo que indique la normativa, pero además que se adapte a la realidad de cada centro de trabajo”*

Es visible que una parte de los asesores entrevistados, en especial la entrevistada 2 (Denisse), a través de la cita anterior, nos demuestra preocupación por los temas asociados a la metodología que se aplica en la medición de riesgos psicosociales en las instituciones públicas. Se refleja la necesidad de contar con un set de preguntas o herramientas distintas a las que se aplican para empresas privadas. Con la actual forma de trabajar, el asesor tiene la obligación de conocer y entender con mayor detalle el funcionamiento del organismo público, ya que debe saber aplicar las herramientas disponibles, considerando las limitaciones que establece el Estatuto Administrativo.

### 3.2 Competencias del asesor o asesora

De alguna forma se deja ver que una de las competencias que se presenta entre el rol de asesor y su servicio al cliente, es adaptarse a las modalidades de trabajo y recursos que tiene este, se mencionan para esto ciertas habilidades y capacidades que ha de experimentar el asesor o la asesora en la ejecución de su trabajo.

La entrevistada 4 (Paula), en la siguiente cita mencionó que existe un factor muy importante que es desarrollado por los asesores, el que es incluir la capacidad de educar en materia psicosocial a los funcionarios públicos, demostrando a través de conceptos pedagógicos, los lineamientos asociados al asesoramiento;

*“uno tiene que tener la paciencia o disponibilidad para responder la cantidad de veces que sea necesario, y si hay que volverlo a repetirlo y*

*explicarlo de otra forma se tiene que readecuar, entonces uno tiene que tener esa capacidad pedagógica”*

Por otra parte, para la entrevistada 3 (Andrea) da importancia al relacionamiento que hay que tener con el cliente;

*“Yo me planifico y todo, pero los acompaño si necesitan que vaya presencial voy porque eso también ayuda a fortalecer todo el tema de relacionamiento con ello”*

Parte del desafío estará en acompañar al cliente de Instituciones Públicas, bajo los parámetros y características que la construyen como organización, y en ese sentido, apostar al fortalecimiento de esa relación, la cual anteriormente se indica como asociación entre las partes. La relación y el vínculo son importantes para que el asesor logre adaptarse con rapidez a cualquier institución, por lo mismo, la voluntad de querer obtener resultados positivos, en primera instancia viene de parte de los integrantes del equipo asesor y la adaptación que logren, está dada en muchas ocasiones por su disponibilidad.

### 3.3 Procesos en modalidad a distancia

Una factor común en la experiencia de trabajo de estos asesores, y como parte de este equipo, existen tareas de una secuencia que deben seguir bajo los lineamientos que acompañan toda la asesoría psicosocial, entre estas los grupos de discusión, como forma de conocer y conversar acerca de aquellas necesidades que como institución pública poseen, para ello, es crucial el acercamiento cara a cara que tienen los asesores, no solo con la contraparte general, sino con funcionarios y funcionarias que ejercen la parte operativa del engranaje global institucional, y en ese sentido, cuando esta tarea se cumple bajo la modalidad online, se genera baja participación y cooperación en el proceso, por lo que nuestros entrevistados si precisan que existen actividades que debiera generarse de forma presencial, al punto que esto no dificulte el seguimiento y fluidez de trabajo.

*“Sí, hay una actividad en específico que yo creo que no se debe hacer de manera remota, que es el grupo de discusión”*

Para la entrevistada 4 (Paula), el grupo de discusión es la parte más importante del proceso de asesoramiento, por lo mismo, el asesor psicosocial entrega especial importancia al trabajo que se

realiza en el grupo de discusión, en el cual se presentan resultados, se revisan materias analizadas y se toman acuerdos para generar cambios en los ambientes laborales psicosociales.

La entrevistada 4 (Paula), también dijo:

*“El grupo de discusión es un instrumento que se utiliza para poder analizar los resultados que se obtienen después de la aplicación del instrumento, y uno tiene que conversar con las personas para poder tener como la hipótesis de porque obtuvieron esos riesgos... de manera remota no resulta, porque no se genera la cercanía necesaria, no hay participación”*

Todos los entrevistados coinciden que el grupo de discusión debe realizarse de manera presencial, ya que es la mejor oportunidad de afrontar las situaciones complejas y permite buscar entre todos/as las mejores opciones de solución a las situaciones que están afectando el bienestar psicosocial de las organizaciones.

Respecto a los grupos de discusión, la entrevistada 1 (Carmen), señaló:

*“me tocó en alguna ocasión un grupo que tenía bastante conflicto interno y no querían participar y todos estaban con las cámaras y sus micrófonos apagados, entonces le iba preguntando uno a uno, “¿están ahí?, ¿me escuchan?”, en verdad marcó una dificultad importante porque se puede recoger la información en algún momento, pero ese tipo de bloqueo de comunicación es difícil de romper, ya que se está a través de cámaras y micrófonos en una reunión on-line”.*

Acá se puede identificar que la modalidad a distancia ha provocado cierta incomodidad en los integrantes del equipo de asesores psicosociales, lo cual puede deberse a las formas de trabajo que se tiene en las Instituciones Públicas, donde no existe la tecnología, los conocimientos y los recursos financieros para desarrollar sus funciones de manera telemática.

#### **Categoría 4: Regulación normativa de las Instituciones Públicas**

Es primordial en la estructura de las Instituciones Públicas apearse a las normas que establece el Estatuto Administrativo y las leyes que entregan los lineamientos para desempeñar la función pública. Una vez analizadas las entrevistas aplicadas a los 5 Asesores Psicosociales de mutual

asesoría, se demuestra que un desafío que tiene el asesor psicosocial es aprender a conocer la normativa que rige a estas instituciones, y en base a eso, ofrecer soluciones y alternativas que mejoren los ambientes laborales dentro de la legalidad permitida y el marco normativo.

