



FACULTAD DE  
GOBIERNO

UNIVERSIDAD DE CHILE

**FACTORES RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA CALIDAD DEL EMPLEO  
PÚBLICO: ANÁLISIS DE NIVEL CENTRAL DEL MINISTERIO DE OBRAS  
PÚBLICAS (2016 AL 2024).**

AFE para optar al grado de

Magíster en Gobierno y Gerencia Pública

ÍTALO ALBERTO FUENTES CHINCHÓN

Profesora Guía

Karina Doña Molina

Santiago de Chile 2024

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Motivación de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Enunciado del problema de investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Formulación del problema de investigación .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Pregunta General .....	14
2.2.2 Preguntas Específicas: .....	14
<b>2.2 Objetivo de investigación .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Objetivo general.....	15
2.2.2 Objetivos específicos.....	15
<b>2.3 Pregunta de investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Justificación del problema de Investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Servicio Civil de Carrera o Empleo en la Gestión y Desarrollo de     Personas.....</b>	<b>18</b>
3.2.1 Servicio Civil de Carrera .....	20
3.2.2 Servicio Civil de Empleo .....	21
<b>3.3 Sistema Integrado de Recursos Humanos .....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Subsistema básico de Recursos Humanos .....	26
<b>3.4 Riesgo Psicosociales en el trabajo. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 Modelos Teóricos de Riesgos Psicosociales .....</b>	<b>32</b>
3.5.1 Modelo demanda/ control-apoyo social .....	32
3.5.2 Modelo de desbalance-esfuerzo-recompensa .....	33
<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Método de investigación .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Enfoques de investigación .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 Metodología.....</b>	<b>37</b>
4.4.1 Técnicas de recopilación de información .....	37
4.4.2 Selección de Muestra .....	39
4.4.3 Técnicas de análisis de información .....	40
4.4.4 Desarrollo del Preanálisis .....	41

4.4.5	Selección de unidades de análisis .....	41
4.4.6	Categoría de estudio .....	42
4.4.7	Reglas de análisis y códigos de clasificación .....	43
<b>5</b>	<b>CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>El Ministerio de Obras Públicas.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Factores de riesgo psicosociales como catalizador de enfermedades organizacionales.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas.....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1</b>	<b>Describir la relación entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en lo que respecta a la Calidad del Empleo Público.....</b>	<b>55</b>
<b>6.2</b>	<b>Describir la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución.....</b>	<b>65</b>
6.2.1	Análisis de resultado por pregunta.....	65
6.2.2	Matriz de Resultados .....	100
<b>6.3</b>	<b>Describir el proceso de diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21 .....</b>	<b>109</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>

## **RESUMEN**

Los factores de riesgo psicosocial han estado presentes en el empleo de las organizaciones públicas chilenas durante décadas, ejerciendo influencia en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Este aspecto emerge como un elemento clave al evaluar la modernización de la función pública en Chile. Específicamente, este estudio busca realizar un análisis comparado de la relación entre las directrices establecidas para mejorar la calidad de vida en el empleo público y cómo estos se han implementado en una organización pública. Además, se busca describir las dinámicas organizacionales en función del protocolo de vigilancia y cómo este se relaciona con la política de gestión y desarrollo de personas. Se busca identificar los procesos relacionados con los factores de riesgo psicosocial y su tratamiento, abordando los desafíos en la ejecución de mejoras participativas con los funcionarios. Para lograrlo, se ha desarrollado una metodología que permite interactuar con los informantes claves y recopilar información que será posteriormente analizada mediante la técnica de análisis de contenido, utilizando diversas categorías para clasificar la información y obtener resultados de manera objetiva.

### **Palabras claves**

Riesgos psicosociales - Calidad de vida - Política gestión y desarrollo de personas – Protocolo vigilancia- Mejoras participativas.

## **ABSTRACT**

Psychosocial risk factors have been present in the employment of Chilean public organizations for decades, influencing the quality of life of workers and their families. This aspect emerges as a key element when evaluating the modernization of the public service in Chile. Specifically, this study seeks to conduct a comparative analysis of the relationship between the guidelines established to improve the quality of life in public employment and how these have been implemented in a public organization. In addition, it seeks to describe the organizational dynamics based on the surveillance protocol and how this relates to the people management and development policy. It seeks to identify the processes related to psychosocial risk factors and their treatment, addressing the challenges in the execution of participatory improvements with officials. To achieve this, a methodology has been developed that allows interacting with key informants and collecting information that will later be analyzed using the content analysis technique, using various categories to classify the information and obtain results objectively.

### **Keywords**

Psychosocial risks - Quality of life - People management and development policy  
- Surveillance protocol - Participatory improvements.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 30 años, se vienen desarrollando esfuerzos significativos en torno a modernizar y mejorar las condiciones en las instituciones pública y sus trabajadores, esto debido por un lado a un creciente desarrollo tecnológico y por otro al empoderamiento cada vez mayor de la ciudadanía a exigir mejores bienes y servicios, lo que en conjunto llevan a la administración pública central del Estado de Chile a enfrentar nuevas exigencias tanto físicas como tensiones psicológicas en ámbitos propios de su gestión.

En este contexto, se observar la necesidad desde las primeras directrices que los factores de riesgos psicosociales son elementos que deben ser vigilados y tratados en las organizaciones públicas y privadas para prevenir sus “elementos negativos que constituyen riesgos para la salud, ligados principalmente a “Estrés” con resultados de enfermedades laborales, asociadas a desmotivación, ausentismo y bajo desempeño laboral”, los cuales impactan en la organización, el trabajos y su entorno, como a su vez afectan el bienestar, la salud física y psíquica y/o social de las funcionarios y sus familias. Ensignia (2016)

Dado lo anterior, la presente investigación desarrolla un análisis de la normativa y directrices de las instituciones públicas relacionadas a incentivar y fomentar la calidad del empleo público, donde se contextualiza y describe la implementación de los lineamientos “Instructivos Presidenciales” y como estos se evidencian en la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, cuyo quehacer es propiciar en garantías que permitan el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores y sus familias, así como describir el proceso y los resultados de la aplicación del método de medición de los factores de riesgos psicosociales en los años que se ha operacionalizado la vigilancia en la institucional.

Debido a la problemática anunciada, el contenido del trabajo consta de seis capítulos los cuales contribuyen a dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación, con un sustento teórico que se desarrolla a lo largo de la misma.

El presente diseño de investigación está desarrollado de manera sistemática, donde se expone la problemática central, evidenciando los índices de factores de riesgos sociales, los cuales no muestran mejoras en función de las directrices y la normativa que establece la calidad del empleo público emanada de la Dirección Nacional del Servicio Civil al interior del Ministerio de Obras Públicas en los últimos siete años los cuales se ha desarrollado la medición. Asimismo se desarrollaron preguntas y objetivos de investigación, que busca dar respuesta al planteamiento del problema.

Se presenta una metodología de tipo exploratorio- descriptivo que permitirá un primer acercamiento a los elementos a analizar para posteriormente caracterizar dichos elementos así como el método y técnica a implementar. Se realizó el estudio desde un enfoque cualitativo y con el cual pretende describir todas aquellas condiciones que se presentan en los factores de riesgo psicosociales negativos, para ello se implementaron herramientas de recolección de datos como análisis documental, entrevista semi-estructurada, a través de criterios que permitieron la clasificación de la unidad de análisis. Posterior a ello se aplicó la técnica de análisis de contenido que al procesar la información obtenida, permitiendo el cruce de variables a través de procesos sistemáticos permitiendo cuantificar y objetivar los datos.

Así también el capítulo tres de la investigación presenta el marco teórico, el cual a través de la confrontación de diversos autores se abordan los principios que emanan de los factores de riesgos psicosociales y la calidad del empleo público. Posteriormente el capítulo cuatro hace referencia al diseño metodológico estableciendo el tipo, método y metodología de la investigación. El capítulo cinco se encuentra el contexto de investigación, el cual abordan de manera más amplia e integral todos aquellos sucesos que llevaron a la realización de dicho estudio. Por último el capítulo seis se desarrolla el análisis de resultados y las conclusiones propuestas para abordar todos aquellos desafíos identificados. Con ello se pretende trazar una postura, que busca presentar la iniciativa como un

entramado de principios que operan de manera transversal y que son necesarios para construir un modelo que permita la disminución y prevención de aquellos factores de riesgos psicosociales negativos en la institución que afecta tanto a los funcionarios y sus familias.

## **1.2 Motivación de la Investigación**

La presente investigación tiene nace de la necesidad de conocer los procesos, procedimientos y etapas, cómo a su vez las dinámicas de gestión que se presentan en una institución públicas, específicamente los aspectos que mantiene latente el quehacer gubernamental y que dicen relación a las condiciones tanto físicas como psicológicas de los funcionarios y como los niveles en los factores de riesgos psicosociales se han mantenido e incluso aumentados en el tiempo, considerando que existen esfuerzos por establecer normas, políticas, procedimientos en función de mejorar la calidad de vida del empleo público, junto con asignar el rol rector a la Dirección Nacional de Servicio Civil en materias de promover las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas en el edificio central del Ministerio de Obras Públicas.

Por último, esta investigación viene a describir las principales características y desafíos que se presentan en la gestión y dinámicas internas, lo cual conlleva de un proceso de constante observación del fenómeno y que permite desarrollar otros estudios a posterior con el único objetivo de visibilizar las necesidades de mejoras en bienestar y calidad del empleo público y como estas mejoras aportar a los procesos de modernización de la Gestión Pública de Chile.



## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Enunciado del problema de investigación**

Dentro de las dinámicas existentes en la gestión pública se encuentran las tensiones psicológicas asociado a los factores de riesgos psicosociales que las personas deben afrontar en sus lugares de trabajo y las organizaciones establecida en la década de 1968 cómo normativa del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la cual releva la importancia de observar, calificar y evaluar el agente específico como es la “Neurosis Profesional” cuyo significado para el legislador es: “incapacidad que pueden adquirir distintas formas de presentación clínica, tales como: trastorno de adaptación, trastorno de ansiedad, depresión reactiva, trastorno por somatización y por dolor crónico”. (Decreto n°109, 1968, p10). Por otro lado, la normativa además indica que los trabajos afectos a riesgo, son aquellos que “se expongan al riesgo de tensión psíquica y se compruebe la relación de causa a efecto”.

Dentro de las definiciones que permiten comprender el fenómeno de los factores psicosociales negativos se encuentra el de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) donde reconoce en la década del ochenta que los factores psicosociales son decisivos, tanto en relación con las causas y la prevención de las enfermedades como respecto a la promoción de la salud. (Kalino, 1988, p.3). Por otro lado La Superintendencia de Seguridad Social de Chile, la cual es la institución que establece el uso del Método del Cuestionario SUSES-ISTAS21 (Método de medición de factores psicosociales en Chile) donde define a los factores de riesgos psicosociales como “aquellos aspectos del diseño, de la gestión del trabajo, de su contexto social y organizacional que se miden debido a que poseen el potencial de provocar daño somático o psíquico en el trabajador/a”. (Ensignia, 2016, p.6). Para la Subsecretaria de Salud Pública del Ministerio de Salud, quien emite el Protocolo de Vigilancia, los factores de riesgos psicosociales son “las situaciones y condiciones inherentes al trabajo y

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 del trabajador y sus condiciones de trabajo”. (Subsecretaría de salud, 2022, p.4). Por último para la Organización Mundial de la Salud (OMS), define a los factores de psicosociales como “los determinantes sociales, ambientales y económicos de la salud mental” (Ensignia, 2016, p.8)

En las últimas décadas se ha venido impulsando todo un cuerpo normativo cuyo esfuerzos a nivel de administración central del Estado, busca garantizar los derechos laborales individuales y colectivos de las funcionarias y funcionarios, como son: La Ley N°19.882 del Ministerio de Hacienda del año 2003 (Ley conocida como del nuevo trato laboral para los funcionarios de la administración del Estado); el Código de Buenas Prácticas Laborales del año 2006, el cual materializa un compromiso gubernamental y reafirma la voluntad del Estado, “En su rol de empleador”; La agenda tripartita denominada Programa Nacional de Trabajo Decente, que releva a la importancia de (marco general), los elementos del concepto “Trabajo Decente”; El instructivo Presidencial del año 2013, sobre Política Descentralizada de Gestión de Personas, destaca el respeto a la probidad administrativa y establece orientaciones en materia de Buenas Prácticas Laborales y no discriminación; El instructivo presidencial del año 2015, hito relevante en materias de buenas prácticas laborales en Gestión y Desarrollo de Personas, el cual compromete a los Servicios Públicos a avanzar por medio de “Políticas en el mejoramiento del empleo público”, donde se encuentran los tres ejes tales como: Derechos, Condiciones y Ambientes laborales. Por último en materia normativa y organizacional se encuentran las “Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas” del año 2017, que establece facultades de rectoría a la Dirección Nacional del Servicio Civil por un lado y que direcciona dentro de sus siete ejes, la aplicación al interior de las instituciones de la administración central del Estado, acciones que promuevan ambientes laborales saludables, proponiendo mejorar los niveles de satisfacción, calidad de

vida laboral y bienestar físico, psicológico y social en su labor y entorno de trabajo.

El Ministerio de Obras Públicas es la Secretaría de Estado encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales y el organismo coordinador de los planes de ejecución de las obras que realicen los Servicios que lo constituyen y de las demás entidades dispuestas por ley. (DFL N°850, art. 1 y 2).

Para el ejercicio de sus funciones el Ministerio de Obras Públicas, presenta una dotación de aproximadamente a Julio del 2023 de 9.567 funcionarios a nivel nacional, estos distribuidos en las dieciséis regiones "Secretaría Regional Ministerial, como en el edificio central denominado "Nivel Central". La Estructura Orgánica está compuesta por tres Direcciones Generales y nueve Direcciones Nacionales y Servicios dependientes, cada cual establece sus propios Decretos Supremos donde detalla la Estructura Orgánica y posterior estructura funcional donde la Gestión y Desarrollo de Personas al igual que la Prevención de Riesgos se encuentran presentes, esto siempre vinculados a los objetivos estratégicos ministeriales. La Subsecretaría de Obras Públicas es la encargada administrativa y funcional responsable de promover y gestionar la Política de Gestión y Desarrollo de Personas. Por otro lado La Dirección General de Obras Públicas es la responsable de gestionar las dinámicas y ámbitos propios de la Prevención de Riesgo y Enfermedades Profesionales al interior del Ministerio de Obras Públicas.

Las instituciones de Salud Públicas de Chile como la Superintendencia de Seguridad Social y por otro lado Subsecretaría de Salud Pública, establecieron instrumentos y métodos que permiten diseñar, medir y vigilar los factores y riesgos psicosociales y como estos se integran a su vez a los lineamientos institucionales, los cuales se evidencia una gestión heterogénea que no permite

garantizar o a lo menos disminuir brechas y deficiencias cotidianas en torno a los factores de riesgo psicosociales presentes en el Ministerio de Obras Públicas.

Desde la Subsecretaría de Salud Pública, del Ministerio de Salud es la institución que emite el Protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial y fiscaliza su cumplimiento. La Superintendencia de Seguridad Social es la institución que define el uso de método SUSESO-ISTAS 21, instrumento que “Permite medir y caracterizar los factores de riesgos psicosociales laborales, con el fin de establecer el nivel de Riesgo para diseñar intervención, investigación vigilancia epidemiológica”. (SISS N°3243; 2016, p2).

Dentro los principales indicadores de factores de riesgo psicosociales más relevantes presentes en el Ministerio de Obras Públicas en las últimas dos mediciones (2018 y 2022), se encuentran los siguientes:

<b>N°</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Año 2018 %</b>	<b>Año 2022 %</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Promedio 2018-2022 %</b>
1	Doble Presencia	Preocupación por tareas domésticas.	49,07	<b>57,04</b>	Aumento	<b>53,05</b>
2	Exigencias psicológicas	Exigencias psicológicas emocionales.	47,74	<b>51,94</b>	Aumento	49,84
3	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Claridad de rol.	52,72	<b>58,72</b>	Aumento	<b>55,72</b>
4	Compensaciones	Estima.	45,33	<b>46,08</b>	Aumento	45,70
5	Exigencias psicológicas	Exigencias psicológicas de	<b>51,24</b>	48,36	Disminución	49,8

		esconder emociones.				
6	Exigencias psicológicas	Exigencias psicológicas sensoriales.	<b>52,64</b>	49,2	Disminución	<b>50,92</b>
7	Trabajo activo y posibilidad de desarrollo	Influencia.	<b>55,99</b>	53,16	Disminución	<b>54,57</b>

Elaboración propia: fuente Informes ISTAS MOP.2018-2022

Otro punto relevante de la investigación, es el Rol descentralizado de **rectoría de la Dirección Nacional del Servicio Civil**, institución la cual tiene por finalidad promover, fomentar y asesorar técnicamente las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, donde se observa la existencia de una desconexión de las directrices y lineamientos por un lado y las crecientes exigencias y tensiones laborales en algunas instituciones públicas como es el caso la Subsecretaría de Obras Públicas responsable de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y la Dirección General de Obras Públicas encargada esta última de la Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales institucional.

***En atención a lo antes expuesto, parece ser que los esfuerzos por establecer normas, estudios, políticas, procesos y procedimientos en función de mejorar la calidad de vida del empleo público, junto con asignar el rol rector a la Dirección Nacional de Servicio Civil en materias de promover, fomentar y asesorar técnicamente las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, no han impedido que los índices de factores de riesgo psicosociales negativos en la institución del Ministerio de Obras Públicas, se sigan repitiendo y en ocasiones aumentado durante los últimos siete años de medición.***

## **2.1 Formulación del problema de investigación**

En virtud de lo anterior, el presente trabajo de investigación se orienta a la exploración y descripción de los factores de riesgos psicosociales y como estos son observados en el edificio central del Ministerio de Obras Públicas, en virtud de las normas y directrices de la Dirección Nacional del Servicios Civil que establece las directrices en cuanto a la calidad del empleo público en los últimos siete años de medición, los cuales busca responder las siguientes interrogantes:

### **2.1.1 Pregunta General**

¿Por qué, a pesar de las directrices y normativas que establecen la calidad del empleo público dentro del Ministerio de Obras Públicas en los últimos siete años, los índices de factores de riesgos psicosociales no han mostrado mejoras sustanciales?

### **2.2.2 Preguntas Específicas:**

1. ¿Cómo se relaciona la Política de Gestión y Desarrollo de Personas con los lineamientos de la Dirección Nacional de Servicio Civil en cuanto a la Calidad del Empleo Público?
2. ¿Cuál es la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución?
3. ¿Cómo se aborda el diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21?

## **2.2 Objetivo de investigación**

### **2.2.1 Objetivo general**

Analizar las razones por las cuales los índices de factores de riesgos psicosociales no han mostrado mejoras significativas en los últimos siete años, a pesar de las directrices y la normativa que establecen la calidad del empleo público en el Ministerio de Obras Públicas.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

1. Describir la relación entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en lo que respecta a la Calidad del Empleo Público.
2. Describir la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución.
3. Describir el proceso de diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21.

## **2.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo se evidencian los efectos en los factores de riesgo psicosociales en la gestión interna institucional, en el ámbito del desarrollo de las personas y calidad de vida laboral en los últimos siete años de medición en el MOP?.

## **2.4 Justificación del problema de Investigación**

Para la justificación de la presente investigación, se establece una mirada teórica-metodológica.

Respecto a la justificación teórica, esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento existente en lo referido a los factores de riesgo

psicosociales presentes en la organización y cómo estos son observados en función de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas la cual establece las condiciones de calidad de vida empleo público.

Desde otra aproximación teórica y en busca de justificar metodológicamente dicha investigación, ya que tiene por objeto reflejar en la organización pública el bienestar y desarrollo de las personas por una parte y en segundo lugar la vigilancia y gestión de los factores de riesgos psicosociales, cuyo desarrollo, toman más fuerza desde el Instructivo Presidencial N° 01 del 2015 sobre “Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de las Personas en el Estado”. En esa línea el año 2017 y 2018 la Dirección Nacional del Servicio Civil mediante resolución N°1 y N°2 aprueban las normas de aplicación general en materia de Gestión y Desarrollo de Personas para todo los Servicios Públicos, lo cual es mirado cómo un factor desencadenante de actividades y gestiones considerando a los funcionarios, asociación de funcionarios y directivos públicos. Todo esto pretende producir un impacto en la actual calidad de vida laboral de los funcionarios del sector público, para lo cual en criterios de pertenencia del tema, la novedad es un elemento a evidenciar, debido a definir qué se entiende por dichos conceptos. La tarea es compleja debida a la falta de criterios comunes, por lo que se torna difícil integrar una postura “psicológica- subjetiva- centrada en el trabajo” con la postura “medio laboral-objetiva- centrada en la organización”. (Aguilló, 2002). Debido a esto, y en busca de un criterio más unificador, se considera el concepto de Joseph M. Blanch (2003) quién define la Calidad de Vida Laboral como “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto, el equipo y entorno de trabajo”, abarcando una doble dimensión: objetiva (condiciones de trabajo) y subjetiva (percepciones y valoraciones).