#### 4.1 Rigidez en los procesos

La existencia de rigidez en los procesos y las formas de trabajo en los entes públicos, hace que el acompañamiento sea distinto en muchos aspectos a las empresas privadas, viéndose reflejado principalmente en la toma de decisiones que deben tomar las autoridades y las acciones que deben ejecutar los funcionarios públicos integrantes de los comités de aplicación, existiendo un constante componente de resistencia a los cambios y a cualquier medida que no se encuentre en la regulación que ellos conocen (Estatuto Administrativo).

La entrevistada 1 (Carmen), indica que las estrategias que se quieran adoptar en materia de mejoramiento de ambientes psicosociales, está dado por aprobaciones y trámites administrativos que retrasan los procesos;

*“se tienen que pedir ciertas aprobaciones para ir generando ciertas estrategias que de repente uno no visualiza tanto en una empresa privada que va viendo como dificultad y puede ir rápidamente generando algún tipo de acción... siento que las instituciones públicas al parecer estuvieran regidas por normativas más rígidas, por llamarlo de alguna manera”*

La regulación del sector público viene dada por las instrucciones emanadas en la Ley N° 18.834 (Estatuto Administrativo), según decreto con fuerza de ley emitido en el año 2004 por el Ministerio de Hacienda, por lo mismo, gran parte de la normativa que regula a estos servicios, tiene una antigüedad cercana a los 20 años, lo que provoca que exista burocracia y que cada decisión debe contar con un acto administrativo firmado por la autoridad del servicio, lo que enlentece cualquier toma de decisiones.

La entrevistada 4 (Paula), comenta que, con el tiempo, el asesor se acostumbra a los sistemas burocráticos, y los interiorizan como parte del trabajo a realizar, indica:

*“por lo tanto ellos están acostumbrados a un sistema bastante autoritario en donde si no hay una norma que lo diga el director nacional, cuesta que lo cumplan o que lo ejecuten, entonces ahí hay que ir conociendo a la*

*institución, hemos ido generando distintas estrategias, pasamos de no entender nada, a ya hoy funcionar bastante bien con los comités de aplicación”*

El Asesor Psicosocial ha aprendido a adaptarse a las formas de trabajo que se presentan en las organizaciones públicas, las cuales son muy diferentes a los procesos que se desarrollan en el sector privado, principalmente por las limitaciones que existen al momento de tomar decisiones. En el sector público se requiere de voluntad personal y política, además, los factores externos (gremios, rotación de personal, etc.) tienen un rol importante en los procesos internos de la organización. Con el tiempo, el asesor ha aprendido a conocer la metodología de trabajo, lo cual ayuda a que la aplicación de las medidas relacionadas a las intervenciones psicosociales sea más fácil de implementar.

Respecto a las restricciones, el entrevistado 5 (Daniel), expresa:

*“la asesoría que uno entrega a veces es más difícil porque ellos están más restringidos”.*

Entendemos que la forma de trabajo en las Instituciones Públicas es pragmática y muchas veces no permite cambios, esto afecta de forma directa la manera de abordar las asesorías a los profesionales entrevistados. Se evidencia que deben considerar muchos aspectos a la hora de iniciar un nuevo proceso, deben construir estrategias para ejecutar su plan de trabajo y en ocasiones, se vuelve un gran desafío y dificultad abordar las situaciones al interior de los organismos públicos. A medida que el asesor tiene mayor experiencia, se consiguen mejores resultados en materia de mejoramiento de ambientes laborales.

#### 4.2 Aplicación ajustada a la normativa

Es importante resguardar el cumplimiento de la normativa que rige a cada Asesor Psicosocial y su forma de trabajar, es por ello, que, analizadas las opiniones y comentarios de los asesores, se da a entender que es un desafío lograr conciliar la aplicación de normas para ambos sectores, tanto para responder al ente fiscalizador (SUSESO) y al mismo tiempo, cumplir con la normativa que regula al cliente del sector público.

Se entiende que, a parte de la carga laboral enfocada en el cliente, también debe existir la autorregulación de los procesos internos que ejecutan los Asesores Psicosociales, lo que agrega mayor complejidad al logro final de los objetivos.

*“los organismos administradores son la ley, debemos hacer cumplir lo que está en la normativa, todo lo que está en este caso en el manual del método del proceso psicosocial”*

En la cita anterior, la entrevistada 2 (Denisse), toda organización debe cumplir normativa para su funcionamiento, además de cumplir con requisitos establecidos para el desarrollo de sus actividades, es por esto, que Mutual Asesoría es fiscalizada por La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), el cual es un organismo autónomo del Estado de Chile, a cargo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias.

La entrevistada 4 (Paula), señala con respecto a la fiscalización que ellos, como asesores, tienen que cumplir:

*“nosotros también cumplimos si tienen un rol de fiscalizador propiamente tal, también tenemos que ir dando o notificando a la autoridad, que en este caso es SUSESO”*

Cada asesor psicosocial entrevistado es consciente que están siendo evaluados permanentemente por el trabajo que desarrollan, lo que es positivo para las instituciones asesoradas. Al existir una permanente revisión, se asegura que los instrumentos y metodologías aplicadas en los comités, cumplen con los estándares requeridos por el organismo rector y mantiene vigente los protocolos en las Instituciones Públicas. La misma entrevistada, agrega;

*“uno tiene que estar en constante monitoreo de la aplicación y que se implementen cada una de las etapas, de que todo sea correcto, de que las asesorías técnicas sean súper específicas, resolver todas las dudas que tengan, para que la aplicación en si este lo más ajustada a la norma posible”*

Las respuestas obtenidas de los entrevistadores, demuestra la preocupación que tienen con el cumplimiento de la normativa, lo que es bueno para las instituciones “cliente”, como también para

Mutual Asesorías, ya que están cumpliendo las leyes que rigen a estas organizaciones. Está demostrado que existe un interés y responsabilidad en el cumplimiento de la normativa, lo que conlleva trabajo y más atención en procesos administrativos, lo que puede generar, que el trabajo técnico se postergue a un segundo plazo, generando en el asesor mayor preocupación y estrés.

#### 4.3 Desafíos de gestión en empresa privada v/s institución pública

El sector público cuenta con un marco regulatorio que establece cada procedimiento y resguarda cualquier gestión que se realice, es por esto, que al abordar una institución pública se deben acomodar las metodologías de trabajo a este sector, ya que lo que solicita el ente regulador, se basa en empresas privadas, lo que genera un desafío para los asesores psicosociales al momento de tener que acompañar un proceso de mejoramiento de ambientes laborales.

En este sentido, el comentario emitido por la entrevistada 4 (Paula), nos demuestra que las diferencias entre el sector privado y público son muchas, es acá donde el asesor psicosocial tiende a confundirse y debe aplicar toda su expertiz técnica para enfocar las temáticas del mundo privado a una institución ligada al estado. Las diferencias siempre van a existir, lo que significa que mientras no se cambien las maneras de abordar los procedimientos relacionados a la evaluación de riesgos psicosociales en la normativa chilena, cada profesional asesor, deberá enfrentar esta situación. Ella mencionó;

*“es un desafío gestionar los riesgos psicosociales en las instituciones públicas a parte que esto no está visualizado dentro de las normativas de SUSESO en el compendio no hace mucha diferencia entre una empresa y una institución pública siendo que son realidades bastantes distintas”*

Para algunos asesores es una complejidad, para otros, es una experiencia enriquecedora y un desafío aprender formas de trabajo poco frecuentes.

#### **Categoría 5: Participación**

Parte del acompañamiento de los asesores y asesoras de este equipo psicosocial, lo componen el visualizar la iniciativa y motivación que tienen la contraparte e integrantes del comité de aplicación, al realizar este tipo de evaluaciones ambientales y laborales, siendo una muralla para el/la asesor/a el compromiso con el que se efectúa cada etapa, en ese espacio el asesor o asesora, se enfrentan con la baja participación que presentan los integrantes elegidos para gestionar estas

tareas, y eso

se ha convertido en una barrera que es necesaria para abordar e intervenir durante sus reuniones de asesorías.

### 5.1 Motivación al trabajo efectivo

Darse cuenta de que las personas que participan en los procesos no lo hacen de forma consciente, olvidando que el problema de fondo no son los plazos que deben cumplir, sino que el resultado final de su trabajo y la resolución a los problemas reales que están enfrentados genera frustración en los asesores psicosociales entrevistados.

Para cumplir con un buen rol en las posibles soluciones a los problemas que se generan, es importante que la participación sea activa, teniendo como principal objetivo, el mejoramiento de los ambientes laborales en la institución pública, lo que se traduce en un desafío para el asesor psicosocial, el cual debe motivar y generar un espacio de trabajo que permita efectividad por parte de todos los integrantes del comité de aplicación.

En relación con el trabajo, la motivación y el compromiso que ven los asesores psicosociales en algunas instituciones públicas, la entrevistada 3 (Andrea), señala:

*“Yo en ese sentido me he dado cuenta de que muchas instituciones como que simplemente lo hacen por cumplir, hacen las cosas, así como “a medias”, y no lo hacen por un compromiso real, lo hacen porque saben que puede haber una sanción de por medio si no lo cumplen”.*

El proceso que lleva adelante el comité de aplicación en las instituciones públicas debe ser desarrollado de manera responsable, centrándose en cumplir los objetivos para mejorar la situación respecto al ambiente psicosocial. Es por esto, que muchas veces el asesor psicosocial debe acompañar el proceso, no abandonando en el corto plazo a los funcionarios que llevan los procesos de cambios en las organizaciones. Una vez que los funcionarios de la Institución Pública logran entender que las medidas que se aplican son para obtener resultados positivos y alcanzan la autonomía en los procesos que desarrollan, se puede entender que se ha cumplido con uno de los objetivos principales que tiene el equipo de asesoría psicosocial. Según lo que indica la Entrevistada 3 (Paula), en ocasiones se debe negociar con las personas, para dar cumplimiento a los procesos;

*“entonces ahí hay que entrar en un proceso de cierta forma de poder*

*negociar, de explicar, es como un trabajo constante de tener que estar*

*educando, del porqué es importante de tener que hacerlo y que dar cumplimiento tal y tal cosa y en que los va a beneficiar”*

No es fácil lograr la autonomía de los servicios públicos, ya que como hemos revisado, los factores que influyen en la toma de decisiones son variados, y afectan de forma significativa en los resultados finales que se pueden tener al aplicar los procesos de cambios en los equipos de trabajo. En ocasiones, los funcionarios públicos presentan resistencia a los cambios que presenta el comité de aplicación al interior de la institución, donde asisten de manera obligada y sin motivación a las reuniones. Eso señala el entrevistado 5 (Daniel) en la siguiente cita:

*“En cambio, cuando se generan estos otros espacios, a veces la gente incluso va obligada, como que la institución les obliga, a pesar de que no debería. Lo ideal es que no sea así, sea voluntario que la gente quiera participar, pero muchas veces la institución que elige al azar o los obliga a participar igual, entonces obviamente ahí es distinto”*

Por lo tanto, crear y promover acciones motivadoras en los/las funcionarios/as que han de participar de estas materias psicosociales, es parte del desafío que desde el principio se perciben por los/las asesores/as, algo complejo, ya que en ocasiones la experiencia laboral en el campo del terreno y las asesorías, muestran cómo los clientes de instituciones públicas, tiene instaurado un sistema rígido de visualizar estas tareas, donde muy pocas veces hay incentivo a participar.