### 3. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

En los años ochenta, el modelo dominante de administración pública era el tradicional (racional-weberiano) caracterizado por un servicio civil apolítico, donde los procesos de toma de decisiones estaban estrictamente regidos por leyes y procedimientos, aumentando la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno. (Morales, 2014; 420).

Con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública una de las bases es la organizaciones del sector público “deben ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción y libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos” (Christensen y leagreid, 2010: 3)

Desde los años noventa, los gobiernos democráticos de Chile concibieron la reforma del Estado como un proyecto que incluía además de la dimensión económica aspectos políticos y sociales, como la consolidación democrática y la mejora en las condiciones de vida de la ciudadanía. Para cumplir con tales objetivos, la modernización de la gestión pública y la mejora del aparato gubernamental fueron consideradas como prerequisites necesarios. (Morales, 2014; 420)

Producto de los escándalos que se generaron por los casos de corrupción: “Casos MOP-GATE y coimas en 2002 y caso CORFO-Inverlink en 2003”, que provocaron la peor crisis de los gobiernos desde el retorno a la democracia, ante esta situación una nueva reforma de la gestión pública fue necesaria. (Morales, 2014; 422). A diferencia de la reforma anterior, esta se produjo debido a la ventana de oportunidad generada por la crisis de corrupción “ley de nuevo trato laboral” y fue formulada a partir de soluciones propuestas por actores externos al gobierno (Navarrete y Gómez, 2009; Waissbluth, 2006).

La nueva política de desarrollo de personal tenía como objetivos la profesionalización del servicio civil, el perfeccionamiento de la política de

remuneraciones y el establecimiento de una nueva institucionalidad mediante la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). (Morales, 2014; 422) La nueva institucionalidad de la Dirección Nacional del Servicio Civil, presenta los esfuerzos de profesionalización en los distintos órdenes de gobierno y administración, los cuales indican la necesidad de un cambio o reorientación del sistema de función pública.

Desde ahí su importancia, cómo alternativa de cambio centrada en abordar el déficit institucional materializado en la falta de resultados e ineficiencia, desconfianza ciudadana, corrupción, prácticas clientelares y patrimonialistas todavía prevalecientes en el seno de los gobiernos y administraciones públicas de la región (Puón, 32: 2013)

Según lo plantea algunos autores (Longo, Ramío, 45:2008) señalan que la propia carta iberoamericana de la función pública, relaciona la posesión de atributos con la existencia de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos orientado a la producción de las mencionadas garantías, esto es, a “compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos”.

### **3.2 Servicio Civil de Carrera o Empleo en la Gestión y Desarrollo de Personas.**

Las administraciones públicas como aparato operativo de los gobiernos, en los últimos años se han vistos enfrentados a tiempos de cambio. Las causas o razones, entre las más importantes, son de carácter tanto exógeno como endógeno, que van desde la globalización, la competitividad en los mercados y en las organizaciones públicas, los procesos de reforma del Estado, el establecimiento y consolidación de sistemas democráticos que requiere burocracias profesionalizadas. (Puón, 27: 2013)

En este nuevo escenario de profesionalización hay lugar tanto para nuevos actores como para nuevos temas en la agenda política-administrativa y sus administraciones públicas en los países latinoamericanos no pueden seguir conduciéndose bajo el signo de la improvisación y del dispendio que se genera en cada cambio de gobierno como producto del cambio de las personas en sus cargos. (Puón, 31: 2013)

El término de profesionalización abarca una serie de atributos y se vuelve un concepto genérico, donde es necesario entonces preguntar tal como lo señala Puón: 2013 “¿Cuáles son sus modalidades? Y en efecto, como modalidades identificamos principalmente dos que suelen operar en las organizaciones públicas, por un lado, están los servicios civiles como la figura tradicional, conocidos también como servicios profesionales de carrera y por el otro, en las últimas décadas está el servicio profesional de empleo o gestión estratégica de recursos humanos, modalidad que recientemente han adoptado los países anglosajones”.

El concepto de servicio civil se identifica como el término adoptado en países como Inglaterra, Estados Unidos y demás países anglosajones, no así en países de la Europa continental como España y Francia que en su lugar adoptaron el concepto de función pública.

Desde el punto de vista conceptual, una definición válida es la que indica Rafael Puón (2013), “el término de servicio civil de carrera, y en años recientes la denominación del concepto ha variado; algunos autores y legislaciones le han denominado servicio público de carrera (Haro Bélchez, 2000; Aguilar; 1998) o servicio profesional de carrera”.

Desde otro punto de vista, un acercamiento más completo es el que aporta Francisco Longo (2004) que señala que un servicio civil es:

- Conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan, en una realidad nacional determinada, el empleo público y los recursos humanos que lo integran.

- Comprende normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas e implícitas, procesos, prácticas y actividades de diferente signo.
- Aunque influido por el marco jurídico, no debe ser confundido con éste. Lo que importa es el funcionamiento real, cualquiera que sea su coincidencia o alejamiento respecto de las regulaciones formales vigentes.

De tal modo, cuando se hace referencia a las modalidades o tipos, el tema está relacionado con aquello que distinguen algunos autores como Mauricio Dussauge (2005) entre servicios civiles de carrera o servicios civiles de empleo o con la diferencia que hacen Carles Ramió y Miquel Salvador (2002) en cuanto a la existencia de dos grandes modelos de función pública: el modelo de Gestión de Recursos Humanos cerrado y el modelo de Gestión de Recursos Humanos abierto.

Al respecto, resulta interesante ahondar en la identificación de algunas de las características principales de estos dos grandes modelos.

### **3.2.1 Servicio Civil de Carrera**

Con relación a lo que se conoce como servicio civil de carrera o también denominado como modelo cerrado de Gestión de Recursos Humanos, parte de la concepción de que el empleado público o funcionario va a estar vinculado de por vida a la Administración, a la que prestará sus servicios en diferentes puestos de trabajo de un mismo ámbito, configurándose de esta manera su carrera profesional.

Los servicios civiles de carrera o modelos de estructura cerrada de acuerdo con el texto clásico de Francois Grazier, (1972: 22-30) tienen como principales características las siguientes:

1- Estatuto o Ley. Existen leyes particulares para el servicio civil y los servidores públicos no son empleados privados, sino empleados de derecho público. De tal

forma que, tienen derechos y deberes especiales, por lo que se crea prácticamente un régimen especial para los servidores públicos.

2.- Carrera Administrativa. El ingreso al servicio del Estado no se basa en un reclutamiento para ocupar un puesto determinado, sino en el esquema de que el servidor público ocupe una serie de puestos organizados y jerarquizados. Lo más común es que se ingrese al sector gubernamental de joven, entre los 20-25 años, y se permanezca hasta los 60-65 años, ocupando puestos cada vez más importantes y con mayor responsabilidad.

Por su parte, la carrera administrativa se organiza de la siguiente manera:

a. Existen límites y mecanismos de promoción, que hacen que el servidor público escale los sucesivos niveles del área de la cual forma parte, o bien pasando a otra área. Para ello, necesita obtener ciertas calificaciones para alcanzar el puesto que desea.

b. De lo anterior surge la necesidad de que el servidor público tenga una preparación y conocimiento general, y no especializado de la organización pública de la cual es miembro.

c. El servidor público tiene como uno de sus principales derechos el de la estabilidad en su puesto de trabajo.

d. El servidor público tiene deberes, de hecho se les puede prohibir que tengan alguna posición política (aunque es importante decir que este punto actualmente se está revisando en países como Francia y Alemania) (De Montricher, 1991; Ulrich, 1991) o de pertenecer a un sindicato, de organizar una manifestación pública o una huelga.

e. En cuanto a la remuneración, ésta se prolonga con la pensión de retiro.

### **3.2.2 Servicio Civil de Empleo**

Con relación a los servicios civiles de empleo o modelos de estructura abierta, se basa en la diferenciación radical de los puestos de trabajo de la administración, lo que supone hacer un estudio detallado de cada uno de los mismos. Ello ha

dado lugar a la formación del eslogan “*the best man for the best place*” o “el mejor hombre para cada puesto” (Puón, 48; 2013).

Es un sistema basado en la especialización, por lo que la vinculación temporal de los funcionarios con la administración depende de la necesidad de permanencia de las funciones asociadas a los puestos de trabajo que ocupan. Este es el modelo empleado en países como Estados Unidos, Finlandia, Holanda, Suecia.

Con base en el texto clásico de Grazier (1972: 7), el servicio civil de empleo o modelo de estructura, tiene como características principales, las siguientes:

- 1.- Se realiza un inventario y descripción de los puestos necesarios en la Administración. El reclutamiento y selección son con base en los requerimientos del puesto y la especialización.
- 2.- La persona es titular del puesto, si éste se elimina o se modifica y la persona es afectada, no entra en una carrera con derechos, prestaciones, ascensos y retiro.
- 3.- No implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la administración pública.

Las ventajas de este sistema son la simplicidad, flexibilidad y la rentabilidad. En primer lugar, el sistema simple tiene que garantizar todo un método de ascensos, de calificación de méritos, y de promociones. Es flexible porque puede integrarse todo tipo de profesionistas y pueden emplearse personas de otro sector que no sea el gubernamental, y es rentable porque sólo se ocupa al personal que se necesita. Un ejemplo con algunas de esas características, lo son los Estados Unidos con sistemas de selección *post by post* que se aplican a un gran número de unidades, aunque muy vinculados a la confianza política de los dirigentes (Ramió y Salvador, 2002: 18). Sin embargo, algunos de los riesgos son: pocas probabilidades de construir un espíritu de cuerpo por la ausencia de una estructura formal *ad hoc* y carrera administrativa, así como posibilidades de

mucha movilidad a nivel de puestos más por intereses de las personas, lo que genera poco arraigo en el desarrollo de las mismas en áreas que se vinculan.

Según Carlos Ramío y Miquel Salvador en su libro *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina* (2005: 149): “Este modelo de progresión profesional basado en la movilidad de puestos de trabajo comporta ciertos problemas. El primero es el de la inflación orgánica. Puesto que las posibilidades de trabajo las determina la cantidad de puestos disponibles, por lo que suelen generarse dinámicas organizativas tendentes a la creación de nuevos puestos de trabajo, especialmente de mando, sin que ello responda al desarrollo de nuevas funciones. Recalificaciones de puestos existentes para promocionar al personal que los ocupa, creación de nuevas jefaturas sin apenas personal a quien dirigir y vacías de un contenido directivo, son algunos de los procesos asociados a la necesidad de ofrecer expectativas de carrera a partir del sistema de progresión a través de puestos de trabajo. El segundo es que la necesidad de disponer de un contingente de puestos cuyo acceso dificulta la carrera administrativa en organizaciones reducidas. Por último, el requerimiento del cambio de puesto obstaculiza la especialización a medida en que suele comportar un cambio de tareas tan solo por razones de desarrollo de la carrera administrativa. Así por ejemplo no es extraño que personal altamente calificado para ciertas funciones de carácter técnico deje de realizarlas para pasar a asumir funciones de mando, que pueden ser adecuadas para su carrera profesional pero no para sus capacidades y motivaciones”.

En relación a poder establecer comparaciones en componentes básico de los elementos básicos distintivos entre los servicios civiles de carrera o modelos de organización cerrada con respecto a los servicios civiles de empleo o modelos de estructura abierta.

### **3.3 Sistema Integrado de Recursos Humanos**

El sistema integrado de gestión y desarrollo de personas, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multi organizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas. (Longo, 2002: 11)

Los resultados que deben ser alcanzados dependen, en una medida por determinar en cada caso, de las personas, en un doble sentido:

- a) Se hallan influidos por el grado de adecuación de la dimensión, cuantitativa y cualitativa, de los recursos humanos a las finalidades perseguidas.
- b) Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) está llamada a incidir sobre ambas variables. La valoración global de un sistema de GRH cabe referirla, por tanto, a la medida en la que esa incidencia es de signo positivo, y se traduce en resultados efectivos. (Longo, 2002: 12)

La coherencia estratégica es un rasgo fundamental del modelo. Ello significa que la calidad de la GRH, tanto la de cada una de sus políticas o prácticas como la del sistema de gestión en su integridad, no puede ser juzgada al margen de su conexión con la estrategia (misión, prioridades, objetivos) de la organización.

La GRH no crea valor sino en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

La macro escala en la que operan los trabajos de diagnóstico institucional de sistemas de SC obligará a abordar la cuestión de la coherencia estratégica en forma relativamente distinta de cómo se procedería en el caso de una única organización. Por una parte, los pronunciamientos estratégicos serán, en general, (salvo excepciones, como puede representar en ocasiones la política fiscal) más genéricos y ambiguos, haciendo imprescindible un esfuerzo



interpretativo considerable. Por otra, su grado de explicitud tenderá a ser más reducido, lo que obligará al auditor a intentar que afloren preferencias y orientaciones implícitas.

El conjunto de políticas y prácticas de personal al que llamamos GRH no constituye la única fuente de influencias sobre las dos variables expuestas (dimensionamiento y conductas). Debe tenerse, además, en cuenta, el peso de otros factores situacionales influyentes, identificables en el interior de la organización o en el exterior de la misma.

Dichos factores situacionales influyen sobre las personas y su conducta, ya sea directamente o de manera indirecta: esto es, por medio de su influencia sobre el diseño y ejecución de las políticas y prácticas de GRH, o incluso incidiendo en los propios pronunciamientos estratégicos de la organización.

En el contexto organizativo interno, numerosos factores situacionales pueden ser considerados. Entre ellos, cabe citar: la situación política interna, el contexto presupuestario, la tecnología utilizada, los sistemas de trabajo, la estructura sociológica de las plantillas, los estilos de dirección

En cada situación, serán reconocibles unos u otros como determinantes de influencias relevantes. En todo caso, hay dos factores que se consideran de análisis obligado, por su importante incidencia, directa o indirecta, en el comportamiento humano: *la estructura y la cultura organizativas*. (Longo, 2002: 13)

**La estructura**, es una importante fuente de influencias. El grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones, son, entre otros, datos estructurales relevantes para la gestión de las personas.

**La cultura organizativa**, es asimismo un factor situacional de extraordinaria importancia. Con frecuencia, los modelos mentales y valores interiorizados en el

contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento humano, así como de las propias políticas y prácticas de GRH.

Por otro lado, en el exterior de la organización son numerosos los factores situacionales influyentes. Entre otros, (la situación sociopolítica, la económica, la evolución tecnológica, las expectativas de los usuarios de los servicios públicos, los creadores de opinión, los medios, etc.)

En este campo, dos factores de entorno son de análisis ineludible en los trabajos de diagnóstico, por su trascendencia para la gestión de las personas: las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo.

**El marco jurídico** es un poderoso elemento del entorno, cuya influencia cotidiana, introduciendo limitaciones sobre el funcionamiento de los sistemas de GRH es incuestionable. (Longo, 2002: 13)

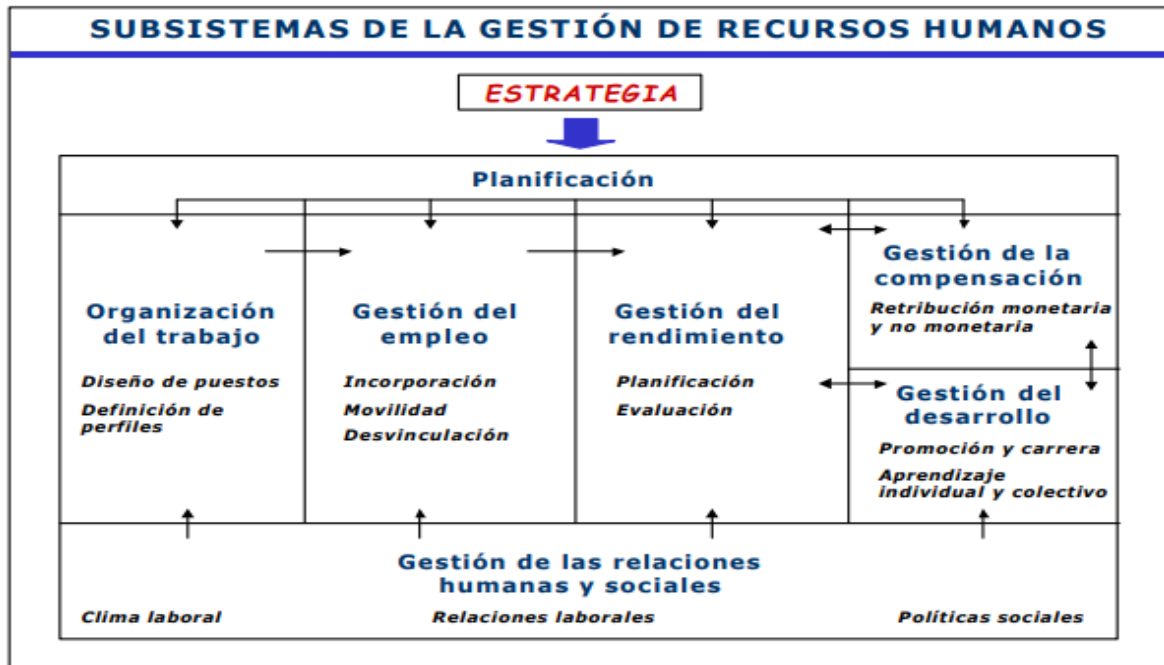
En el ámbito público, la extensión e intensidad de las regulaciones incrementa su importancia. Del marco legal derivan algunas de las principales singularidades y restricciones que la GRH debe asumir en los sistemas públicos.

El **mercado de trabajo** constituye asimismo un referente de la mayor importancia para el diseño y funcionamiento de políticas y prácticas de GRH. Como se verá más adelante, en campos como el aprovisionamiento de RRHH o las políticas de compensación, entre otros, el mercado laboral es un factor situacional de trascendencia indudable. (Longo, 2002: 14)

### **3.3.1 Subsistema básico de Recursos Humanos**

El sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos (GRH) que se describió preliminarmente, se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas y aparecen conectados e interrelacionados.

El siguiente esquema, presenta los principales elementos y componentes:



Fuente: Elaboración, Francisco Longo 2002

La figura 2 presenta a la GRH integrada por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles:

**En el nivel superior**, la Planificación de RRHH, que constituye la puerta de entrada en todo el sistema integrado y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada.

**En el nivel intermedio**, se encuentran cinco subsistemas, ordenados en horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica:

- 1- la Organización del Trabajo, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas.
- 2- la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.
- 3- la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.

4- la Gestión de la Compensación, gestión del conjunto de compensaciones que la organización satisface a sus empleados por concepto de contraprestación a la contribución de estos a los fines de la organización

5-la Gestión del Desarrollo, estimula al crecimiento profesional de las personas, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

**En el nivel inferior**, se encuentra la Gestión de las relaciones humanas y sociales: gestión de las relaciones entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando estas adquieren una dimensión colectiva.

Por último, existen tres requisitos imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de GRH funcionen, en una organización determinada, como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizativos (Longo, 2002: 16)

- 1- En primer lugar, es necesario que todos los subsistemas enunciados se encuentren operativos, es decir, que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes que permitan inferir racionalmente su existencia y operatividad. Así, por ejemplo, si no existe una evaluación del rendimiento mínimamente formalizada, los procesos de promoción y carrera quedarán privados de insumos básicos para desarrollarse adecuadamente. La tendencia será a producir ascensos arbitrarios, o bien basados en la antigüedad o en méritos puramente formales.
- 2- Los subsistemas de la GRH deberán, además, funcionar interconectados, en la forma representada por las flechas de la figura 2, que más adelante se precisará con más detalle, Así, por poner también un ejemplo, si no existe interconexión operativa entre el diseño de los puestos y perfiles y los procesos de incorporación de personal (si cada subsistema opera

aislado) difícilmente se logrará la idoneidad en las adscripciones de las personas a las tareas.

- 3- Por último, la totalidad de los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RRHH, derivada de la estrategia organizativa, y cohesionados por aquélla. Una política o práctica de personal no puede ser juzgada, como ya dijimos, al margen de esta coherencia básica. Por acudir a un ejemplo, si una política de retribución variable ligada al rendimiento remunera aunque lo haga de manera técnicamente irreprochable los objetivos que no son claros en prioridades organizativas, estará desviando inadecuadamente la conducta de las personas y causando, en realidad, un perjuicio a la organización. (Longo, 2002:17)

### **3.4 Riesgo Psicosociales en el trabajo.**

La mayoría de los adultos pasan en el trabajo gran parte de su tiempo. El trabajo proporciona beneficios económicos y de otros tipos. A la vez, cuando las personas están trabajando se enfrentan a riesgos causados por agentes químicos, biológicos o físicos y a situaciones ergonómicas adversas, alérgenos, una red compleja de riesgos de seguridad y muchos y distintos factores psicosociales” (Concha-Barrientos *et al.*, 2004: p. 1.653). El entorno y naturaleza del trabajo tienen una influencia importante en la salud (Marmot y Wilkinson, 2006).

La importancia de los aspectos psicológicos del trabajo como tema de investigación ha ido creciendo desde la década de 1950 (Johnson, 1996; Sauter *et al.*, 1998). La investigación en este ámbito adquirió un mayor impulso con la aparición de la investigación psicosocial del entorno de trabajo y la psicología del trabajo en la década de 1960 (Johnson y Hall, 1996), momento en que el enfoque dejó de centrarse en una perspectiva individual para dedicarse al efecto de

aspectos concretos del entorno sobre la salud (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986) ha definido los riesgos psicosociales como las interacciones entre el contenido, la gestión y la organización del trabajo y otras condiciones ambientales y organizativas, por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores, por otro. En ese sentido, se refiere a las interacciones que se ha demostrado ejercen una influencia negativa en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia (OIT, 1986). Una definición más sencilla de los riesgos psicosociales podría ser la siguiente: son los aspectos del diseño y gestión del trabajo, así como sus contextos sociales y organizativos, que tienen potencial para causar daños psicológicos o físicos (Cox y Griffiths, 2005).

En la literatura sobre la naturaleza de los riesgos psicosociales, existe un consenso razonable (véase tabla 1), sin embargo, cabe destacar que las nuevas formas de trabajo generan nuevos riesgos y estos todavía no están descritos en publicaciones científicas (Cox, 1993). En Europa y otros lugares existen varios modelos para evaluar los riesgos asociados a los peligros psicosociales, así como el efecto que tienen sobre la salud y la seguridad de los trabajadores y la salud de las organizaciones (en términos, entre otras cosas, de productividad, calidad de productos y servicios y ambiente general de la organización).

**Tabla 1. Riesgos psicosociales.**

Contenido del trabajo	Falta de variedad o ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o sin sentido, insuficiente uso de habilidades, niveles altos de incertidumbre, trabajo continuado atendiendo personas.
Carga y ritmo de trabajo	Carga de trabajo excesiva o insuficiente, ritmo marcado por máquinas, elevada presión temporal, trabajo continuamente sujeto a plazos.

Horario laboral	Trabajo a turnos, nocturnidad, horarios inflexibles, jornada imprevisible, jornada prolongada, dificultades para la conciliación.
Control	Poca participación en la toma de decisiones, imposibilidad de controlar carga de trabajo, ritmo, etc.
Entorno y equipos	Disponibilidad, adecuación o mantenimiento inadecuados de los equipos; malas condiciones ambientales como falta de espacio, mala iluminación o ruido excesivo.
Estructura y cultura organizativa	Mala comunicación, poco apoyo para resolver problemas y para el desarrollo personal, falta de definición de objetivos de la organización (o falta de acuerdo sobre ellos).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social o físico, mala relación con los superiores, conflictos entre personas, falta de apoyo social, violencia laboral, acoso.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre otros.
Desarrollo profesional	Estancamiento e incertidumbre profesional, promoción excesiva o insuficiente, salarios bajos, inseguridad en el empleo, poco valor social del trabajo.
Conciliación vida personal-laboral	Conflicto entre las necesidades laborales y personales, poco apoyo en casa, problemas cuando ambos cónyuges tienen actividad profesional.

Fuente: Adaptado de Leka, Griffiths y Cox (2003).

### **3.5 Modelos Teóricos de Riesgos Psicosociales**

Desde la década del ochenta se vienen desarrollando dos modelos teóricos con respecto al tema de los factores de riesgo psicosocial de origen laboral, el estrés y los efectos sobre la salud. Algunos autores alrededor del mundo han propuesto la articulación de estos modelos con el fin de elaborar teorías más comprensivas del fenómeno, así como desarrollar instrumentos de valoración más completos para la evaluación y la intervención de los factores psicosociales en los distintos tipos de organizaciones. De ello dan cuenta robustos estudios meta analíticos y de revisión sistemática (Bakker et al., 2010; De Jonge et al., 2010; Shultz et al., 2010; Tucker et al., 2008)

#### **3.5.1 Modelo demanda/ control-apoyo social**

En un estudio canónico publicado en 1979 sobre demandas del trabajo, autonomía *decisional* y tensión mental, Robert Karasek, autor norteamericano de University of Massachusetts, condensa lo que será el modelo teórico y el sistema de aplicaciones más importante en la historia de la psicología laboral. El modelo Karasek explica lo que acontece entre la *organización del trabajo*, el *contenido de las tareas*, las *demandas de tipo psicológico* (cuantitativas y cualitativas) y el *control o autonomía decisional del trabajador sobre su trabajo*. (Vieco G., Abello R., 360; 2014).

El estrés “tensión laboral” es el resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la limitada libertad para la toma de decisiones, es decir, el bajo control. El nivel de demandas laborales suele derivarse del nivel de producción de la empresa, mientras que el nivel de control depende más bien del organigrama (estructura de autoridad, sistema de responsabilidades, etc.). La demanda elevada puede darse por el ritmo y la rapidez del trabajo, por la cantidad de trabajo, por órdenes contradictorias, por demandas conflictivas, por la



necesidad de concentración, por la cantidad de interrupciones y por la dependencia del ritmo de los demás. Entre tanto, el control hace referencia al conjunto de recursos que el trabajador tiene a su disposición para hacer frente a las demandas; viene determinado tanto por su nivel de formación y habilidades, como por su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan su trabajo (Karasek, 1979).

El tercer factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que proporcionan o no los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe y es adecuado, puede disminuir parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control.

A mayores demandas o exigencias (cognitivas, emocionales, cuantitativas o cualitativas) y menor posibilidad de control sobre el trabajo (autonomía para tomar decisiones con respecto al trabajo) mayor es la probabilidad de enfermar a consecuencia de la tensión psicológica o el estrés psicosocial.

Múltiples estudios longitudinales, de tipo analítico y cross sectional alrededor del mundo lo atestiguan (Dalgard et al., 2009; De Lange et al., 2003; Kayaba et al., 2005).

### **3.5.2 Modelo de desbalance-esfuerzo-recompensa**

Según este modelo, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa una situación de mayor riesgo para la salud. Por recompensas del trabajo se considera el control del rol o estatus, la estima y el salario. El control del rol o estatus incluye la estabilidad laboral, los cambios no deseados en las condiciones de trabajo, 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 incluye el respeto y el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo. (Vieco G., Abello R., 361; 2014).

El modelo propuesto por este autor del Instituto de Salud Pública de la Universidad de Dusseldorf (Siegrist et al., 1982; Siegrist et al., 2004; Siegrist et al. 2009) aporta el elemento fundante sobre las demandas extrínsecas del trabajo, el *sobrecompromiso* del trabajador y el esfuerzo aplicado versus la recompensa recibida. El desbalance entre estas tres fuerzas es lo que genera *estrés-dístrés*, causante de múltiples trastornos, patologías orgánicas y mentales, y los efectos nocivos sobre la salud, la productividad y la organización en general. Este modelo teórico ha sido probado y desarrollado en el mundo entero (Siegrist, 2008) y en su articulación con el modelo de Karasek ha permitido la comprensión e intervención de los riesgos psicosociales en el trabajo, a fin de prevenir la enfermedad y fomentar el trabajo. (Vieco G., Abello R., 361; 2014).

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo de investigación**

En la presente investigación se realizará un estudio de tipo Exploratorio-Descriptivo; de tipo Exploratorio porque busca ofrecer de forma preliminar un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar, permitiendo como investigador familiarizarse con la recolección de datos, fuentes de información fundamental y lectura relevante que hasta el momento se conocía de manera parcial o de forma general, en el caso particular de este estudio es el campo de los factores de riesgo psicosociales y su vinculación con las políticas de gestión y desarrollo de personas en lo particular la calidad del empleo público.

Consecutivamente en base a lo conceptualizado por (Bernal, 2010) este estudio es de carácter descriptivo debido a que se seleccionan las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detalla de las partes, las que son: Describir los factores de riesgos psicosociales presentes en la organización y como estos son abordados según la normativa y los lineamientos del ente rector de la Dirección Nacional de Servicio Civil, en la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, en lo específico en la Calidad de Vida Laboral de los equipos de trabajo en el edificio central del Ministerio de Obras Públicas.

### **4.2 Método de investigación**

Para esta investigación se ha determinado que se desarrolle desde el Método Deductivo, como primera instancia de análisis en la implementación de las directrices y normas asociadas a calidad del empleo público, los avances de estas con la incorporación de las directrices de las normas de carácter general de la Dirección Nacional del Servicio Civil 1 y 2, estas asociadas a la política de gestión y desarrollo de personas en lo específico calidad del empleo público y como estos son abordados, teniendo como acción inicial de análisis, los

resultados obtenidos del cuestionario SUSESO-ISTAS21, en sus últimas dos mediciones y la relación con las materias e instrucciones de la políticas de la Subsecretaria de Obras Públicas y los Servicios dependientes del Ministerio de Obras Públicas. Posteriormente llegar a identificar aquellos elementos claves y particulares, obteniendo la explicación en los procesos internos a la organización destinados a promover de mejores condiciones laborales físicas y psicológicas, como de calidad de vida laboral para los trabajadores y sus familias.

Según lo describe el autor Bernal (2010), “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (Bernal, C, 2010; 59)

### **4.3 Enfoques de investigación**

En lo específico de la investigación tendrá un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, el cual debe detallar cómo surge y se instala en determinada situación, condición, opiniones, experiencias, percepciones, lugar y/o realidad del fenómeno de estudio.(Bernal, 2010). Es por ello que desde el análisis de las directrices en función de la calidad del empleo público, de la normativa del ente rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil, asociado a Políticas de Gestión y Desarrollo de personas, a su vez con la revisión de los lineamientos de los factores de riesgo psicosociales, dándole una conceptualización a este fenómeno en donde se destaca la “prioridad a la descripción, análisis y explicación del tema a investigar” (Blanco-Peck, 2007), por lo que además se basará en la metodología no tradicional o cualitativa, que permita identificar el efecto en los procesos destinados a promover el desarrollo de las personas, la calidad de vida laboral y como los factores de psicosociales se encuentran presentes en los equipos de trabajo.

## **4.4 Metodología**

### **4.4.1 Técnicas de recopilación de información.**

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos e información relevante para el desarrollo de la investigación, se sustentan en lo siguiente:

#### **A- Revisión documental**

Se realizará una revisión documental nacional que busca coincidencias entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Ministerio de Obras Públicas y los lineamientos del Ente Rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en lo que respecta a la calidad del empleo público.

Los documentos a revisar son:

- a. Instrumento operacional, Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Ministerio de Obras Públicas. (Resolución Exenta N° 1369 del 10 de julio de 2017 de la Subsecretaría de Obras Publicas MOP)
- b. Norma de aplicación general, en relación específica del estudio: Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. (Resolución N°41904 del 10 de noviembre de 2017 de la Dirección Nacional de servicio Civil)

#### **B- Encuesta**

Se realizará una encuesta representativa para conocer la percepción de los funcionarios en el edificio central del MOP., asociado a los factores de riesgos psicosociales y a su vez de la calidad del empleo público. Para el desarrollo de la muestra y la aplicación de la encuesta, se consideraron los siguientes criterios:

En el edificio central del ministerio de Obras Públicas cumplen funciones 2.700 trabajadores aproximadamente, presentes en los doce Servicios como

Direcciones Nacionales y Direcciones Generales. En términos de representatividad la encuesta debe tener un resultado superior a 340 respuestas.

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”; o bien Unidad de Análisis. (Bernal, 2010, p 160)

Para la correcta definición de la unidad de análisis, se debe considerar los siguientes términos. (Bernal, 2010, p 160)

-Alcance: Ministerio de Obras Públicas, edificio central.

-Tiempo: año 2023

-Elementos: Doce Servicios dependientes del Ministerio de Obras Públicas del edificio central.

-Unidades de muestreo: Doce Servicios dependientes de la Subsecretaría y la Dirección General del Ministerio de Obras Públicas en el edificio central.

### **C- Entrevistas semi-estructuradas a Informantes claves**

Se realizarán entrevistas a Informantes claves, profesionales de las Unidades o Departamentos de Prevención de Riesgo y Enfermedades Profesional, como de las unidades de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida, específicamente en la Subsecretaría de Obras Públicas y Servicios dependientes MOP.

Las personas entrevistadas representan una muestra de carácter no probabilística, lo cual significa que las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población (Pimienta, 2000).

En relación a los criterios de idoneidad definidos por el investigador, aplicado a los Informantes Claves. Algunos de estos criterios son:

- A- Jerarquía de autoridad - (Cargo que desempeña): Las personas entrevistadas deben ejercer un cargo de jefatura la cual es designada por el Jefe Superior de los respectivos Servicio dependientes y de la Subsecretaría de Obras Públicas.
- B- Descripción del cargo: Los informantes claves deben estar desarrollando funciones y tareas relacionadas con Prevención de Riesgo y Enfermedades Profesional; Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida, específicamente temáticas vinculadas al Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21, como lineamientos transversales en materia de gestión de clima laboral y de factores psicosociales (bienestar físico, psicológico y social).
- C- Experiencia en la organización: Los entrevistados deben estar ejerciendo las funciones con una experiencia superior a siete años, con la finalidad que puedan aportar respecto a las experiencia en la implementación y desarrollo de la temática del objeto de estudio, buscando opiniones de distintos enfoques metodológicos.
- D- Experiencia en la Función: Las personas entrevistadas deben tener una antigüedad mínima de cinco años en funciones relacionadas al objeto de estudio.

#### **4.4.2 Selección de Muestra**

- Marco Muestral

Se refiere a la lista de información (Mapa o fuente) “donde se pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la Población y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio”. (Bernal, 2010, p 161)

- Muestra

Según Bernal (2010) Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables del objeto de estudio.

- Pasos en la selección de una muestra

Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993), los siguientes son los pasos para definir una muestra:

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Elegir un procedimiento de muestreo.
5. Seleccionar la muestra

- Variables de la población y su medición

Según Fracica (1988), “uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, a las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo” (Bernal, 2010, p 161).

Estas variables se analizan a partir de sus necesidades, ya sea en términos de datos de promedios o totales para las variables cuantitativas, y de proporciones o totales para las variables cualitativas.

#### **4.4.3 Técnicas de análisis de información**

En cuanto a las técnicas de análisis de la información, al ser esta investigación de carácter mixto cualitativo y cuantitativo, el análisis de la información se basará en la información recabada durante la aplicación de las técnicas de recolección



de datos, la cual para este caso es la técnica de análisis de contenido cualitativo, la cual es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas (Cáceres, 2003)

En este sentido, existe una particularidad de esta técnica, y es que mantiene el contenido cualitativo de análisis, debido a que muchos análisis cuantitativos han descuidado este punto. El axioma precisamente del análisis de contenido, en contraste con el análisis libre, es que cada paso analítico y cada decisión en el proceso de evaluación, debe basarse en una regla sistemática y aprobada, esto implica decidir en avance como se abordara el material, que partes se analizarán en qué secuencia, que condiciones deben obtenerse para que se lleve a cabo una clasificación de codificación (Cáceres, 2003).

#### **4.4.4 Desarrollo del Preanálisis**

Se trata del primer intento de organizar la información y tiene como fin establecer las maneras de ordenar el contenido a analizar. Hay que considerar que lo que se busca es construir un corpus de análisis (Bardin, 1996). Este corpus pueden ser entrevistas en profundidad sobre temas específicos, respuestas a un cuestionario o encuesta, notas de campos previamente consensuadas, transcripciones etc.

#### **4.4.5 Selección de unidades de análisis**

En esta parte de la investigación se expone todos aquellos elementos principales con relación a los objetivos, extrayendo los contenidos que darán sustento al análisis, que representan el sustento informativo para procesar (Hernández Sampieri, 2010) Las unidades de análisis representan los segmentos de

contenido de los mensajes que son categorizados e individualizados para preestablecer inferencias entre ellos. (Cáceres, 2003)

- **Unidad de muestreo:** Son aquellas proporciones del universo observado que serán analizadas, estas son fundamentales ya que se extrae del universo las unidades muestrales. (Krippendorff, 2002)
- **Unidad de registro:** Es una unidad de contenido significativo dentro del documento que servirá para extraer resultados. Hostil define una unidad de registro como "el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría determinada". (Krippendorff, 2002)
- **Unidad de contexto:** En la unidad de contexto, el investigador reconoce y explica el hecho de que los símbolos codeterminan su interpretación y que se extraen resultado del contexto amplio que lo representa y pueden desprenderse de las unidades de registro. (Krippendorff, 2002)

#### 4.4.6 Categoría de estudio

Para Philipp Mayring el sistema de categorías es el punto central de análisis de contenido cualitativo, en donde se debe concretar los objetivos del estudio en formas de categorías, en este sentido el análisis de contenido cualitativo tiende a poner especial atención en la construcción y justificación de categorías.

Trabajar con un sistema de categorías es una construcción importante a la comparabilidad de los resultados y la evaluación de fiabilidad de análisis. (Mayring, 2014)

Las categorías son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis, para Hernández Sampieri (1994) las categorías podemos distinguirlos como casillas donde el contenido, previamente codificado se ordena y clasifica las unidades de análisis, esto significa que las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas (Cáceres, 2003).

#### **4.4.7 Reglas de análisis y códigos de clasificación**

- **Reglas de análisis**

Estas reglas indican al investigador y a otros que participen en el análisis, cuales son las condiciones para codificar y eventualmente categorizar un determinado contenido, sin embargo estas reglas se encuentran abiertas a modificación en los estudios cualitativos (Mayring, 2014). McQueen, McLellan, Kay & Milstein (1998) las reglas posteriormente son aplicadas al contenido, las reglas actúan vinculando las características de los textos en virtud de los constructos del analista (Cáceres, 2003). Una vez se tiene claro será la unidad de análisis, se procede a disponer el material separando el contenido en virtud de dicha unidad de modo tal de agrupar todo aquel que parezca guardar relación, la suficiente como para ser considerada similar. Asimismo el investigador va desarrollando un criterio de clasificación que excluye o incluye contenidos de manera más o menos sistémica. Cuando los datos se hayan agrupado conforme a las reglas de análisis se busca un identificador a cada grupo.

- **Códigos de clasificación**

Para Carey, Morgan & Oxtoby, (1996) los identificadores de los grupos, reciben el nombre de códigos y estos pueden adoptar la forma de un concepto conocido como palabra o símbolo alfanumérico cualquiera de carácter distintivo, sin duda el código resume el conjunto de datos reunidos en una clase debido a que etiquetan los segmentos, agregando información al texto a través de un proceso que abstrae las características del contenido agrupado y la sintetiza en un solo concepto o símbolo. Los códigos terminan de orientar las categorías o agrupaciones realizadas anteriormente (categorías) (Cáceres, 2003)

Categorías y subcategorías definidos para el análisis de resultados de la pregunta de investigación, ¿Cómo se aborda el diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21?

Categoría	Riesgos Psicosociales
subcategoría	Riesgos positivos
	Riesgos negativos
Categoría	Calidad del empleo
Categoría	Coordinación transversal
Categoría	Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21
Categoría	Experiencia y/o evolución
subcategoría	Experiencia regional
Categoría	Intervención organizacional
subcategoría	intervenciones primarias
	intervenciones secundarias
Categoría	Toma de decisiones
Categoría	Mejorar las condiciones
Categoría	Decisiones y resultados
Categoría	Participación Asociaciones de Funcionarios
Categoría	Abordada la vigilancia
subcategoría	Accidentes laborales
	Enfermedades profesionales
Categoría	Efectividad del Protocolo de Vigilancia

Categoría	Matriz estratégica de intervención
-----------	------------------------------------

Elaboración propia, fuentes cuestionario SUSESO-ISTAS 21

- **Análisis final de resultados**

En esta etapa se construye el análisis de los distintos elementos identificados a través de la utilización de la técnica de análisis de los datos. El análisis final hará uso de las categorías y sus hallazgos, permitiendo interpretarlos de una manera simple, resumida e intuitiva, las categorías mismas y la relación entre ellas. Finalmente se demuestra la utilidad de las matrices que nos permiten resumir la información procedente de los diferentes cruces entre variables que permiten generar datos que posteriormente serán analizados y de donde el investigador llegara a conclusiones propias de la manera más objetiva posible. (Cáceres, 2003).

## **5 CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 El Ministerio de Obras Públicas**

El Ministerio de Obras Públicas es la Secretaría de Estado encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales y el organismo coordinador de los planes de ejecución de las obras que realicen los Servicios que lo constituyen y de las demás entidades dispuestas por ley. (DFL N°850, art. 1 y 2).