## 5.2 Autogestión del cliente

En cuanto al objetivo final de este asesor o asesora, es entender que este ciclo normativo psicosocial, debe permanecer en el tiempo para asegurar los resultados esperados que componen la gestión de los riesgos psicosociales, y para ello, será importante entregar el conocimiento, pero a su vez, crear en los integrantes de cada comité de este adherente independencia en desarrollar las actividades, y con esto de alguna forma lograr que el vínculo entre ambos (cliente - asesor/a) sea recíproco, que uno pueda aprender del otro, y viceversa, con la intención que las medidas aplicadas perduren con el transcurso del tiempo.

La entrevista 4 (Paula), indica que es importante que el asesor psicosocial reconozca como un desafío el logro de conocimiento y autonomía de la organización;

*“entonces mi desafío es que tengo que lograr que ese comité tenga tal nivel de conocimiento y de autonomía, que sepa cómo gestionar los riesgos psicosociales”*

Para lograr lo anterior, el asesor va a tener que pasar por situaciones difíciles, donde en ocasiones no tendrá el apoyo suficiente por parte de los comités de aplicación, ni tampoco de los funcionarios, pero con su experiencia, expertiz y motivación, deben contrarrestar esta situación, y buscar la forma de mitigar los riesgos psicosociales que están afectando a la institución. La misma entrevistada 4 (Paula), comenta;

*“y que tú logres que esas personas sepan lo que están haciendo, ese es como el desafío más que nada”*

En resumen, lo que los asesores desean obtener como producto final, es que cada comité logre la independencia en materia de prevención y control de riesgos psicosociales, que se entienda que lo principal de la organización es el bienestar de las personas que trabajan en la organización, partiendo por los integrantes del comité de aplicación, autoridades de las Instituciones Públicas y, sobre todo, cada funcionaria/o que desempeña funciones para el Sector Público. Los asesores ven como un desafío la independencia de la organización, pero a la vez, saben que, logrando tal autonomía, se logrará un avance significativo en materia de control, prevención y gestión en materia de riesgos psicosociales.

### III. PROPUESTAS DE INTERVENCION

Una vez realizado el análisis de las entrevistas aplicadas al equipo de asesores Psicosociales de Mutual Asesoría, y basado en los resultados obtenidos, es posible identificar una variedad de propuestas que pueden contribuir al desarrollo, mejoramiento y fortalecimiento de las actividades que se realizan con la cartera de Instituciones Públicas y los riesgos psicosociales asociados a sus funciones.

Las propuestas de intervención que se plantean se enfocan en obtener una serie de intervenciones recomendadas para cada subcategoría que implican desafíos en el rol de asesorías psicosociales, indicando los recursos asociados a la intervención, la mitigación de riesgos y los plazos de implementación para cada actividad propuesta.

- Comunicac  
ión Área de  
desarrollo:

El/la Asesor/a Psicosocial se ha ido encontrando con la particularidad del lenguaje que caracteriza a las instituciones públicas, esto es crucial para entender cómo se mueve el contexto y cultura de este tipo de organizaciones. Es por ello que en ocasiones se transforma en un desafío el poder integrarse y adaptarse a ese tipo de comunicación que debe desarrollar el profesional, con el fin de cumplir con la atención y servicio que le es solicitado.

Propuesta:

Se proponen dos intervenciones a desarrollar en relación a este desafío;

1. Construir un proceso de inducción previo en compañía del cliente interno (MUTUAL), que oriente formalmente al asesor o asesora cómo abordar a la institución, a partir de la visualización del organigrama de áreas que la componen, su lenguaje y estilo de relacionamiento, además identificar los aspectos críticos que el cliente podrá solicitar revisar al asesor en relación a la temática mencionada anteriormente. Dentro de ello también incluir una revisión breve de los procesos normativos y reglamentos por los que se rigen, de tal manera que el asesor o la asesora puedan identificar correctamente como se llevan a cabo los cumplimientos de estos, y relacionarlos con el trabajo que desarrollará con las Instituciones Públicas.

2. Actividad de observación y acompañamiento, donde el/la profesional logre identificar cuáles son los factores importantes para considerar en las asesorías, obteniendo un acercamiento previo a adquirir la responsabilidad de llevar de forma autónoma su cartera de clientes.

- Alianza Cliente - Asesor

En relación con esta categoría y según el análisis realizado, se identifican 3 subcategorías, las cuales permiten identificar la necesidad de mantenerse activo y dispuesto a escuchar, apoyar y acompañar al cliente de Instituciones Públicas.

a) Trato

cercano Área de  
desarrollo:

Es primordial el trato cercano que debe existir al momento de trabajar con Instituciones Públicas, siendo esencial la complicidad entre cliente y asesor/a. Como se observa en el desarrollo de las entrevistas, las/los asesoras/es, deben conocer con quién están trabajando y saber la forma de cómo abordar a cada cliente, es por esto que el relacionamiento entre ambas partes es vital para trabajar de manera cohesionada y obtener resultados positivos en el mejoramiento de ambientes laborales.

Al presentar mixtura en la atención y ejecución de algunos procesos que presenta cliente-asesor, hay tareas críticas que requieren de mayor presencialidad, no solo para lograr el objetivo esperado, dar cumplimiento a lo técnico y normativo, sino, además, promover la participación y relación entre la institución y su respectivo asesor o asesora de forma física, por sobre la manera virtual.

Propuesta:

Como propuesta de intervención y considerando que mantener un trato cercano es un desafío constante en la labor que realiza el asesor o asesora, ya que muchas veces este rol se visualiza como un supervisor, más que un acompañante o apoyo del proceso. Por tanto, la propuesta señala fomentar la proactividad e iniciativa propia del asesor/a Psicosocial, mediante lineamientos entregados por el líder en reuniones internas del equipo, que propicien la constancia en la

interacción entre cliente-asesor/a con el fin de generar comunicación de forma periódica, ya sea telefónicamente o a través de mensajería electrónica del asesor/a hacia la contraparte de la institución. Lo anterior, con la intención de anteponerse a las demandas futuras de este cliente, y conocer los avances en

materia de mejoramiento de ambientes laborales actuando de forma proactiva ante situaciones emergentes que puedan ocurrir.

b) Presenciali

dad Área de

desarrollo:

Al presentar mixtura en la atención y ejecución de algunos procesos que presenta cliente-asesor, hay tareas críticas que requieren de mayor presencialidad, no solo para lograr el objetivo esperado, dar cumplimiento a lo técnico y normativo, sino, además, promover la participación y relación entre la institución y su respectivo asesor o asesora de forma física, por sobre la manera virtual.