Para el ejercicio de sus funciones el Ministerio de Obras Públicas, presenta una dotación de aproximadamente a Julio del 2023 de 9.567 funcionarios a nivel nacional, estos distribuidos en las dieciséis regiones “Secretaría Regional Ministerial, como en el edificio central denominado “Nivel Central”. La Estructura Orgánica está compuesta por tres Direcciones Generales y nueve Direcciones Nacionales y Servicios dependientes, cada cual establece sus propios Decretos Supremos donde detalla la estructura orgánica y posterior estructura funcional donde la función de Gestión y Desarrollo de Personas al igual que la Prevención de Riesgos se encuentran presentes, esto siempre vinculados a los objetivos estratégicos ministeriales. La Subsecretaría de Obras Públicas es la encargada administrativa y funcional responsable de promover y gestionar la Política de Gestión y Desarrollo de Personas. Por otro lado La Dirección General de Obras Públicas es la responsable de gestionar las dinámicas y ámbitos propios de la Prevención de Riesgo y Enfermedades Profesionales al interior del Ministerio de Obras Públicas.

La desagregación funcionalmente es doce Servicios dependientes, cuyo presupuesto es independiente financieramente y operacionalmente cuenta con estructuras y diseños organizacionales de acuerdo a su rol ejecutor y no ejecutor, cuya misión es “Proveer y gestionar eficiente y eficazmente obras y servicios de infraestructura, así como regular y favorecer la gobernanza de los recursos hídricos que garantice su preservación y disponibilidad; para propiciar con visión

de futuro, un desarrollo sostenible, resiliente, inclusivo, participativo y con perspectiva de género, conectando el territorio, cuidando a las personas y mejorando su calidad de vida en armonía con la naturaleza.”(Definición Estratégica MOP., 2022-2026).

Para los trabajadores que desarrollan sus funciones y actividades en lo específico en oficinas del edificio central del MOP, las cargas de trabajo se han incrementado, intensificación la automatización de las tareas y actividades. Esto implica que las habilidades interpersonales (Comunicación) y cognitivas (Por ejemplo: toma decisiones) se vuelven progresivamente relevantes. En muchos lugares existe un incremento constante de la intensidad y las demandas del trabajo, que se acompaña de una disminución de niveles de autonomía, con recompensas no siempre acordes al esfuerzo realizado. “El trabajo se mide en relación a las metas cumplidas y no en relación al esfuerzo invertido”. (Manual ISTAS/21, p3)

Estas habilidades interpersonales y el incremento constante de la intensidad del trabajo vienen a generar cambios en el mundo laboral y como consecuencia un cambio en el tipo de riesgo para la salud que enfrentan los trabajadores en su centro de trabajo. Si hace 50 años los riesgos más relevantes eran de tipo físico, químico, biológico o ergonómica, hoy, sin que estos riesgos hayan desaparecido, cobran mayor importancia los riesgos de tipo psicosociales laborales (RTSL). El ambiente psicosocial en el trabajo ha sido identificado por la Organización mundial de la Salud- OMS- y la Organización Internacional del Trabajo- OIT- como una “fuente emergente de riesgo para la salud de los trabajadores en todo el mundo”, y se le considera un desafío mayor en la salud ocupacional. (Manual ISTAS/21, p3)

## **5.2 Factores de riesgo psicosociales como catalizador de enfermedades organizacionales**

Dentro de las tensiones psicológicas que las personas deben afrontar en sus lugares de trabajo y las organizaciones se encuentran detalladas en la normativa del Ministerio de Trabajo y Previsión Social del año 1968, donde se releva la importancia de observar, calificar y evaluar el agente específico como es la “Neurosis Profesional” cuyo significado para el legislador es: “incapacidad que pueden adquirir distintas formas de presentación clínica, tales como: trastorno de adaptación, trastorno de ansiedad, depresión reactiva, trastorno por somatización y por dolor crónico”. (DFL, 1968, p10). Por otro lado, la normativa además indica que los trabajos afectos a riesgo, son aquellos que “se expongan al riesgo de tensión psíquica y se compruebe la relación de causa a efecto”.

Los factores de riesgos psicosociales dentro del marco teórico presentado por la Organización Internacional del Trabajo en el año 1998, donde establece que la complejidad del tema en ambientes de trabajo son difíciles de entender, dado que “representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador” (OIT,1986). Dicho documento propone la siguiente definición: “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte , y por la otra, en las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias que pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”(OIT, 1986).

Desde las instituciones de Salud Públicas de Chile, como es la Superintendencia de Seguridad Social y por otro lado Subsecretaría de Salud Pública de Chile, establecieron instrumentos y métodos que permiten diseñar, medir y vigilar los factores y riesgos sicosociales. Para el caso de la medición de riesgos psicosociales presentes en el Ministerio de Obras Públicas, se utiliza el método SUSESO-ISTAS 21 que es estandarizado por la Superintendencia de Seguridad



Social desde el año 2009 y por otro lado se establece dentro de 15 protocolos el año 2015 el Protocolo de Vigilancia de riesgos psicosociales por parte de la Subsecretaría de Salud Pública del Ministerio de Salud, estableciendo por norma la obligatoriedad de la aplicación del cuestionario SUSESO-ISTAS 21 a toda las organizaciones públicas y privadas del país.

En paralelo, y de acuerdo a los niveles de maduración de los sistemas de Gestión y Desarrollo de Personas, estos últimos años se ha venido reflexionando sobre la necesidad de mejorar los ambientes de trabajo en instituciones públicas y cómo es posible la interacción de los factores psicosociales en las dinámicas organizacionales, en línea de la instalación, desarrollo de los mecanismos que establece la normativa existente, la cual permite visualizar, planificar, gestionar y minimizar los elementos por un lado positivos que llevan a bienestar de los trabajadores/as y en consecuencia generar impactos favorables de rendimiento laboral y familiar y por otro lado alertar de los “elementos negativos que constituyen riesgos para la salud, ligados principalmente a “Estrés” con resultados de enfermedades laborales, asociadas desmotivación, ausentismo y bajo desempeño laboral”, los cuales impactan en la organización, el trabajo, sus trabajadores/as y familias. (Ensignia,7:2016).

Los riesgos psicosociales laborales son aquellas situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el **tipo de organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea**, los cuales tiene la capacidad de afectar en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, síquica o social) de las personas y sus condiciones de trabajo.

Dentro de los instrumentos que permiten identificar los riesgos psicosociales en el Ministerio de Obras Públicas, se encuentra el cuestionario ISTAS21. Dicho instrumento permite medir de forma abreviada y general según el nivel de riesgo de la organización, el cual se separa en dimensiones y sub dimensiones.

## Dimensiones y sub dimensiones generales de medición

Dentro de las mediciones se destacan los años 2016, 2019 y 2022, siendo esta última medición, la cual obtuvo una participación de un 72% de funcionarios del edificio central (Servicios ejecutores y no ejecutores), desagregando los resultados obtenidos en Riesgos Bajo, Medio y Alto según la dimensión psicosocial:

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de resultado</b>
Exigencias psicológicas en el trabajo	RIESGO MEDIO
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	
Apoyo social y calidad de liderazgo	
Compensaciones,	
Doble Presencia	RIESGO ALTO

Elaboración propia, fuente: (Informe medición ISTAS-21 MOP, 2022)

Por tercera vez la dimensión más riesgosa de las cinco es “Doble Presencia”, siendo las mujeres 61,27%, presentan mayor porcentaje versus los hombres con un 52,33%, lo que da cuenta de la intranquilidad generada por las dificultades de compatibilizar tareas laborales y familiares.

Dentro del cuestionario se obtuvieron otras conclusiones, la primera que los riesgos una de ellas es que las mujeres se ven mayormente expuestas a los riesgos. Por ej: las mujeres presentan (6) sub dimensiones de alto riesgo, respecto de los hombres que presentaron (4) lo que permite identificar inequidad de género.

### **5.3 Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas**

En junio del año 2003 fue promulgada la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, la cual creó el Sistema de Alta Dirección Pública

(SADP) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Esta normativa responde entre otros antecedentes a las prioridades definidas por el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos (2000 – 2006) en el marco del proceso de modernización del Estado y a una serie de diagnósticos que evidenciaban el estancamiento de la carrera funcionaria y un alto grado de insatisfacción de los funcionarios públicos frente a esta realidad. Además de la falta de competencias para acceder a cargos públicos, el crecimiento sostenido de personal a contrata y la tendencia a mejorar remuneraciones por fuera de la carrera funcionaria.

La Ley del Nuevo Trato Laboral definió una institucionalidad y un procedimiento para el reclutamiento y selección de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, mediante procesos competitivos basados en el mérito; además de organizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una mejor Gestión de Personas en la administración del Estado.

De esta manera se abordó un aspecto que había estado ausente en las iniciativas modernizadoras, **reconociendo la gestión y el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado como una variable indispensable en el proceso de modernización, sentando las bases para avanzar en una gestión pública fundada en los principios del mérito, excelencia, probidad y transparencia.**

Se definió que la misión de la Dirección Nacional de Servicio Civil es fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo para las personas que trabajan en el Estado y los altos directivos públicos, esto con el fin de promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos. Asimismo, el Sistema de Alta Dirección Pública tiene como finalidad dotar a las instituciones del gobierno, de equipos directivos de calidad, eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos, con el propósito de profesionalizar la función pública y optimizar la gestión.

En ese plano y a través de instrumentos que han podido direccionar el desarrollo e implementación de prácticas en la administración central del Estado, y que se destacan de forma importante cómo avances, lineamientos y normativas relacionada con la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, dentro de las que se encuentra en primer lugar el: Código de Buenas Prácticas Laborales del año 2006, el cual materializa un compromiso gubernamental y reafirma la voluntad del Estado, “en su rol de empleador” y de impulsar políticas y medidas contra la discriminación laboral, que promueve la igualdad de oportunidades y trato en el empleo del sector público.

Siguiendo con los hitos importantes en materia de Gestión y Desarrollo de Personas esta la agenda tripartita denominada Programa Nacional de Trabajo Decente, que releva a la importancia de (marco general), los elementos del concepto “**Trabajo Decente**”. Este concepto considera el “acceso a trabajos productivos y adecuadamente remunerados; socialmente protegido, con resguardo a los derechos fundamentales en el trabajo; sin discriminación alguna, e incorpora el (Dialogo Social) cómo método fundamental para la formulación de consensos”. (Programa Nacional Trabajo Decente:1, 2008)

Por otro lado en el instructivo Presidencial del año 2013, sobre Política Descentralizada de Gestión de Personas, destaca el respeto a la probidad administrativa y establece orientaciones en materia de Buenas Prácticas Laborales y no discriminación, destacando la “responsabilidad por el ejercicio de la función pública, la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familia de los funcionarios, promoviendo de esta forma el desarrollo integral de las personas.

En esa línea y siguiendo con los esfuerzos por modernizar el Estado, se encuentra el instructivo presidencial del año 2015, hito relevante en materias de ***buenas prácticas laborales en Gestión y Desarrollo de Personas***, el cual compromete a los Servicios Públicos a avanzar por medio de “Políticas en el

mejoramiento del empleo público”, donde se encuentran los tres ejes y sus componentes principales, los cuales son: “**Derechos Laborales**”, instruyendo a las organizaciones públicas a garantizar el cumplimiento de las normas de protección de funcionarios/as con responsabilidades familiares y parentales; en segundo lugar se encuentran las “**Condiciones Laborales**”, donde las organizaciones públicas deberán generar las condiciones y mantener ambientes laborales sanos vinculados a la calidad de vida laboral y por último menciona los “**Ambientes Laborales**”, referido a que las organizaciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, fortalezcan el compromiso, motivación y mejoras de desempeño de las personas.

Por último en materia de desarrollos normativos y organizacionales es importante destacar las ***Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas del año 2017***, que establece facultades de rectoría a la Dirección Nacional del Servicio Civil por un lado y que direcciona dentro de sus siete ejes, la aplicación de acciones que promuevan ambientes laborales saludables, proponiendo mejorar los niveles de satisfacción, calidad de vida laboral y bienestar físico, psicológico y social en su labor y entorno de trabajo.

Conforme a la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ley N° 19.882, modificada por la Ley N° 20.955). Que mediante las Resoluciones Afectas N°1 y N°2 del 2017 y 2018 respectivamente la Dirección Nacional del Servicio Civil corresponde “Impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales”.

Dentro de los lineamientos generales de la Dirección Nacional del Servicio Civil se encuentra descrito el Plan de Gestión Estratégica Institucional, instrumento

que en forma resumida contiene los proyectos, focos, acciones y prioridades, que en materia de gestión y desarrollo de personas, el Servicio tiene planificado ejecutar en el año correspondiente, de manera de implementar o desarrollar la política de gestión y desarrollo de personas. El plan debe contener los objetivos perseguidos, los mecanismos para lograr dichos objetivos, responsables, plazos, recursos requeridos, etc. No obstante ser un plan anual, éste instrumento debiera tener una proyección de mediano y/o largo plazo. El Plan de Gestión Estratégica Institucional en materia de gestión y desarrollo de personas, debe elaborarse teniendo presente la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales de largo plazo, y cualquier otro elemento que la institución considere importante, y debe comprometer a las autoridades institucionales en su ejecución.

El éxito de la política de gestión y desarrollo de personas del servicio, dependerá entre otros, de la estrategia de difusión y posicionamiento diseñada para su efectiva implementación. Es por ello que tanto la Política como el Plan anual de gestión estratégica institucional en materias de gestión y desarrollo de personas deberán contemplar dicha estrategia en el proceso de implementación. La estrategia de difusión y posicionamiento de la política, se define al conjunto de acciones y mecanismos planificados a objeto de comunicar al interior de la institución y sus diversas unidades funcionales y actores relevantes, información y contenidos de la política de gestión y desarrollo de las personas, considerando diferentes niveles de alcance, cobertura y medios, destinadas a permear, convencer e involucrar a los funcionarios respecto de los atributos de la política y sus beneficios, de manera de facilitar la gestión del cambio.

## **6 ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **6.1 Describir la relación entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en lo que respecta a la Calidad del Empleo Público**

En relación a la pregunta específica ¿Cómo se relaciona la Política de Gestión y Desarrollo de Personas con los lineamientos de la Dirección Nacional de Servicio Civil en cuanto a la Calidad del Empleo Público?. Este capítulo busca identificar y describir los componentes presentes el (instrumento operacional) la “Política de Gestión y Desarrollo de Personas” formalizada según Resolución Exenta N° 1369 del 10 de julio de 2017 de la Subsecretaría de Obras Publicas MOP. Por otro lado las directrices del ente Rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil, según Resolución N°41904 del 10 de noviembre de 2017, con la finalidad de buscar relaciones entre dichos documentos.

Dicho lo anterior, el desarrollo en el análisis de los resultados está basado en la observación y concordancia de los términos y contenidos que se detallan en la siguiente matriz, según el orden por cuadros 1, 2 y 3.

<p><b>Cuadro N°1</b>  <b>Política de Gestión y Desarrollo de Personas MOP.</b>  <b>(PGyDP)</b></p>	<p><b>Dirección Nacional de Servicio Civil (DNCS).</b></p>
<p><b><i>Eje Principal N°1</i></b>  <i>Derechos Laborales: Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes</i></p>	<p><i>Imparte Normas de aplicación general, en relación a: Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.</i></p>
<p>a. Las Autoridades deben tener una relación fluida, de respeto, con las Asociaciones de Funcionarios(as) y las Asociaciones de Trabajadores(as) del Ministerio, y viceversa, que aseguren una gestión colaborativa a través de documentos formales como en reuniones, de acuerdo a lo establecido en la Ley N°19.296, Ley 20.285, Convenios Internacionales vigentes e Instructivo Presidencial N°1/2015, buscando permanentemente el bien común del personal MOP y la óptima gestión institucional.</p>	<p>Artículo 8° : Los Servicios Públicos, deberán elaborar, formalizar e implementar una Política de Gestión y Desarrollo de Personas, la que deberá considerar, a lo menos, los siguientes contenidos:</p> <p>c) Generar condiciones de empleo público inclusivas, que eviten cualquier forma de discriminación arbitraria.</p> <p>d) Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales.</p> <p>e) Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.</p>



	<p>f) Propiciar condiciones para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.</p> <p>i) Participación de los funcionarios y sus asociaciones de funcionarios.</p>
<p>b. Los Servicios dependientes del MOP deben establecer estrategias y procedimientos transparentes, accesibles en igualdad de condiciones, consensuados con las Asociaciones de Funcionarios (as) y Asociaciones de Trabajadores(as) y para todos conocidos, que faciliten el desarrollo personal, laboral y la movilidad de cada trabajador de todas las calidades jurídicas, en base a las competencias, desempleos y comportamientos laborales demostrados, garanticen la existencia de una cámara funcionaría efectiva y desarrollo laboral.(Ciclo mediano plazo)</p>	<p>Artículo 9º: Los Servicios Públicos, deberán anualmente definir un Plan de Gestión Estratégica Institucional en materias de gestión y desarrollo de personas en concordancia con el avance de la política correspondiente.</p> <p>La forma y plazos del Plan serán definidos e informados por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>
<p>c.</p>	<p>Artículo 10º: Los Servicios Públicos, deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su política, considerando procedimientos ante eventuales modificaciones derivadas de su implementación. Dicha evaluación y</p>

	actualización deberá ser efectuada con la participación de los funcionarios y sus asociaciones.
d. Los servicios dependientes del MOP deben obtener una dotación óptima de personal, de acuerdo a las competencias laborales requeridas y recursos financieros, en términos cuantitativos y cualitativos, que sean consistentes a su misión, rol, funciones y prioridades estratégicas.	Artículo 11º: La Política de Gestión y Desarrollo de Personas y su Plan Anual de Gestión, deben contemplar una estrategia de difusión y posicionamiento organizacional.

Elaboración propia: (Fuentes Política de GyDP y Norma N°1 DNSC)

### **Análisis Cuadro N°1**

Dentro de lo detallado en la política de gestión y desarrollo de personas, en el punto de Derechos Laborales, se observan semejanzas en lo específico: Las autoridades deben tener una relación fluida, de respeto, con las Asociaciones de Funcionarios y funcionarias para asegurar una gestión colaborativa, en torno a generar las condiciones de empleo público inclusivas, que eviten cualquier forma de discriminación arbitraria, junto con desarrollar las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales. A su vez propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.

Por otro lado ambos documentos coinciden realizar acciones para determinar un Plan Anual de Gestión, deben contemplar una estrategia de difusión y posicionamiento organizacional, considerando competencias laborales requeridas y recursos financieros, en términos cuantitativos y cualitativos, que sean consistentes a su misión, rol, funciones y prioridades estratégicas.

<p><b>Cuadro N°2</b>  <b>Política de Gestión y Desarrollo de Personas MOP. (PGyDP)</b></p>	<p><b>Dirección Nacional de Servicio Civil (DNCS).</b></p>
<p><b>Eje Principal N°2</b>  <i>Condiciones Laborales: Las instituciones públicas deberán generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que el personal (funcionarios(as), trabajadores regidos por el código del trabajo y Honorarios) se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, asegurando la carrera funcionaria.</i></p>	<p><i>Imparte Normas de aplicación general, en relación a: Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.</i></p>
<p>a. Los Servicios dependientes del MOP y las Asociaciones de funcionarios y funcionarias, deben general condiciones inclusivas que permitan que las personas desarrollen en plenitud sus capacidades físicas, intelectuales, psicológicas y sociales, para su bienestar, valoración de sí mismas de sus familias y de la organización. (Ciclo corto plazo)</p>	<p>Artículo 39º: Los Servicios Públicos deberán desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía.</p>
<p>b. Los Servicios dependientes del MOP deberán mantener la seguridad y la salud de sus trabajadores</p>	<p>Artículo 42º : Los Servicios Públicos deberán elaborar y aplicar un protocolo de conciliación, para compatibilizar las</p>

<p>como un valor prioritario y permanente, constituyéndose en un desafío donde la institución y todos sus trabajadores tienen responsabilidad. (Ciclo mediano plazo)</p>	<p>responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios/as, que consideren, entre otros, las características de la organización del trabajo, de sus personas y principales tensiones conciliatorias.</p> <p>Se entenderá por conciliación, la búsqueda del equilibrio entre los ámbitos de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades personales de atención del funcionario y funcionaria y su familia.</p> <p>Para elaborar el protocolo, los servicios deberán realizar diagnósticos que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos sociodemográficos de la organización.</p>
--	--

Elaboración propia: (Fuentes, Política de GyDP y Norma N°1 DNSC)

### **Análisis Cuadro N°2**

Dentro de lo detallado en la política de gestión y desarrollo de personas, en el punto de Condiciones Laborales, se observan semejanzas en lo específico: Los Servicios dependientes del MOP y las Asociaciones de funcionarios y funcionarias, deben general condiciones inclusivas que permitan que las personas desarrollen en plenitud tanto para su bienestar, valoración de sí mismas de sus familias y de la organización, junto a desarrollar un Programa

de Calidad de Vida Laboral, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo.

Por otro lado, los servicios dependientes deberán mantener la seguridad y la salud de sus trabajadores como un valor prioritario y permanente, constituyéndose en un desafío de la institución y todos sus trabajadores, desarrollando un Protocolo de Conciliación, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios y funcionarias, que consideren, entre otros, las características de la organización del trabajo, de sus personas, familias, cómo de sus principales tensiones conciliatorias.