Propuesta:

Se proponen dos acciones que se perciben como necesarias para este equipo, siendo factible abordarlas con el recurso interno de mutual asesorías, y de esta manera proyectar los encuentros presenciales y online que han de generarse con las instituciones públicas.

En una primera instancia sería generar una cierta cantidad de sesiones, las que el mismo equipo considere necesarias, para desplegar un listado de actividades y tareas críticas del asesor o asesora, y que requieran presencialidad, ya sea porque ello facilitará cumplir con los objetivos, mejorará el relacionamiento y fidelización del cliente, entre otros. Segundo, una vez se logren identificar estas labores, proponer como lineamiento interno, que el equipo mantenga esto como un “reglamento” transversal, que también se comparta como una buena herramienta, y evitar los desafíos de la baja motivación o iniciativa que pudieran surgir por parte del cliente en las asesorías.

c) Entender las

necesidades Área de

desarrollo:

Para alcanzar los objetivos propuestos en materia de asesoramiento psicosocial, existe el desafío de entender las necesidades de cada cliente. Si bien, todas las entrevistas fueron realizadas a asesores/as con cartera de clientes que pertenecen a instituciones públicas, existen diferencias,

condiciones, características y necesidades distintas para cada una.

Propuesta:

Se propone que en la primera reunión con el cliente (reconocimiento inicial), se pueda hacer un levantamiento de necesidades en materia psicosocial con la contraparte de la institución, a fin de conocer las necesidades que presentan en relación a esta temática, y de esta manera facilitar la interacción entre ambas partes. Asimismo, permitirá que el asesor o la asesora puedan observar, su cultura y el contexto profesional, logrando obtener material importante para evaluar procesos que aborden la salud mental de los equipos de trabajo.

- Adaptación

Área de  
desarrollo:

En cuestiones de adaptación, el profesional que lleva a cabo este proceso deberá ajustarse a las comodidades del cliente, pero además las herramientas de trabajo, manuales y recursos con los que cuenta para ejecutar una asesoría de forma correcta acorde a la normativa, también deben ajustarse, cuestión que en ocasiones queda más en manos de este asesor o asesora, desafiando un poco sus habilidades y destrezas de manera que logre encajar con la necesidad y contexto de su cliente.

Propuesta:

1. La primera intervención en este ámbito tiene que ver con construir un protocolo adaptado a las instituciones públicas, por parte del OAL, en donde estos asesores y asesoras puedan plasmar sugerencias de trabajo que se ajusten con los recursos, lenguaje y características de los clientes Instituciones Públicas.

Este protocolo servirá de insumo para facilitar el acercamiento con este tipo de clientes dentro de esta mutualidad, siendo su apoyo técnico, en ocasiones que se requiera.

2. Segunda propuesta, una mesa de trabajo técnica, donde los asesores se reúnan a visibilizar dificultades o necesidades de sus diferentes clientes, y con ello buscar soluciones que se ajusten y sean efectivas de aplicar en los servicios públicos.

Uno de los desafíos ha sido entregar la misma fluidez en el servicio y relacionamiento, en modalidad online como en lo presencial, siendo más dificultoso cuando se trata de reuniones

remotas, por lo que la idea de esta mesa implica poder visibilizar esa dificultad y que con ello se compartan a través de las experiencias entre los profesionales, cómo se resolvieron, y lograron los objetivos esperados.

- Regulación normativa de las Instituciones

Públicas Área de desarrollo:

La rigidez de los procesos y los desafíos de gestión de instituciones públicas v/s empresas privadas, viene dado muchas veces por situaciones externas al sistema, donde existe poca capacidad de adaptación a los cambios del entorno, existe un excesivo grado de estandarización de las prácticas de personal, la gestión está excesivamente centralizada, la movilidad de personal es baja, tanto en su dimensión interna como externa, los sistemas de reclutamiento y selección son largos, complejos, y excesivamente formalizados, sumado a que existen factores políticos y leyes especiales que regulan su funcionamiento.

Propuesta:

1. Realizar cursos de capacitación, donde las materias que se aborden consideren la revisión detallada de los procesos que rigen cualquier ente público en Chile. Estas capacitaciones permiten interiorizar leyes generales, donde se explica la orgánica institucional de las entidades públicas, entregando la oportunidad de aclarar inquietudes, dudas y conceptos que desconozcan los asesores psicosociales, favoreciendo el desarrollo de sus actividades, considerando que esto es algo que actualmente no lo comprende la autoridad sanitaria, más se ha visualizado a través del trabajo ejercido por los/las asesores/as de riesgos psicosociales, que trabajan para las Instituciones Públicas, adheridas a Mutual de Seguridad.

2. Acercar esta herramienta de aplicación psicosocial, y adecuarla al cliente de instituciones públicas, bajo una lectura y estudio previo, que permitirá entregar sugerencias, instrucciones y observaciones cercanas a la realidad normativa de este. Esto quiere decir que en cada asesoría el/la psicólogo/a psicosocial, debe entregar una propuesta e ideas concretas de cómo avanzar con su cliente, adaptando las indicaciones del manual al contexto de la organización, y con ello lograr la integración y primer entendimiento de estos integrantes y funcionarios/as que apoyan al proceso.

- Participación

Área de

desarrollo:

El desafío en esta instancia se centra en la percepción que el asesor o la asesora tienen respecto a su cliente, y el equipo al cual asesora, una suerte de desesperanza se presenta en la actitud que trae este adherente a las reuniones de encuentros con el profesional, y por el cual en ocasiones existe baja motivación o iniciativa en accionar las tareas que se deben cumplir a nivel de salud ocupacional.

Propuesta:

1. Para facilitar esta labor de acción que debe ejecutar la contraparte, se precisara de abordar en una primera instancia a la jefatura o autoridad de la institución, es decir, asesora al inicio a quienes llevan el liderazgo de cada organización que es parte de la cartera del profesional mutual, y con ello, entregar una primera capacitación sobre los factores psicosociales, y su importancia de trabajar en ello, para el bienestar de los funcionarios. Esta primera reunión, deberá ejecutarse con los empleadores o representantes legales, y luego direccionarse hacia los equipos que se encargan de implementar esta gestión.

2. En base a la motivación, anteriormente nombrada, se propone realizar una acción de reconocimiento por parte del organismo administrador hacia aquellas instituciones que cumplan con el 100% de su gestión psicosocial, de manera que esto sea refuerzo positivo, y con ello lograr a futuro la autonomía y autogestión de estos actores encargados de trabajar por la prevención y salud de la organización.

Este reconocimiento se efectuará a través de una ceremonia en la que se entregue un sello especial de cumplimiento, y a su vez, entregarles material para continuar la gestión, de manera que sea constructivo al desarrollo de los objetivos que han de cumplir. Todo lo anterior deberá venir por parte de la mutualidad hacia los clientes, lo cuál sea un hito especial para ellos, y a su vez, sientan apoyo por parte de asesor o asesora técnico/a, contribuyendo además al relacionamiento entre ambas partes.



**CUADRO RESUMEN CON PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y/O INTERVENCIONES**

<i>Categorías</i>	<i>Áreas/focos de desarrollo</i>	<i>Intervenciones recomendadas</i>	<i>Recursos</i>	<i>Riesgos</i>	<i>Mitigación de riesgos</i>	<i>Plazo Implementación</i>	<i>Atores relevantes</i>	<i>Prioridad relativa a impacto</i>
Comunicación	Lenguaje	Construir proceso de inducción	Recursos Humanos Recursos Materiales	sobrecarga de trabajo	Bloqueo de horas en jornada laboral, de uso exclusivo para esta actividad	Corto Plazo	Equipo de asesores/as psicosociales	2-12
		Observación y acompañamiento		Incomodidad del adherente	Solicitar por escrito con previa autorización	Corto Plazo	Equipo de asesores/as psicosociales	7-12
Alianza Cliente - Asesor	Trato cercano	fomentar la proactividad e iniciativa propia del asesor/a Psicosocial	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Tecnológicos	Sobrecarga de trabajo	Contratación de 1 o 2 asesores psicosociales adicionales, y aumentar dotación del equipo psicosocial	Mediano plazo	Líder de equipo, Asesor Psicosocial, cliente externo	9-12
	Presencialidad	Generar sesiones mínimas de trabajo mensual		Más tiempo de trabajo, reprogramación de tareas y mayor esfuerzo para cumplir objetivos.		Mediano plazo	Cliente - asesores psicosociales	8-12
		Elaborar lineamiento interno		Rechazo por parte de la contraparte preventiva o autoridades	Levantamiento de información focalizada	Largo plazo	Asesores psicosociales	11-12
	Entender las necesidades	levantamiento de necesidades en materia psicosocial						3-12
Adaptación	Herramientas de trabajo, manuales y recursos	Construir un protocolo adaptado a las instituciones públicas	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	No aprobación por parte del área técnica MUTUAL	Incluir en la elaboración del protocolo al área técnica de MUTUAL	Mediano plazo	Equipo de Asesores/as	4-12
		Mesa de trabajo técnica		No se visualizan riesgos asociados	No Aplica			1-12
Regulación normativa de las Instituciones Públicas	Rigidez de los procesos y los desafíos de gestión de instituciones públicas v/s empresas privadas	Capacitaciones	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Tecnológicos Recursos Financieros	No disponer de recursos financieros para obtener los conocimientos en materia de administración, regulación y normativa pública	Reajustar presupuesto y enfocar temáticas en materia relacionada a Instituciones Públicas.	Mediano plazo	Equipos de asesores psicosociales, empresa de capacitación externa.	12-12
		Herramienta de aplicación psicosocial						6-12
Participación	Percepción que el asesor o la asesora tienen respecto a su cliente	Asesorar al inicio a quienes llevan el liderazgo	Recursos Humanos Recursos Materiales	Sujeto a los tiempos que entregue el cliente	Elaborar una propuesta que atraiga al cliente (promoción)	Largo plazo	Equipo Psicosocial	5-12
		Acción de reconocimiento		Material y espacio costoso	Inyectar presupuesto específicos para materiales por parte de MUTUAL			10-12

#### **IV. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN**

El presente proyecto se llevó a cabo para determinar y conocer los desafíos que se presentan en el ejercicio del rol de asesor/a psicosocial, en la atención con clientes de instituciones públicas, mediante recopilación de la información sobre la percepción que tienen los asesores psicosociales sobre el trabajo que realizan y de qué forma enfrentan la actual situación considerando el contexto post pandemia, identificando y analizado los desafíos que se presentan al trabajar con Instituciones Públicas e indagar cómo afecta la forma de acompañamiento en el desarrollo del mejoramiento permanente de bienestar psicosocial de las organizaciones públicas asesoradas.

En el transcurso de esta investigación, se ha colocado el foco en determinar los desafíos que se presentan a la hora de enfrentar las asesorías psicosociales en Instituciones Públicas. Para determinar estos desafíos, se consideraron múltiples factores (Comunicación, Cliente-asesor, Adaptación, Regulaciones y Participación) que constituyen y condicionan positiva y negativamente en las propuestas de intervención.