<p><b>Cuadro N°3</b>  <b>Política de Gestión y Desarrollo de Personas MOP.</b>  <b>(PGyDP)</b></p>	<p><b>Dirección Nacional de Servicio Civil (DNCS).</b></p>
<p><i>Eje Principal N°3</i>  <i>Ambientes Laborales: Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.</i></p>	<p><i>Imparte Normas de aplicación general, en relación a:</i>  <i>Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.</i></p>
<p>a. Los Servicios dependientes del MOP deberán generar y asegurar condiciones positivas: como respeto, reconocimiento, igualdad de oportunidades, trato</p>	<p>Artículo 40º: El Programa de Calidad de Vida Laboral deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.</p>

<p>equitativo, entre otros, como remuneraciones y equipamiento, tanto en el entorno social como físico de la organización, factores que influyen en la productividad y satisfacción de las personas, con la participación activa de las Asociaciones de Funcionarios(as) y Asociaciones de Trabajadores(as).(Ciclo largo plazo)</p>	
<p>b. Los Servicios dependientes del MOP asegurarán que las competencias técnicas distintivas y diferenciadas, desarrolladas de los/as funcionarios(as), se formalicen y registren para el proceso de aprendizaje continuo a la largo de la vida funcionaria, difundiendo e incorporando una mayor eficiencia de la organización por el buen uso del capital intelectual, garantizando la continuidad del conocimiento.(Ciclo mediano plazo)</p>	<p>Artículo 41º: Los Servicios Públicos deberán realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales, mediante instrumentos que de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades específicas, permitan tener evidencia para generar acciones de promoción, resguardo y mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo para los funcionarios. Asimismo, deberán implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas. Las acciones desarrolladas en este ámbito, deberán garantizar la participación de los funcionarios y sus Asociaciones.</p>
<p>c.</p>	<p>Artículo 43º: Los Servicios Públicos deberán elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del</p>

	maltrato, acoso laboral y acoso sexual, teniendo presente la normativa vigente.
d.	Artículo 44° : Los Servicios Públicos deberán elaborar y desarrollar planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas, considerando acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, entre otras.

Elaboración propia: (Fuentes, Política de GyDP y Norma N°1 DNSC)

### **Análisis Cuadro N°3**

Dentro de lo detallado en la política de gestión y desarrollo de personas, en el punto de Ambientes Laborales, Los Servicios dependientes deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, asegurar condiciones positivas: como respeto, reconocimiento, igualdad de oportunidades, trato equitativo, entre otros, como remuneraciones y equipamiento, tanto en el entorno social como físico de la organización. Esto se materializará en un Programa de Calidad de Vida Laboral el cual deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización-

Por otro lado, los Servicios dependientes del MOP deberán asegurar que las competencias técnicas distintivas y diferenciadas, de los funcionarios y funcionarias, se formalicen y registren para el proceso de aprendizaje continuo a la largo de la vida laboral, incorporando una mayor eficiencia de la organización por el buen uso del capital intelectual, garantizando la continuidad del conocimiento, desarrollando la implementación de programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas.

En relación al artículo N° 43 y 44 de la norma del ente rector, relacionada con la elaboración, aplicación y difusión de, un Procedimiento de Denuncia e Investigación del Maltrato, acoso laboral y acoso sexual, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas considerando acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, la Política de Gestión y Desarrollo de Personas no especifica en particular la realización de un Procedimiento Denuncia e Investigación del Maltrato, acoso laboral y acoso sexual, no obstante, se vuelve un imperativo tendiente a fortalecer la normativa interna en pro de la calidad de vida de los funcionarios y funcionarias



## **6.2 Describir la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución**

Dentro del diseño metodológico, indica que la encuesta realizada es representativa, donde la población finita es la dotación de funcionarios de los doce Servicios dependientes que se encuentran en el edificio central del Ministerio de Obras Públicas. Según los datos entregados, la dotación efectiva al mes de diciembre del 2023, ascendía a 2.733 personas, lo que conlleva a una muestra de 338 personas a encuestar.

Atendido lo anterior, en el ejercicio del trabajo de campo, en lo específico el desarrollo de la encuesta fue desarrollada y operacionalizada en formato Google Formularios, la cual su difusión se realizó a través de correo electrónico institucional y redes sociales “WhatsApp”, desde el 19 de diciembre 2023 al 08 de enero 2024, donde se obtuvieron 78 respuestas. Por esa razón se realizó un segundo llamado desde el 11 al 18 de enero 2024, el cual se obtuvieron siete unidades, dando un total de 85 respuestas al cierre de la encuesta.

Por tal razón, la encuesta no logró ser representativa, tal como se indica en el capítulo de diseño metodológico.

### **6.2.1 Análisis de resultado por pregunta**

A continuación, se presentan los resultados analizados por pregunta, los cuales buscan responder la pregunta específica: “¿Cuál es la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución?”.

- a. Dentro del diseño de las preguntas, éstas estuvieron agrupadas en cinco dimensiones o categorías previamente definidas, donde el orden de las dimensiones se orientaron según los indicadores de resultados de las

encuestas ISTAS-21 (Factores de riesgos psicosociales) de los años 2018 y 2022, expuestos en el capítulo de Problema de Investigación.

b. Las preguntas están dirigidas a conocer la percepción de los funcionarios en cinco dimensiones y ocho subdimensiones. El primer grupo está asociado a la Calidad del Empleo Público presente con tres dimensiones y veinte preguntas, donde las dimensiones son las siguientes:

- 1- Apoyo Social en la Institución y Calidad de Liderazgo. (7 preguntas)
- 2- Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo. (8 preguntas)
- 3- Compensaciones y Reconocimiento. (5 preguntas)

El segundo grupo de preguntas, están relacionadas a los Riesgos Psicosociales en dos dimensiones y quince preguntas, las cuales sus dimensiones son las siguientes:

- 4- Exigencias Psicológicas en su Trabajo. (12 preguntas)
- 5- Preocupación por Responsabilidades Familiares y el Hogar. (3 preguntas)

c. Para efectos de simplificar los porcentajes, el análisis de resultados en la sección N°2, se determinó agrupar las opciones en dos grupos, identificadas como (Series2) en los respectivos gráficos.

-Grupo uno: opciones (Siempre y La mayoría de las veces)

-Grupo dos: opciones (Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca).

d. Para una mayor comprensión de los indicadores, estos se presentan en una matriz de resultados, destacando en promedio, los que se presentan sobre la media.

**Encuesta sobre la Percepción de los funcionarios y funcionarias sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en nivel central MOP.**

Esta encuesta es parte de un estudio institucional, el cual tiene por objeto conocer a través de la información otorgada por los funcionarios y funcionarias de los Servicios del Ministerio de Obras Públicas en el nivel central, sobre la "percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución"

*Definición de Riesgos Psicosociales:*

“Son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral”

Escala:

- 1- Siempre
- 2- La mayoría de las veces
- 3- Algunas veces
- 4- Sólo unas pocas veces
- 5- Nunca

**Sección N°1, Identificación del Encuestado**

**Pregunta N°1, ¿En qué modalidad de trabajo se encuentra actualmente?**

Del total de las personas que participaron de la encuesta un 91,4% indica que la modalidad de trabajo es presencial, mientras que el 8,6% declara hacer uso de teletrabajo (Considerando modalidad mixta), lo que entrega un índice reducido en la modalidad telemática.

**Pregunta N°2, ¿Cuál es su género?**

El 50,6% de las personas que participaron de la encuesta, se identificaron con el género masculino, mientras que un 48,2 % se identificó con el género femenino, finalmente la encuesta arrojó, que existe un 1,2% de la muestra se identifica con otro género (prefiero no decirlo).

**Pregunta N°3, Indique su edad**

Esta pregunta fue preparada por tramos de edad, según el siguiente detalle de resultados:

Tramos de edad	%
Menos de 24 años	2,4%
25 años y 34 años	15,2%
35 años y 44 años	30,6%
45 años a 54 años	31,8%
más de 55 años	20%

Con esto se desprende que mayoritariamente las personas que participaron se concentraron entre 35 y 54 años de edad, con un 62.4% del total encuestado.

**Pregunta N°4, ¿A qué Dirección/Servicio perteneces?**

Respecto a la pregunta, esta fue preparada para que la respuesta fuese desplegable en la encuesta, con los siguientes resultados:

N°	Dirección/Servicio	%
1-	Subsecretaría de Obras Públicas	21,2%
2-	Dirección de Obras Hidráulicas (SSR)	7,1%
3-	Dirección de Obras Portuarias	2,4%

4-	Dirección General de Obras Públicas	5,9%
5-	Dirección General de Aguas	8,2%
6-	Dirección General de Concesiones de Obras Públicas	3,4%
7-	Dirección de Contabilidad y Finanzas	2,4%
8-	Dirección de Arquitectura	3,5%
9-	Dirección de Vialidad	14,1%
10-	Dirección de Aeropuertos	4,7%
11-	Dirección de Planeamiento	24,7%
12-	Fiscalía de Obras Públicas	2,4 %

Respecto a los resultados, las tres Direcciones Nacionales o Servicios con mayor participación fueron, la Dirección de Planeamiento con un 24,7%, seguido por la Subsecretaría de Obras Públicas con 21,2% y finalmente la Dirección de Vialidad con un 14.1%.

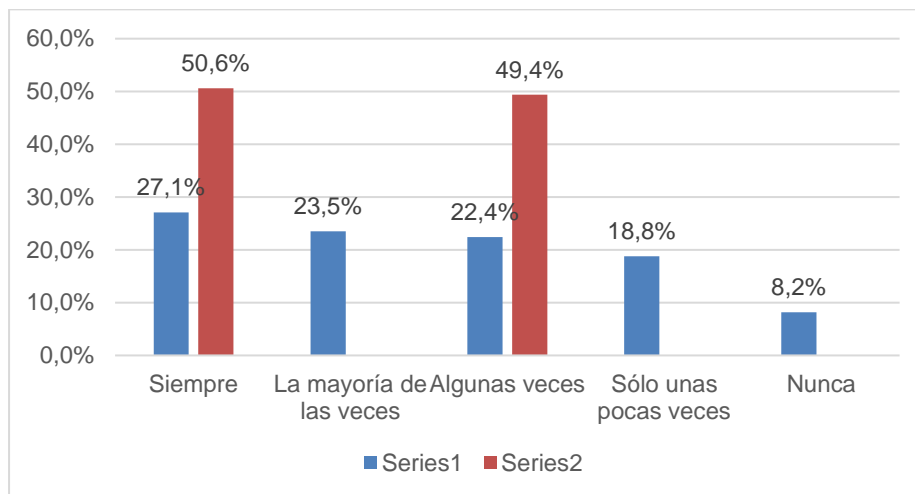
## Sección N°2 Desarrollo de Preguntas

PERCEPCIÓN DEL ENTORNO HABITUAL, SEGÚN LAS CONDICIONES LABORALES Y AMBIENTALES EN SU LUGAR DE TRABAJO.

### 1- DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN Y CALIDAD DE LIDERAZGO

**Pregunta N°1** ¿Sabe exactamente que margen de autonomía tiene su trabajo- (Decisión Personal)?

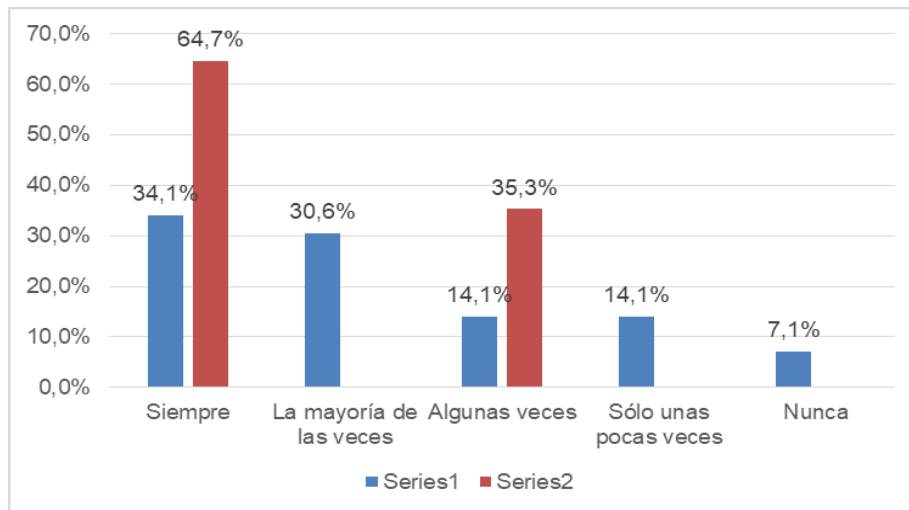
Respecto a la pregunta: ¿Sabe exactamente que margen de autonomía tiene su trabajo (Decisión personal)?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces, concentran el 50,6% (Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca, concentraron 49.4% (Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de autonomía personal en su labor está presente de forma parcial, con una diferencia mínima domina la alternativa “Siempre y la mayoría de las veces”.

**Pregunta N°2** ¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?.

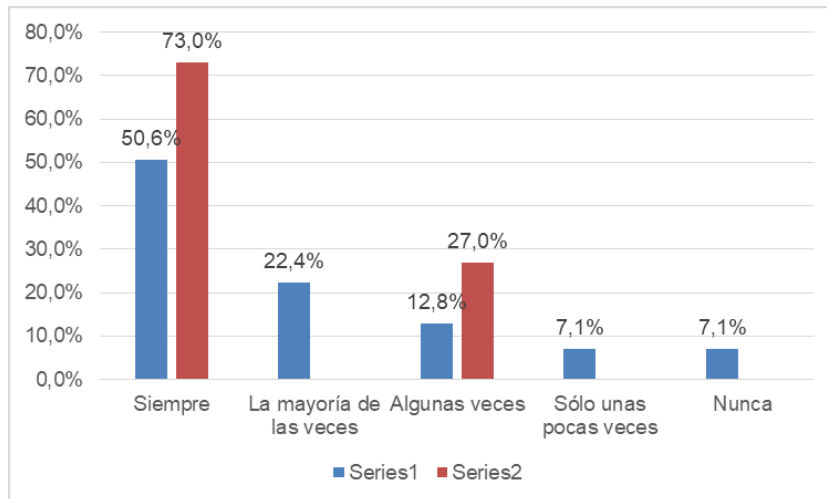
En relación a la pregunta: ¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 64,7(Series2) por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca, concentraron 35,3%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el indicador mayoritario de respuestas, arroja que los funcionarios reconocen y visualizan exactamente que se espera de ellos en el entorno laboral.

**Pregunta N° 3** ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?

En relación a la pregunta: ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?, los resultados son los siguientes:

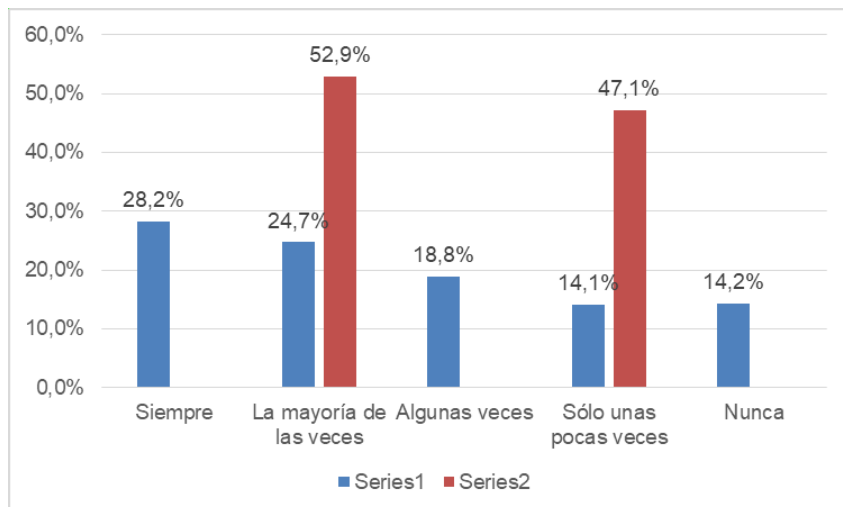


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 73% (series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca, concentraron 27% (Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el indicador mayoritario de respuestas (73%), arroja que los funcionarios reconocen exactamente qué tareas son de su responsabilidad.

**Pregunta N° 4** Su jefe directo, ¿Se asegura de que cada uno de los trabajadores/as tenga buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación).

En relación a la pregunta: Su jefe directo, ¿se asegura de que cada uno de los trabajadores/as tenga buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación), los resultados son los siguientes:

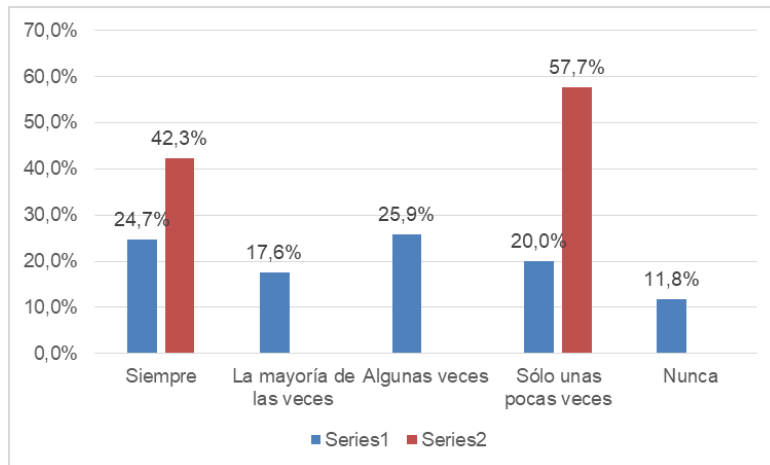




Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces, concentran el 52,9% (Series 2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 47% (Series 2) de las respuestas. Con esto se desprende, que los funcionarios reconocen de alguna forma el factor de liderazgo presente en el desarrollo profesional, no obstante, por el nivel de importancia de la pregunta y que esta apunte a la jefatura directa y la calidad de las oportunidades “asegurar buenas oportunidades de desarrollo”, este porcentaje debería estar dominado por las alternativas “Siempre y la mayoría de las veces”.

**Pregunta N° 5** Su jefe directo, ¿Resuelve bien los conflictos?

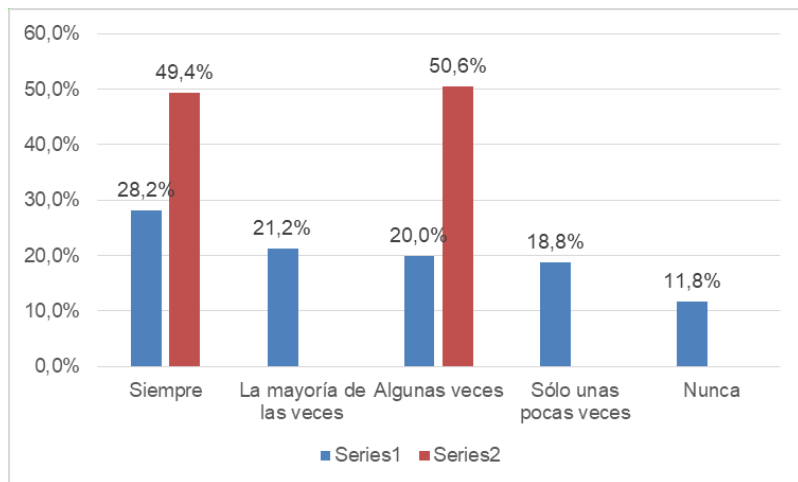
Para la pregunta: Su jefe directo, ¿Resuelve bien los conflictos?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces, concentran el 42,3% (Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca, concentraron 57,7% (Series2) de las respuestas. Con esto se desprende, que la percepción de los funcionarios es reconocer la labor de sus jefes en resolver bien los conflictos es de forma parcial “Algunas veces” 25,9% y siguiendo con esa constante se sum a las opciones “Solo unas pocas veces y Nunca”, que agrupados representan el índice predominándote a la pregunta con un 57,7%.

**Pregunta N°6** Su jefe directo ¿Se comunica (bien), de buena forma y claramente con los trabajadores y trabajadoras?

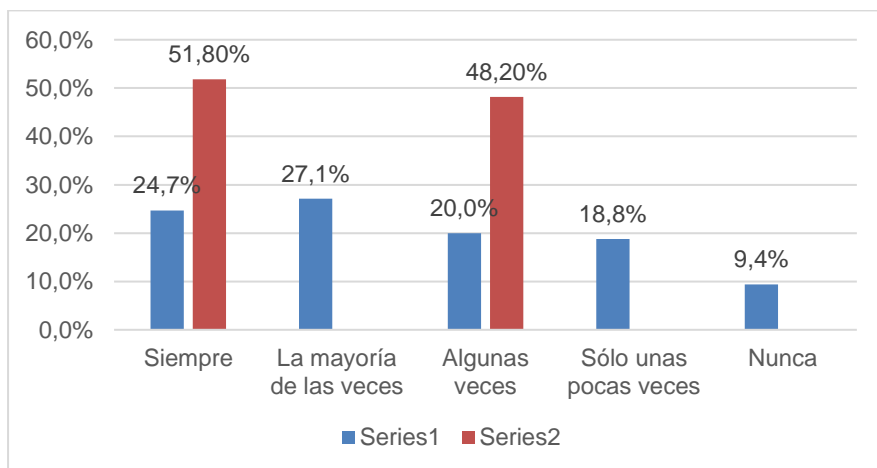
Para la pregunta: Su jefe directo, ¿Se comunica (bien), de buena forma y claramente con los trabajadores y trabajadoras?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran, el 49,4% (Series 2) por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 50,6% (Series 2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de respuesta es comparativamente similar, no obstante, considerando el nivel de profundidad de la pregunta y que esta indique la capacidad de liderazgo (jefes) con sus grupos de trabajo, este porcentaje debería estar dominado por las alternativas “Siempre y la mayoría de las veces”, cuestión que a la luz de los resultados ocurre lo opuesto.