En este sentido y una vez realizado un análisis detallado, se determina que el equipo de asesores psicosociales cuenta con el conocimiento adecuado para iniciar un proceso de asesoramiento en Instituciones Públicas, pero ha quedado demostrado, que se requiere mayor experiencia para que los resultados finales sean óptimos. Lo anterior, es reflejo de que las personas entrevistadas con más años de experiencia en Mutual Asesoría conocen de mejor forma las maneras de actuar ante situaciones difíciles, obteniendo resultados más eficientes, teniendo mayor éxito en comparación a personas que tienen menos años de experiencia en asesoramiento de entidades públicas.

Otro punto importante de mencionar es el contexto en el cual se desenvuelve el asesor psicosocial. Se ha demostrado que las Instituciones Públicas son un mundo paralelo y en muchas ocasiones totalmente distintas a las empresas privadas, esto hace más relevante los resultados obtenidos al momento de realizar el asesoramiento y las propuestas de intervención.

A través del análisis realizado, se ha demostrado que en general siempre será un aporte la intervención de asesores psicosociales en las organizaciones, y que, al existir una preocupación por parte del profesional de Mutual, los resultados se verán reflejados en el cambio de condiciones de las entidades acompañadas.

Se ha logrado recopilar la información necesaria para analizar, revisar y entregar propuestas de intervenciones al equipo de Asesores Psicosociales, con la finalidad de aportar al avance de los procesos organizativos que pueden estar provocando retraso o dificultades en las labores.

Además, se ha demostrado cómo esclarecer una determinada acción ejecutada por el asesor, y que no tiene repercusión en los comités de aplicación a los que asesora. Dicha acción tiene como condición adquirir una cualidad de madurez suficiente para que pueda ser llevada a cabo a favor de una decisión saludable y que aporte de manera positiva en el desarrollo del trabajo que realiza el Asesor Psicosocial, y a la vez, entregar herramientas a los funcionarios públicos, para tener ambientes laborales sanos desde el punto de vista psicosocial.

A pesar de su carácter exploratorio, este estudio ofrece algunos datos sobre los objetivos principales que se proponen los asesores al momento de comenzar un asesoramiento. Ellos se proponen aprender el lenguaje de las instituciones públicas, identificar a un interlocutor válido, que le permita acceder a información, contactos y así facilitar las posibles intervenciones. Además, los entrevistados coincidieron en que las asesoras de forma presencial son muy importantes para ellos, ya que es el espacio donde pueden recoger de forma más efectiva la información que entregan los funcionarios públicos.

A través de la aplicación del método de entrevista, fue posible clarificar cuestiones subjetivas de la forma de trabajo que existe en Mutual Asesorías. Esto aportó importantes y enriquecedores datos cualitativos que sirvieron para contrastar con el material bibliográfico. La entrevista, como método y según lo revisado durante el proceso de estudios del Magíster, produce datos no sólo durante su aplicación, además, datos siempre son emergentes en la medida en que el investigador se mantenga involucrado y para este estudio, los datos útiles emergieron durante las conversaciones e interacciones alrededor de la entrevista misma, en la toma de notas y durante la transcripción.

Aunque el presente estudio se basa en una pequeña muestra de participantes, los resultados permiten identificar opciones que ayudarán a mejorar el trabajo que se realiza por parte de los asesores psicosociales y muchas no requieren de apoyo financiero, por lo tanto, no es difícil su implementación. Entre los cambios surgidos, aparecen la creación de procesos claros de inducción para los profesionales de Mutual, junto con ello, capacitaciones, ordenamiento interno mediante mesas de trabajo entre equipo de asesores y generar un protocolo exclusivo para Servicios Públicos.

Parte de la formación entregada en el Magíster, tiene que ver con estudiar los fenómenos del comportamiento organizacional, este refiere a *“un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”* (Robbins&Judge, 2009), lo cual se vincula directamente con el comprender que quienes construyen y forman parte de las empresas e instituciones, son el punto central de formación, para conocer cómo se manejan organizacional y dinámicamente.

Es por ello por lo que estudiar los roles organizacionales, que se van tejiendo dentro de la estructura interna de las instituciones en este caso, también podrán ser identificadas a través de las singularidades que estas presentan y exponen de manera externa. Parte del estudio también permite conocer cómo se manejan estos roles internos en las dinámicas de trabajo.

La factibilidad de intervenir en base a las propuestas diseñadas en el proyecto de investigación es alta reconocimiento que varios de los recursos con los cuales se ejecutarán estas actividades se encuentran dentro de la organización, requerirá de planificar adecuadamente los criterios y etapas de cómo instaurar cada uno de los procesos, y con ello dar respuesta a los desafíos establecidos en los análisis de resultados de esta investigación.

En cuanto a los recursos que se contemplaron para las sección de propuestas, en su mayoría se espera contar con la disposición y aplicación del equipo de psicólogos asesores, si bien la atención y servicio que entregan estos profesionales tiene directa relación con las instituciones públicas, es necesario centrar la tarea en estudiar las experiencias que cada trabajador y trabajadora psicosocial pueda presentar dentro de su ejercicio de asesorías técnicas, y de esta manera centrar sus esfuerzo en mejorar aquellos que suponemos son desafíos que se enfrentan en el desarrollo de su rol.

Las limitaciones se centran principalmente en los tiempos de trabajo que este equipo requerirá para avanzar hacia las intervenciones, además considerando que cada cartera de instituciones públicas en esta empresa de mutualidad, presentan sus particulares, en cuanto a sus asesorías, es con ello que los profesionales deberán planificar y administrar los plazos con los cuales cuentan cada propuesta, esperando que muchas de las acciones que se plasmaron en este proyecto

puedan ser

permanentes, generando conductas y competencias que sean incluidas en el perfil de cargo de estos asesores/as.