### Pregunta N°7 Su jefe directo, ¿asigna bien el trabajo?

En relación a la pregunta: Su jefe directo, ¿asigna bien el trabajo?, los resultados son los siguientes:

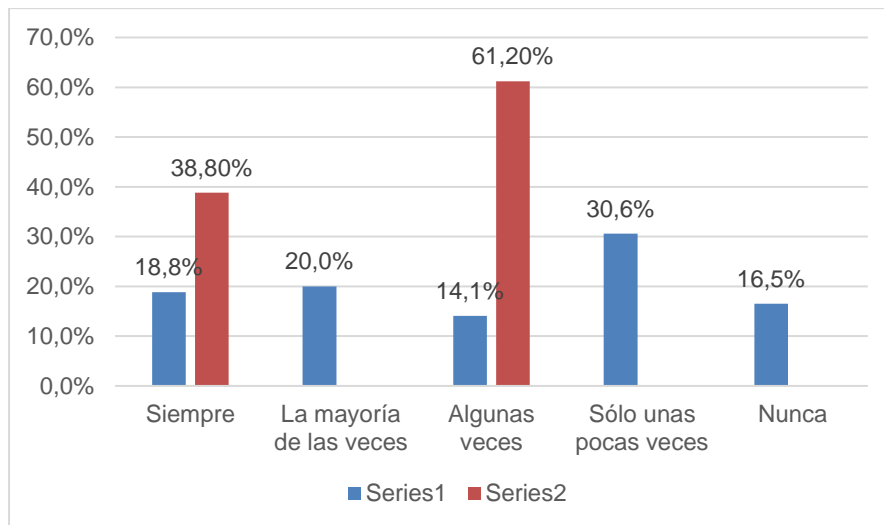


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran, el 51,8% (Series2) por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 48,2% (Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de respuesta es comparativamente similar, no obstante, considerando el nivel de profundidad de la pregunta y que esta apunte a la capacidad de liderazgo (jefes) con sus grupos de trabajo, este porcentaje debería estar mayoritariamente dominado por las alternativas Siempre y la mayoría de las veces.

## 2- TRABAJO ACTIVO Y POSIBILIDAD DE DESARROLLO

**Pregunta N°8** ¿Tiene potestad para decidir sobre la CANTIDAD de trabajo que se le asigna?

En relación a la pregunta: ¿Tiene potestad para decidir sobre la CANTIDAD de trabajo que se le asigna?, los resultados son los siguientes:

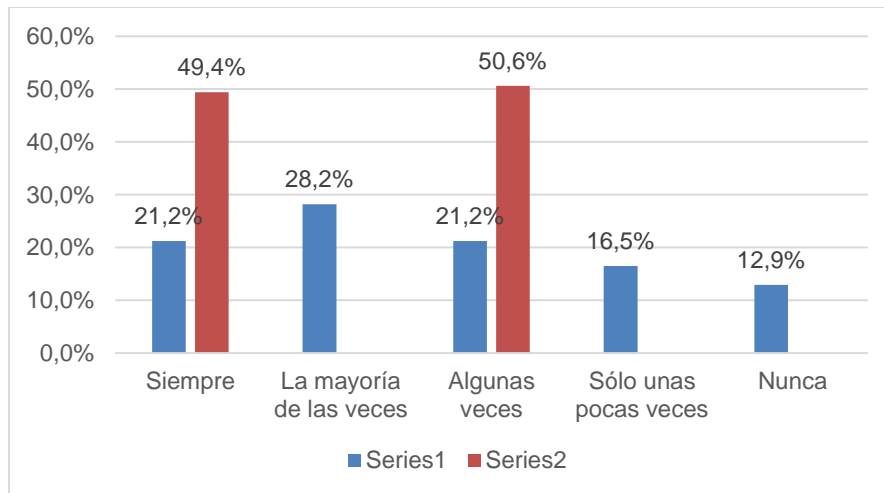


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces, concentran el 38,8%(Series2) por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 61,2%(Series2) de las respuestas. En el caso particular de la opción Sólo unas pocas veces el resultado fue de 30,6%.

Siguiendo con la alternativa, Solo unas pocas veces (30,6%), está se posiciona en uno de los extremos negativos de la encuesta, lo que conlleva a identifica y según la percepción de los funcionarios, a reconocer que la labor de sus líderes (jefes) al momento de decidir sobre la asignación de tareas y cargas de trabajo, estos “trabajadores” son considerados en solo pocas ocasiones.

**Pregunta N°9** ¿Tiene potestad para decidir sobre la CALIDAD del trabajo que usted tiene?

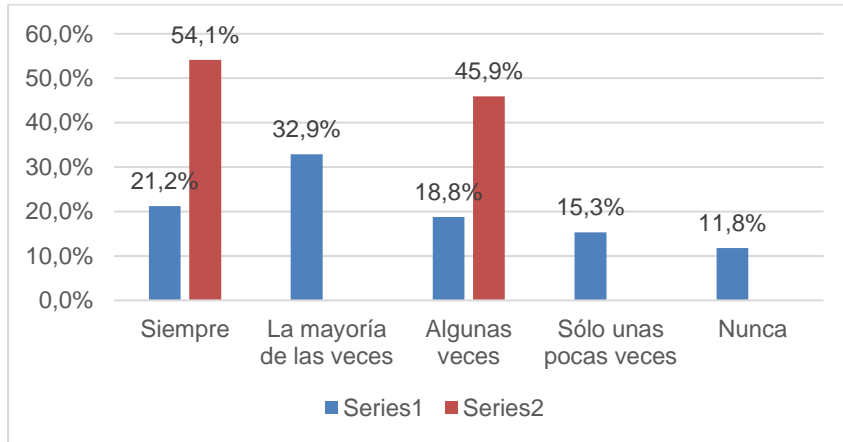
En relación a la pregunta: ¿Tiene potestad para decidir sobre la CALIDAD del trabajo que usted tiene?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran, el 49,4%(Series2) por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 50,6%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las respuesta es comparativamente similar, no obstante, considerando el nivel de profundidad de la pregunta y que esta apunte a la capacidad de los funcionarios a decidir sobre la calidad del trabajo, demuestra que hay un porcentaje significativo que no reconoce que existan instancias de dialogo, mejora continua y de calidad en las labores que desarrollan.

**Pregunta N°10** ¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?

En relación a la pregunta: ¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?, los resultados son los siguientes:

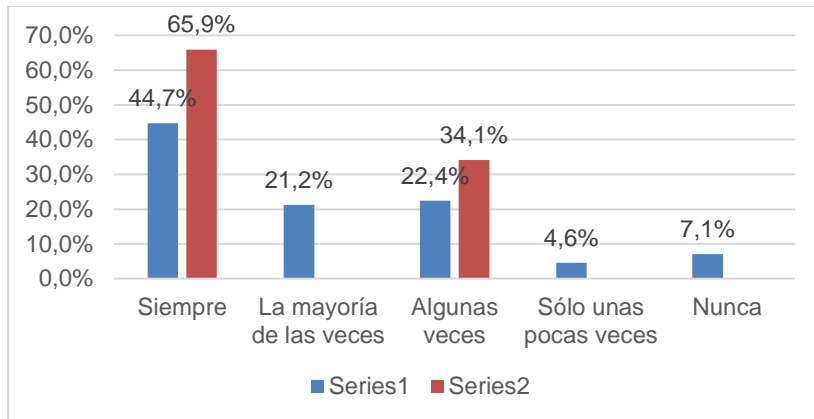


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 54,1%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 45,9%(Series2) de las respuestas. En el caso de la opción La mayoría de las veces el resultado particular fue de 32,9%.

Siguiendo con la alternativa La mayoría de las veces (32,9%), está se posiciona en uno de los extremos positivos y que se presentan de forma recurrente, con un componente importante a analizar, el cual las decisiones sobre las tareas las “efectúan otras personas ajenas a las cuales están obligadas a cumplir”, ocasionando asimetría de información y baja valoración en las formas de trabajo, las cuales se ven enfrentados los funcionarios.

**Pregunta N°11** ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización? (Habilidad, conocimientos específicos, experiencia, etc.)

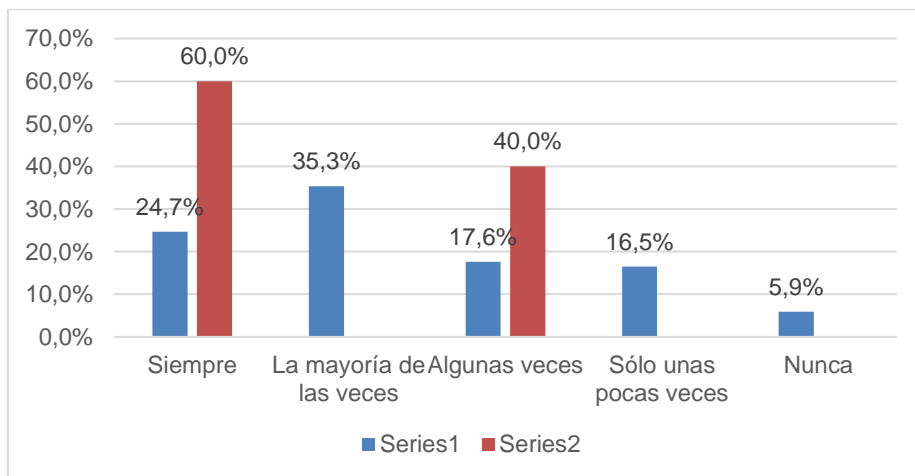
En relación a la pregunta: ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización? (Habilidad, conocimientos específicos, experiencia, etc.), los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 65,9%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 34,1%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el indicador mayoritario de respuestas es Siempre, donde los funcionarios reconocen que su labor requiere un alto nivel de especialización, habilidad, conocimientos específicos, experiencia, entre otros.

**Pregunta N°12** ¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?

En relación a la pregunta: ¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?, los resultados son los siguientes:



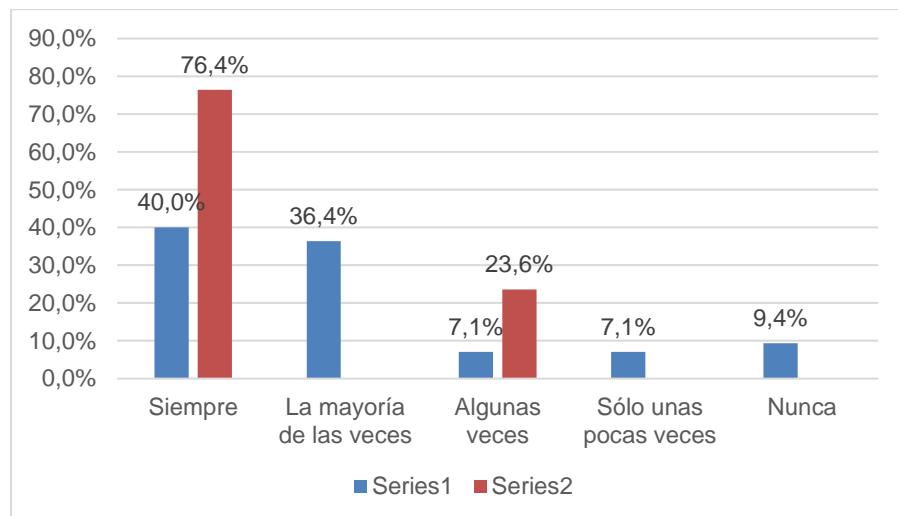
Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 60%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas

veces y Nunca concentraron 40%(series2) de las respuestas. En el caso de la opción La mayoría de las veces el resultado particular fue de 35,3%.

Siguiendo con la alternativa La mayoría de las veces (35,3%), está se posiciona en uno de los extremos positivos y que se presentan de forma recurrente, donde los funcionarios reconocen que su trabajo proporciona las oportunidades de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales.

### Pregunta N°13 Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?

En relación a la pregunta: Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?, los resultados son los siguientes:

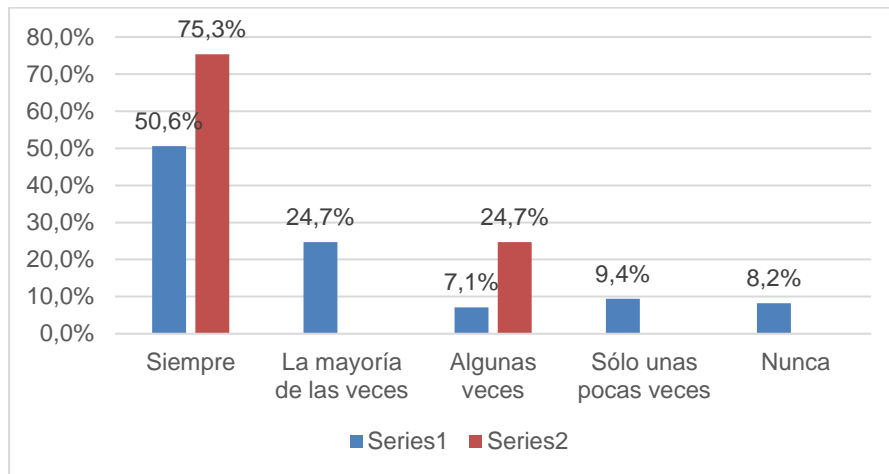


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 76,4%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 23,6%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones son mayoritariamente positivas y representan la percepción que las tareas las cuales desarrollan los funcionarios son coherentes y hacen sentido a su función.



**Pregunta N°14** Las tareas que hace ¿Le parecen importantes?

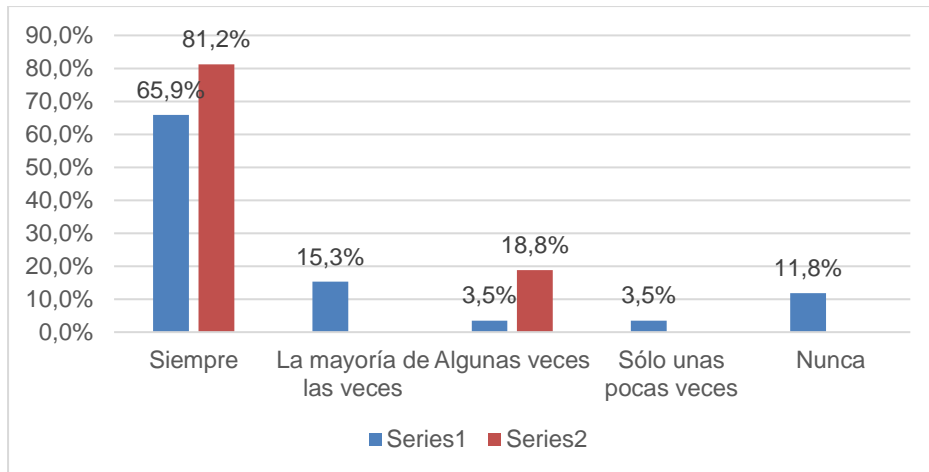
En relación a la pregunta: Las tareas que hace ¿Le parecen importantes?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 75,3%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 24,7%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente positivas, representan la percepción que las tareas que desarrollan los funcionarios son importantes para ellos y la institución.

**Pregunta N°15** ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?

En relación a la pregunta: ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?, los resultados son los siguientes:

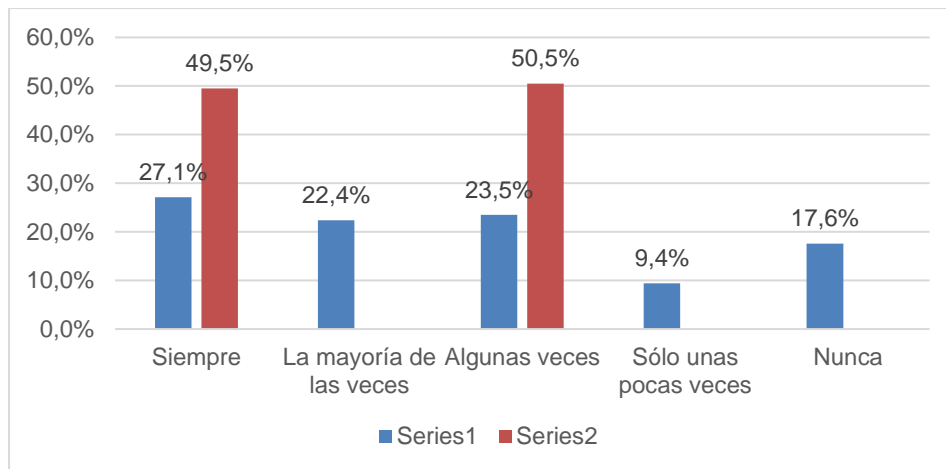


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 81,2%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 18,8%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente positivas, representan la percepción de compromiso con su profesión u oficio en la institución. El indicador Siempre en lo particular concentra un 65,9% de resultando.

### **3- PREOCUPACIÓN POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y EL HOGAR**

**Pregunta N°16** Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas?

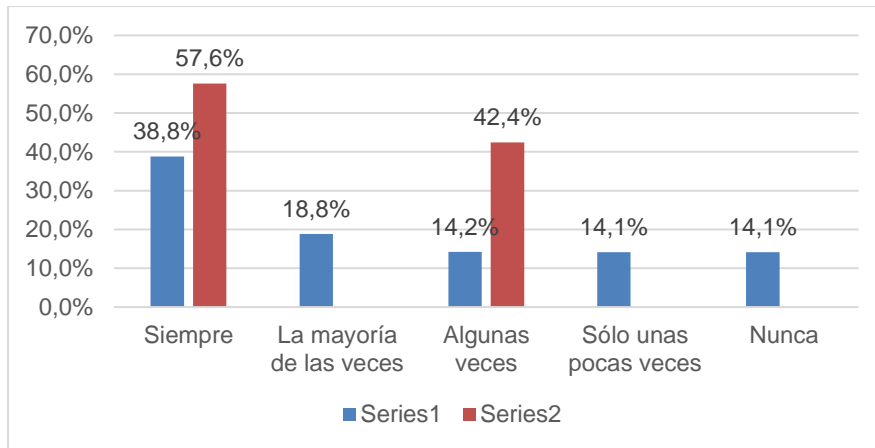
Respecto a la pregunta: Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 49,5%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 50,5%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de respuesta es comparativamente similar, no obstante, considerando el nivel de profundidad de la pregunta y que esta apunte a pensamientos propios de los trabajadores y sus responsabilidades domésticas y del hogar, los cuales están presentes en la mayoría de las veces al momento de diseñar y operacionalizar las cargas y tiempos en los grupos de trabajo, para así atenuar el impacto que esto conlleva en las labores habituales.

**Pregunta N°17** Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias familiares?

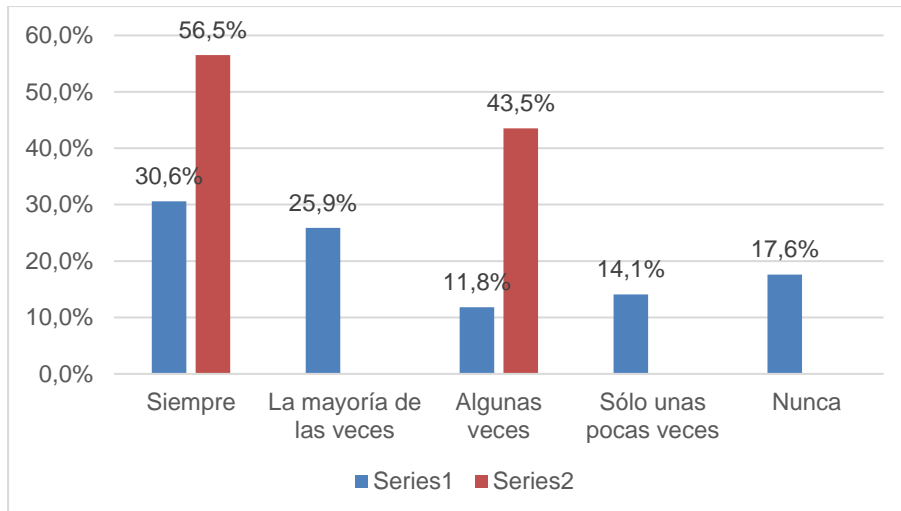
Respecto a la pregunta: Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias familiares?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 57,6%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 42,4%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que la respuestas es mayoritariamente positivas, pensamientos propios de los trabajadores y sus exigencias familiares, los cuales están presentes en la mayoría de las veces al momento de diseñar y operacionalizar las cargas y tiempos en los grupos de trabajo, para así atenuar el impacto que esto conlleva en las labores habituales.

**Pregunta N°18** ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)

Respecto a la pregunta: ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.), se detalla a continuación los resultados:

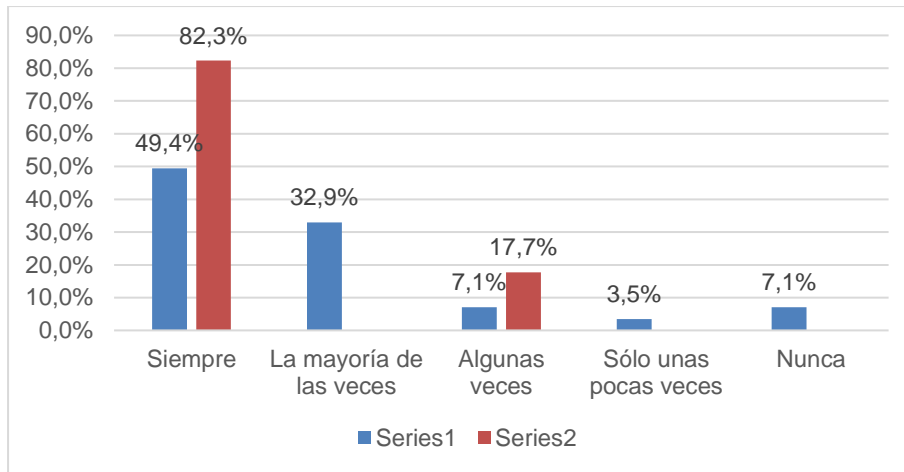


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 56,5%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 43,5%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que la respuestas es mayoritariamente positivas, pensamientos propios de sus responsabilidades de cuidador, los cuales están presentes en la mayoría de las veces al momento de diseñar y operacionalizar las cargas y tiempos en los grupos de trabajo, para así atenuar el impacto que esto conlleva en las labores habituales.

#### **4- EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN SU TRABAJO**

**Pregunta N°19** ¿Su trabajo requiere mucha concentración?

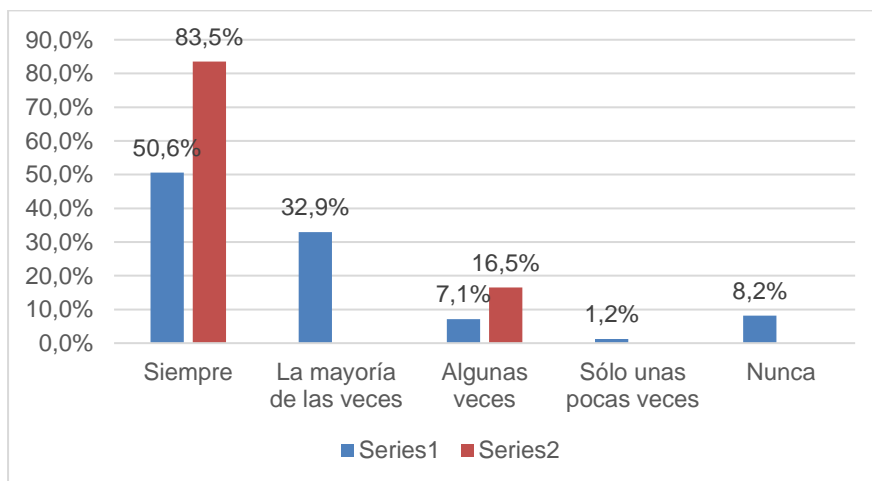
Respecto a la pregunta: ¿Su trabajo requiere mucha concentración?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 82.3%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 17,7%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, lo cual representan la percepción que el trabajo que realizan los funcionarios requiere mucha concentración.

**Pregunta N°20** ¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?

Para la pregunta: ¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?, los resultados son los siguientes:

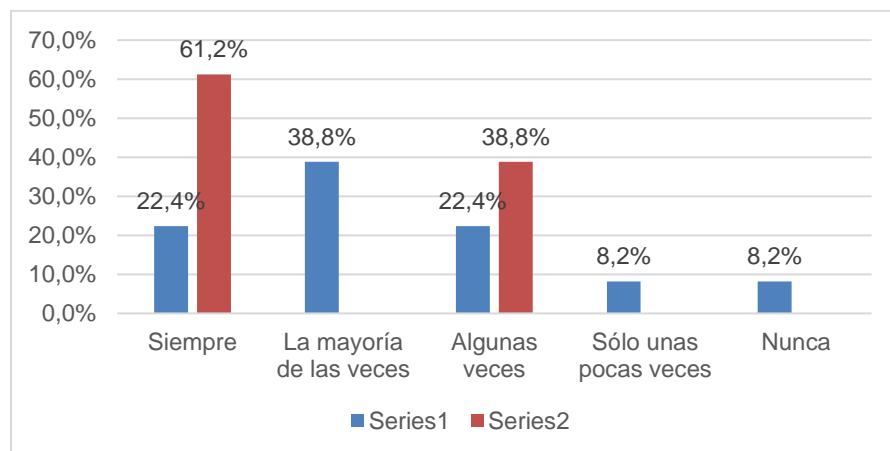


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 83,5%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas

veces y Nunca concentraron 16,5%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, lo cual representan la percepción que el trabajo que realizan los funcionarios, requiere un alto nivel de exactitud en sus labores.

**Pregunta N°21** ¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?

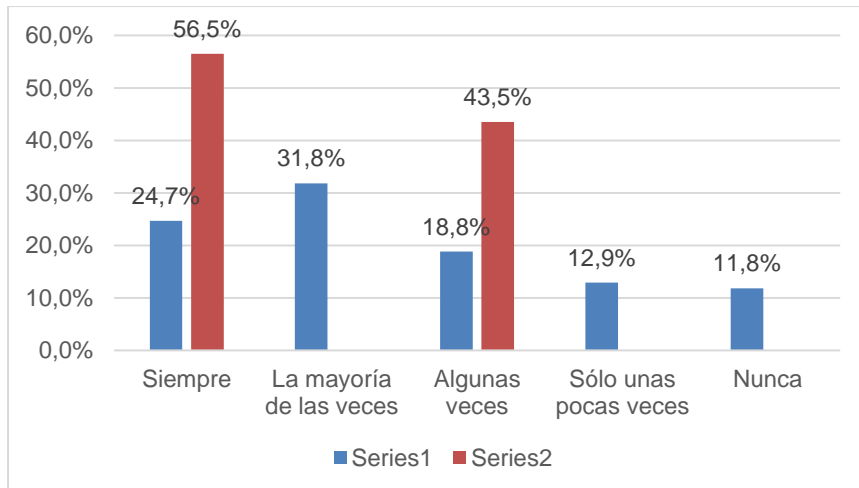
Para la pregunta, ¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 61,2%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 38,8%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, lo cual representan la percepción que el trabajo visualiza momentos y situaciones que le producen desgaste emocional y que inciden en desempeños deficientes.

**Pregunta N°22** En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?

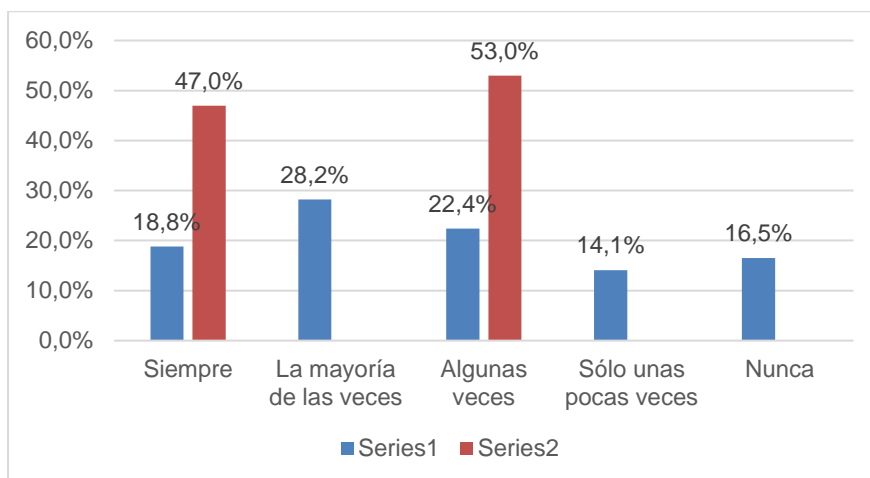
Para la pregunta: En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces, concentran el 56,5%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 43,5%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, lo cual representan la percepción que el trabajo visualiza aspectos y dimensiones en el entorno, sumado a la labor que le produce desgaste emocional.

**Pregunta N°23** En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus OPINIONES y no expresarlas?

Para la pregunta: En su trabajo ¿tiene usted que guardar sus OPINIONES y no expresarlas?, los resultados son los siguientes:

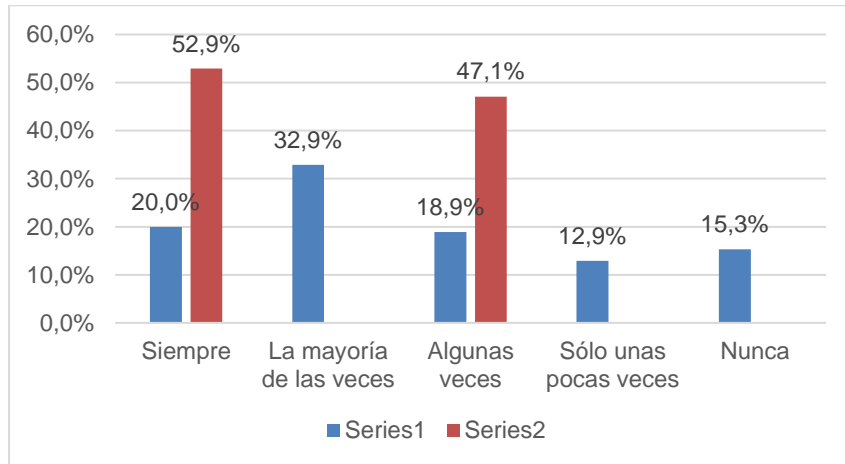




Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 47%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 53%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se inclinan negativamente, lo cual representan la percepción de los funcionarios, donde no existen instancias y canales de comunicación que permiten expresar sus opiniones.

**Pregunta N°24** En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus EMOCIONES y no expresarlas?

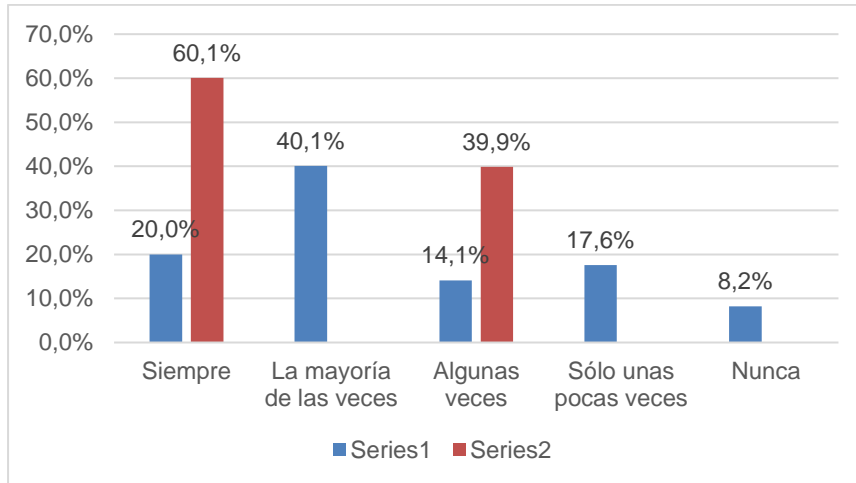
Para la pregunta: En su trabajo ¿tiene usted que guardar sus EMOCIONES y no expresarlas?, los resultados son los siguientes:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 52,9%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 47,1%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, no obstante, considerando la importancia de la pregunta “guardar emociones”, esta alude a la falta de capacidad de la institución en generar los espacios que garanticen la comunicación en todas sus expresiones. Este porcentaje debería estar dominado por las alternativas Sólo unas pocas veces o Nunca.

**Pregunta N°25** ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?

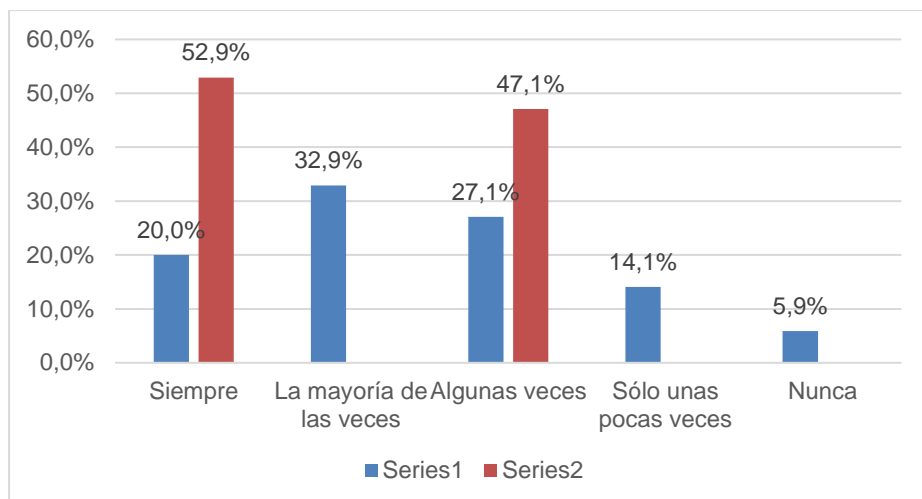
Respecto a la pregunta: ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 60,1%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 39,9%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, lo cual representan la percepción que el trabajo cumple sus labores de forma rápida para entregar tareas solicitadas en poco tiempo, lo que lleva aparejado altos niveles de exigencia y desgaste físico y mental.

**Pregunta N°26** ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?

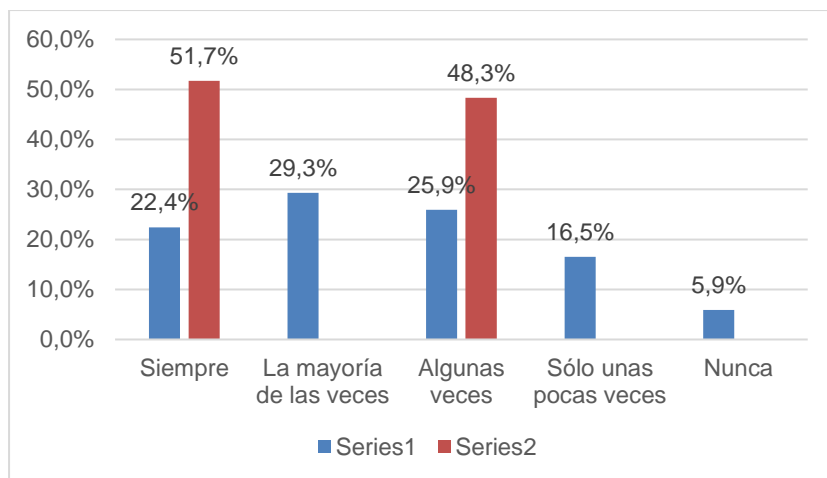
Respecto a la pregunta: ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 52,9% (Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 47,1% (Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, no obstante, considerando la importancia de la pregunta, esta apunta a la capacidad de los líderes (jefes) en generar los espacios que garanticen los ambientes libres de violencia y discriminación, como así programar colaborativamente con el funcionario los tiempos de ejecución de las diversas tareas. Este porcentaje debería estar dominado de forma significativa por las alternativas Siempre y la mayoría de las veces.

**Pregunta N°27** ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?

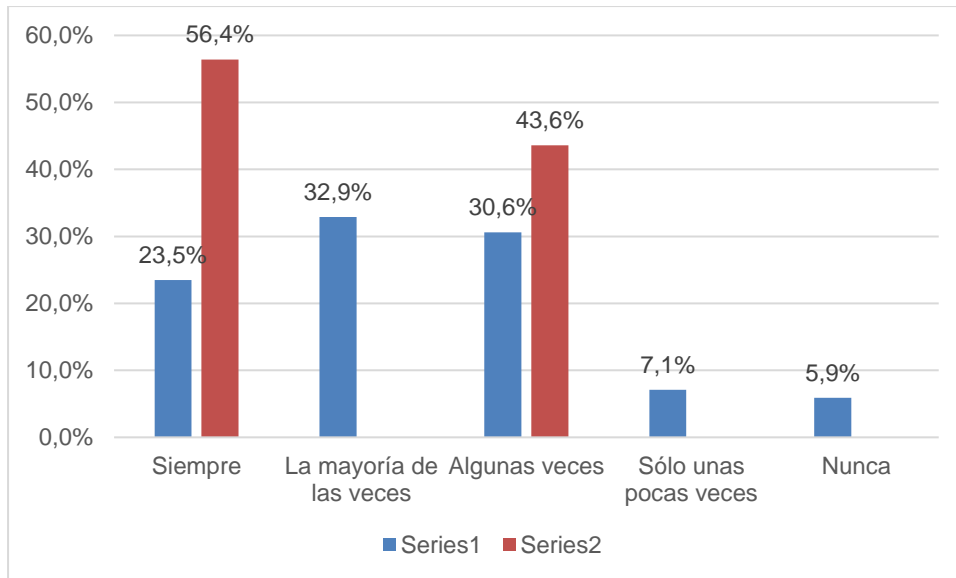
Respecto a la pregunta: ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 51,7%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 48,3%(Series2) de las respuestas, Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, no obstante, considerando la importancia de la pregunta, esta apunta a la capacidad de los líderes (jefes) en generar retroalimentación de la labores y tareas con los funcionarios. Este porcentaje debería estar dominado de forma significativa por las alternativas Siempre y la mayoría de las veces.

**Pregunta N°28** En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?

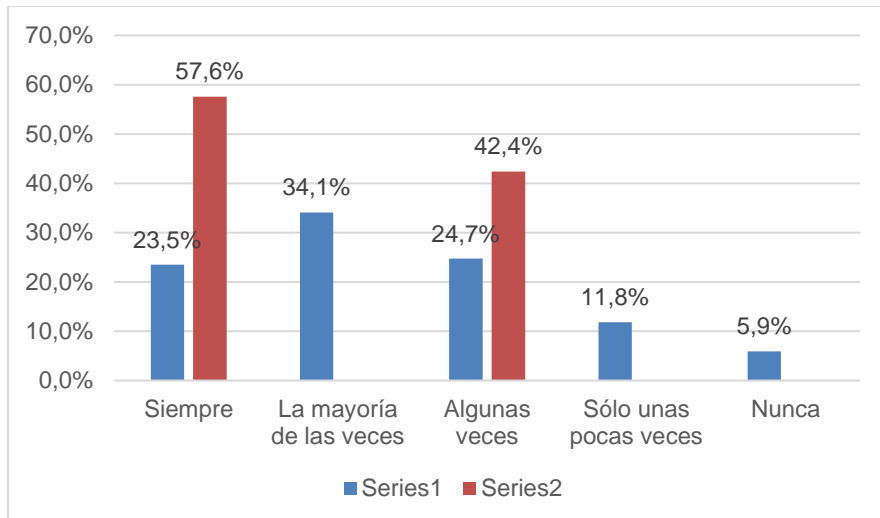
Respecto a la pregunta: ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 56,4%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 43,6%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente son positivas, no obstante, considerando la importancia de la pregunta, esta apunta a la capacidad de los líderes (jefes) en generar instancias de revisión en las cargas de trabajo y tareas.

**Pregunta N°29** En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?

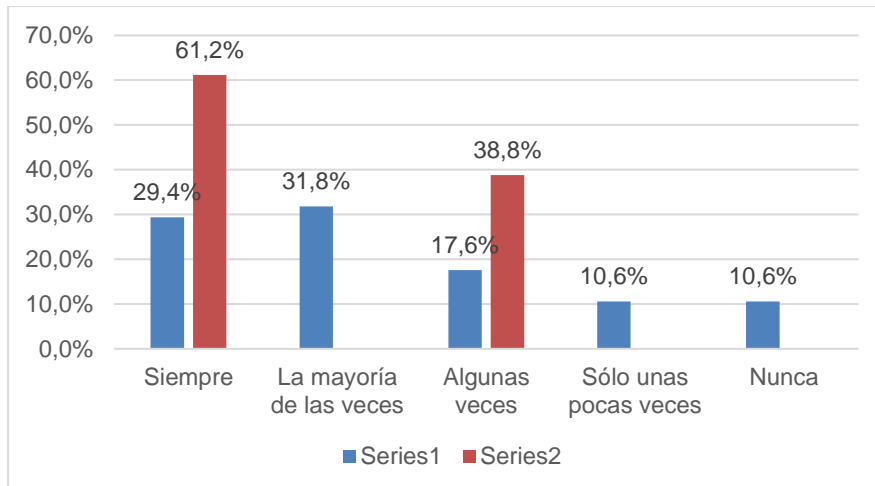
Respecto a la pregunta: En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 57,6%(Series), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 42,4%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de respuestas es mayoritariamente positivas, lo cual representan la percepción que el funcionario presenta niveles superiores de trabajo mental, con esto desarrollando paulatinamente desgaste mental y físico. Este porcentaje debería estar dominado por las alternativas Algunas veces y/o solo unas pocas veces.