Considerando que el método de investigación-acción requiere de desenvolverse dentro del contexto y objeto estudiado, y que además supone a la base intervenir y mejorar los procesos internos que presenta el núcleo de lo que se es investigado, según Zapata y Rondan (2016), en sus aportes sobre el concepto de IAP (Investigación-acción participativa), *“busca conducir no una investigación del tipo extractivo sino constructivo del nuevo conocimiento o tecnología, en un proceso en que tanto los investigadores o facilitadores externos como los investigadores locales acuerden cada uno de los pasos del proyecto de investigación, desde la definición de los problemas a ser analizados hasta la evaluación del proyecto, compartiendo la producción de conocimiento y la interpretación de los resultados del proceso”*, y de esa manera se intentó plasmar no solo lo escuchado y analizado que entregan nuestros/as entrevistados/as, sino además de entender la naturaleza de sus oficios, las dificultades y características claves que se enfocan en su desempeño laboral, y con ello entregar posibles mejoras en su quehacer práctico.

Retomando lo que ya se mencionó, en cuanto a los conocimientos entregados, como estudiantes del magíster y realizar este tipo de investigación, nos ha permitido experimentar de manera externa, las cualidades que estos profesionales y objetos de estudio han expuesto discursivamente en su quehacer profesional, los cuales además hemos podido analizar, a través de los conocimientos teóricos otorgados durante el transcurso de la maestría, entendiendo los significado principales que se presentan en las dinámicas organizacionales de las empresas, y en este caso particular de una mutualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2010). A vueltas con la fidelización de Clientes, LINK: [https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803\\_Clienting&Management\\_01-05-10.pdf](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803_Clienting&Management_01-05-10.pdf)
- Alianza para el Gobierno Abierto. (2022). Recuperado 13 de septiembre de 2022, de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe website: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/ministerios-de-chile>
- Amescua, M. & Gálvez, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. Revista Española de Salud Pública. Vol.76. No.5. Recuperado 01 de febrero del 2023 de: [http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=s113557272002000500005](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttextpid=s113557272002000500005)
- Blanch J. Trabajar en la modernidad industrial. En J. Blanch, M. Espuny, C. Gala y A. Artilles (Eds). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos (pp. 19-148). Barcelona, España: Editorial UOC; 2003. [https://books.google.com.co/books?id=te\\_-jmaDDagC&pg=PA99&dq=Josep+blanch+fundamentos.+teor%C3%ADas+de+las+relaciones+laborales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTt8uHqo3yAhXaRjABHVUWDNsQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=Josep%20blanch%2](https://books.google.com.co/books?id=te_-jmaDDagC&pg=PA99&dq=Josep+blanch+fundamentos.+teor%C3%ADas+de+las+relaciones+laborales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTt8uHqo3yAhXaRjABHVUWDNsQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=Josep%20blanch%2)
- Carta Iberoamericana de la Función Pública, Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003.
- De la hoz, E. Lopez, L. Perez. L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría.
- Espinoza, A. M. (2013). Seguridad basada en el liderazgo y comportamiento.
- Fabio Bertranou. (2022). Reflexiones sobre el trabajo Visiones durante la pandemia desde el Cono Sur de América Latina. 12/06/2022, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_836800.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_836800.pdf)
- Fernando Villanueva y Sergio Espinoza. (2021). Empleo en Chile: antes, durante y después de la pandemia. 03/05/2022, de CiperChile Sitio web:

<https://www.ciperchile.cl/2021/11/12/empleo-en-chile-antes-durante-y-despues-de-la-pandemia/>

- Gallart, M. A. (1998). La articulación entre el sector público y la empresa privada en la formación profesional de América Latina (pp. 15–17). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/31106/S9800643\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/31106/S9800643_es.pdf)
- GilMonte, Pedro. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional Fuente: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1726-46342012000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1726-46342012000200012&script=sci_arttext)
- Giniger, N. 2020. “Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia”. Fuente: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/5451>
- Glaser, B. & Strauss, A.(1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine.
- Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña. LINK: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pa00n1qh.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00n1qh.pdf)
- Havriluk Osio, L. 2010. “El Teletrabajo: Una opción en la era digital”. Fuente: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252786>
- Huberman, A. & Miles, M. (2000). Métodos para el manejo y el análisis de datos. En: Denman, C., Haro, J. (Comp.). Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Hermosillo: El Colegio de Sonora. pp. 253-300.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud.
- LEY 18.834, APRUEBA ESTATUTO ADMINISTRATIVO. (2005). Recuperado 9 de septiembre de 2022, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN website: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30210>
- Lopezosa, C. 2020. Entrevistas semiestructuradas con Nvivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Fuente: [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Metodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Metodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maria Marin Blandon y Maria Eugenia Pico Merchan. (2004). Fundamentos de Salud Ocupacional. Fuente: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mnwHhEGtba4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=SALU>

D+OCUPACIONAL&ots=QAEtASq7h3&sig=hoy2kQmSO2-

a4\_xKqsLm20p2dNA#v=onepage&q=SALUD%20OCUPACIONAL&f=false

- Pagani, Ma. Laura (2010). Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Peña Quinana, A. 2006. "Metodología de Investigación Científica Cualitativa". Fuente: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2724>
- Revista de Seguridad Minera , Edición N° 41.LINK: <https://www.revistaseguridadminera.com/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sánchez, D. (2016). Gestión de recursos humanos. España: CEP S.L.
- Subsecretaria de Prevision Social, LINK: Seguridad y Salud en el Trabajo - Subsecretaría de Previsión Social ([previsionsocial.gob.cl](http://previsionsocial.gob.cl))
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Un empleado público versus un empleado privado. (2021). Recuperado 9 de septiembre de 2022, de OBS Business School website: <https://www.obsbusiness.school/blog/un-empleado-publico-versus-un-empleado-privado>
- Zapata, F. Rondan V. (2016). LA INVESTIGACIÓN - ACCIÓN PARTICIPATIVA