**Pregunta N°30** ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?

Respecto a la pregunta: ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?, se detalla a continuación los resultados:

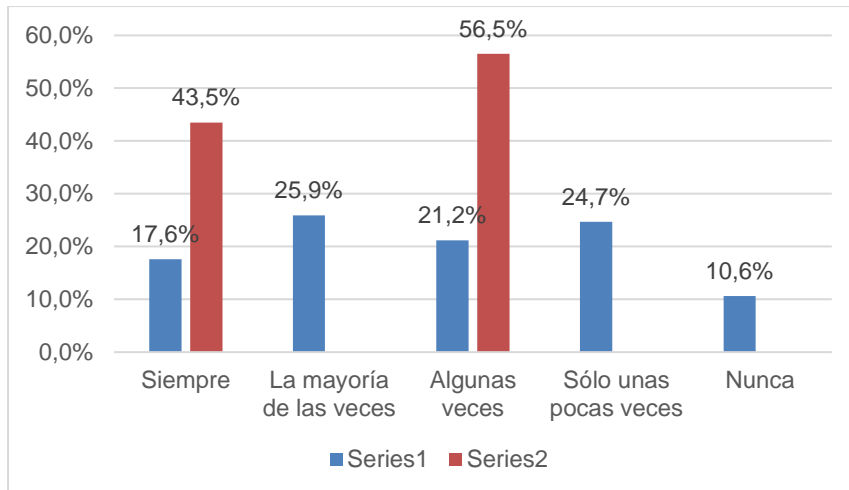


Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 61,2%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 38,8%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que el nivel de respuestas es mayoritariamente positivas, lo cual representan la percepción que el funcionario tenga la disposición y capacidad de proponer nuevas ideas.

##### **5- COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTO.**

**Pregunta N°31** En las situaciones difíciles en el trabajo, recibo el apoyo necesario.

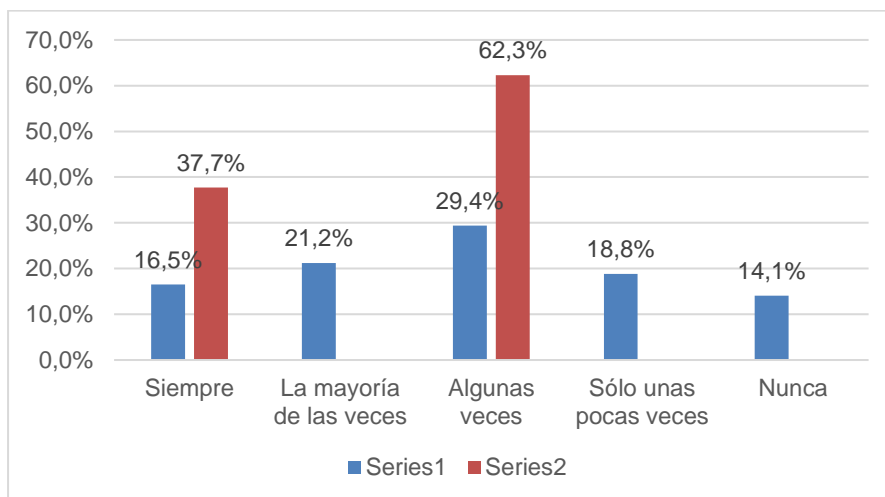
Respecto a la pregunta: En las situaciones difíciles en el trabajo, recibo el apoyo necesario, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 43,5%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 56,5%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se posicionan en negativo, lo cual representan la percepción de los funcionarios, qué en situaciones difíciles en el trabajo, los trabajadores no reciben el apoyo necesario de la institución.

**Pregunta N°32** Mis COMPAÑEROS de trabajo me dan el reconocimiento que merezco.

Respecto a la pregunta: Mis COMPAÑEROS de trabajo me dan el reconocimiento que merezco, se detalla a continuación los resultados:

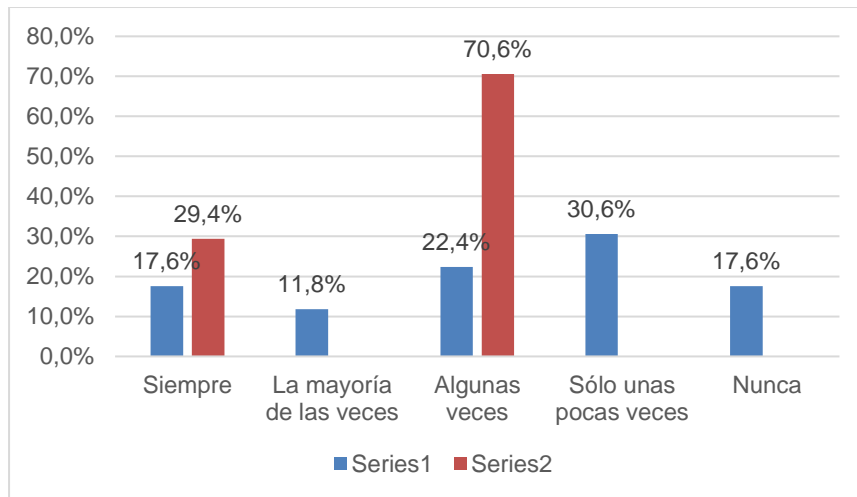




Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 37,7%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 62,3%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se posicionan en negativo, lo cual representan la percepción de que los grupos de trabajo “compañeros” no dan el reconocimiento que el funcionario merece.

**Pregunta N°33** Mis SUPERIORES me dan el reconocimiento que merezco.

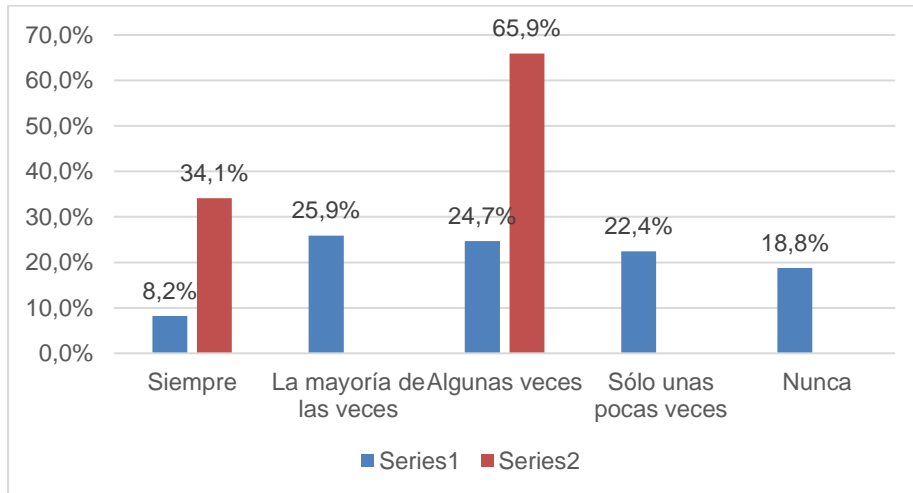
Respecto a la pregunta: Mis SUPERIORES me dan el reconocimiento que merezco, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 29,4%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 70,6%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se posicionan en negativo, lo cual representan la percepción de que los líderes (jefes), no dan el reconocimiento que el funcionario merece. Este indicador es superior al de la pregunta N°32, “Mis COMPAÑEROS de trabajo me dan el reconocimiento que merezco” con una diferencia de 8,3% puntos, en la percepción de la falta de reconocimiento en la institución en general.

**Pregunta N°34** En mi trabajo me tratan injustamente.

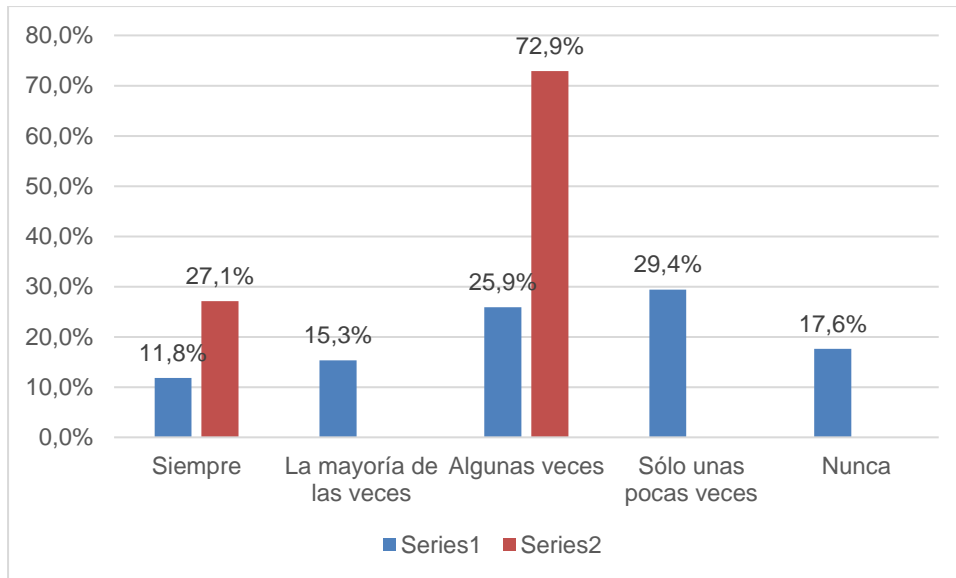
Respecto a la pregunta: En mi trabajo me tratan injustamente, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 34,1%(Series2), por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 65,9%(Series2) de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se posicionan en negativo, lo cual representan la percepción de los trabajadores de que en la institución el trato a los funcionarios es justo.

**Pregunta N°35** Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.

Respecto a la pregunta: Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado, se detalla a continuación los resultados:



Dentro de las categorías Siempre y la Mayoría de las veces concentran el 27,1%, por otro lado, las alternativas Algunas veces, Sólo unas pocas veces y Nunca concentraron 72,9% de las respuestas. Con esto se desprende que las opciones mayoritariamente se posicionan en negativo, lo cual representan la percepción de los funcionarios, que en los lugares de trabajo el “reconocimiento” está presente de forma intermitente o deficiente, no siendo una constante práctica de la institución.

## 6.2.2 Matriz de Resultados

Como parte del análisis de los resultados, se determinó agrupar las opciones en dos grupos específicamente, grupo uno (Siempre / La Mayoría veces), en el grupo dos (Algunas veces/ pocas veces / Nunca), destacando las opciones que se encuentran sobre la media.

En segundo lugar, los resultados están agrupados por cada dimensión y estas se ordenan según su tipología, los primeros tres cuadros están relacionados a la Calidad del Empleo Público, los siguientes dos cuadros están relacionados a Riesgos Psicosociales.

### ***Dimensión: Apoyo social en la institución y calidad de liderazgo - (Calidad del Empleo Público)***

Dimensión	Subdimensión	Definición (Manual SUSESO ISTAS-21)	Preguntas	Promedio (Siempre / Mayoría veces) %	Promedio (Algunas veces/ pocas veces / Nunca) %
Apoyo social en la institución y calidad de liderazgo	Claridad de Rol	Grado de definición de sus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de su actual trabajo.	1. ¿Sabe exactamente que margen de autonomía tiene su trabajo (Decisión Personal)?.	50,6%	49,4%
			2. ¿Sabe exactamente qué se espera de Ud. en el trabajo?	64,7%	35,3%
			3. ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	73%	27,0%
	Calidad de Liderazgo	Relación con su superior directo en la actual institución	4. Su jefe directo, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)	52,9%	47,1%
			5. Su jefe directo, ¿resuelven bien los conflictos?	42,3%	57,7%
			6. Su jefe directo, ¿se comunican (bien), de buena forma y claramente con los trabajadores y trabajadoras?	49,4%	50,6%
			7. Su jefe directo, ¿asignan bien el trabajo?	51,8%	48,2%

En la dimensión Apoyo social en la institución y calidad de liderazgo, los resultados que destacan sobre la media y que se encuentran en la subdimensión “Claridad de rol”, en lo específico la pregunta ¿Sabe exactamente qué se espera de Ud. en el trabajo? con un 64.7% y la pregunta ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad? con un 73%, lo que muestra que la percepción de los funcionarios, en el trabajo diario es reconocer mayoritariamente cuáles son sus labores y obligaciones diarias.

En la Subdimensión “Calidad de Liderazgo”, en lo específico la pregunta: Su jefe directo, ¿resuelven bien los conflictos? El resultado está sobre la media con un 57.7% donde la percepción de los funcionarios es reconocer negativamente la gestión de los líderes (jefes) catalogando como Algunas veces, pocas veces, o Nunca.

**Dimensión: Trabajo activo y posibilidad de desarrollo - (Calidad del Empleo Público.**

Dimensión	Subdimensión	Definición (Manual SUSESO ISTAS-21)	Preguntas	Promedio (Siempre / Mayoría veces) %	Promedio (Algunas veces/ pocas veces / Nunca) %
Trabajo activo y posibilidad de desarrollo.	Influencia	Margen de autonomía que Ud., tiene en su labor.	8. ¿Tiene potestad para decidir sobre la CANTIDAD de trabajo que se le asigna?	38,8%	61,2%
			9. ¿Tiene potestad para decidir sobre la CALIDAD del trabajo que Ud., tiene?	49,4%	50,6%
			10. ¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?	54,1%	45,9%
	Posibilidad de desarrollo dentro de la institución	Posibilidad de desarrollo dentro de la institución	11. ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización? (habilidad y conocimientos específicos, experiencia, etc.)	65,9%	34,1%
			12. ¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?	60,%	40,0%
	Sentido del trabajo	Sentido del trabajo	13. Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?	76,4%	23,6%
			14. Las tareas que hace ¿le parecen importantes?	75,3%	24,7%
			15. ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?	81,2%	18,8%

Elaboración Propia:(Encuesta percepción de funcionarios, 2024)

En la dimensión Trabajo activo y posibilidad de desarrollo, los resultados que destacan sobre la media y que se encuentran en la subdimensión “Influencia”, en lo específico la pregunta ¿Tiene potestad para decidir sobre la CANTIDAD de

trabajo que se le asigna?, con un 61.2%, la cual la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que NO cuentan con potestad para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna. Por otro lado, la pregunta: ¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?, la percepción de los funcionarios fue de un 54.1%, identificando que otras personas toman decisiones sobre sus tareas.

En la Subdimensión, “Posibilidad de desarrollo dentro de la institución”, en lo específico la pregunta: ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización? (habilidad y conocimientos específicos, experiencia, etc.), el resultado está sobre la media con un 65,9%% donde la percepción de los funcionarios es reconocer positivamente que requieren alto nivel de especialización en sus labores habituales. Por otro lado, la pregunta ¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?, muestra un 60% en la percepción de los funcionarios, donde reconocen que su trabajo le da oportunidades de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales.

Por último, en la subdimensión “Sentido del trabajo”, las tres preguntas realizadas se posicionan con indicadores sobre la media, la pregunta uno: Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?, con un 76,4%, la pregunta dos: Las tareas que hace ¿le parecen importantes?, con un 75,3% y para finalizar la pregunta tres: ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?, con un 81,2%, con el porcentaje superior, lo que muestra que la percepción de los funcionarios en esta subdimensión se encuentran reconocidas favorablemente.

**Dimensión: Compensaciones y reconocimiento- (Calidad del Empleo Público)**

Dimensión	Subdimensión	Definición (Manual SUSESO ISTAS-21)	Preguntas	Promedio (Siempre / Mayoría veces) %	Promedio (Algunas veces/ pocas veces / Nunca) %
Compensaciones y reconocimiento	Estima	Reconocimiento a su Trabajo	31. En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario.	43,5%	56,5%
			32. Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco.	37,7%	62,3%
			33. Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco.	29,4%	70,6%
			34. En mi trabajo me tratan injustamente.	34,1%	65,9%
			35. Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.	27,1%	72,9%

Elaboración propia:(encuesta percepción de funcionarios, 2024)

En la dimensión Compensaciones y reconocimiento, los resultados que destacan sobre la media y que se encuentran en la subdimensión “Estima”, en lo específico la pregunta: En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario, con un 56,5%, en la siguiente pregunta: Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco, con un 62,3%, la siguiente pregunta: Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco, con un 70,6%, la siguiente pregunta: Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado, con un 72.9%. Para las cuatro preguntas antes indicadas, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que en **algunas veces, pocas veces o nunca** reciben el apoyo y el reconocimiento por parte de sus compañeros, jefes y de la institución.



Por último, para la pregunta: En mi trabajo me tratan injustamente, con un 65,9% la percepción de los funcionarios es **algunas veces, pocas veces o nunca**, donde reconocen que en su lugar de trabajo hay dinámicas de trato justo.

**Dimensión: Exigencias psicológicas en su trabajo - (Riesgos Psicosociales)**

Dimensión	Subdimensión	Definición (Manual SUSESO ISTAS-21)	Preguntas	Promedio (Siempre / Mayoría veces) %	Promedio (Algunas veces/ pocas veces / Nunca) %
Exigencias psicológicas en su trabajo	Exigencias psicológicas en su trabajo	Exigencia en su trabajo "Sensorial"	19. ¿Su trabajo requiere mucha concentración?	82,3%	17,7%
			20. ¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?	83,5%	16,5%
		Exigencia en su Trabajo "Emocional"	21. ¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?	61,2%	38,8%
			22. En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	56,5%	43,5%
		Exigencia en su Trabajo "Esconder Emociones"	23. En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus OPINIONES y no expresarlas?	47,0%	53%
			24. En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus EMOCIONES y no expresarlas?	52,9%	47,1%
		Exigencias psicológicas cuantitativas	25. ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?	60,1%	39,9%
			26. ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	52,9%	47,1%

			27. ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?	51,7%	48,3%
		Exigencias psicológicas cognitivas	28. En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?	56,4%	43,6%
			29. En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?	57,6%	42,4%
			30. ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?	61,2%	38,8%

Elaboración Propia:(Encuesta percepción de funcionarios, 2024)

En la dimensión Exigencias psicológicas en su trabajo, los resultados que destacan sobre la media y que se encuentran en la subdimensión Exigencia en su trabajo “**Sensorial**”, en lo específico la pregunta: ¿Su trabajo requiere mucha concentración?, con un 82,3%, en la siguiente pregunta: ¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?, con un 83,5%. Para las dos preguntas antes indicadas, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, el trabajo desarrollado requiere mucha concentración y un alto nivel de exactitud.

Para la subdimensión, Exigencia en su Trabajo “**Emocional**”, en lo específico la pregunta: ¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?, con un 61,2%, en la siguiente pregunta: En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?, con un 56,5%. Para las dos preguntas antes indicadas, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, que en su trabajo hay momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional.

En la subdimensión, Exigencia en su Trabajo “**Esconder Emociones**”, en lo específico la pregunta: En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus OPINIONES y no expresarlas?, con un 53%. La percepción de los funcionarios es

mayoritariamente algunas veces, pocas veces o nunca, reconociendo que existen dinámicas en sus ambientes laborales que fomenten la comunicación para expresar sus opiniones. En la pregunta: En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus EMOCIONES y no expresarlas?, con un 52,9%, la percepción de los funcionarios es mayoritariamente Siempre y la mayoría de las veces, lo que representa que en la institución no se encuentran sociabilizados o no se encuentran disponibles los canales que permitan expresar las emociones.

Para la subdimensión, Exigencias psicológicas **cuantitativas**, en lo específico la pregunta: ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?, con una 52,9%. La percepción de los funcionarios es mayoritariamente Siempre y la mayoría de las veces, lo que indica que reconocen que en la institución existen ambientes y tiempo suficiente para desarrollar las actividades laborales.

La última subdimensión, Exigencias psicológicas cognitivas, en lo específico la pregunta En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?, con un 56,4%, seguido por la pregunta: En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?, con un 57,6% y por último la pregunta: ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?, con un 61,2%. Para las tres preguntas antes indicadas, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, sus labores concentran una carga importante de **exigencia mental** tanto para controlar situaciones, memorizar, como a su vez ser capaces de proponer nuevas ideas en su entorno laboral.

**Dimensión: Doble presencia - (Riesgos Psicosociales)**

Dimensión	Subdimensión	Definición (Manual SUSESO ISTAS-21)	Preguntas	Promedio (Siempre / Mayoría veces) %	Promedio (Algunas veces/ pocas veces / Nunca) %
Doble presencia	Preocupación por responsabilidades familiares y el hogar	Exigencias y responsabilidades del hogar y familiares	16. Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas	49,5%	50,5%
			17. Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias familiares?	57,6%	42,4%
			18. ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	56,5%	43,5%

Elaboración Propia:(Encuesta percepción de funcionarios, 2024)

En la dimensión Doble presencia, los resultados que destacan sobre la media y que se encuentran en la subdimensión “Preocupación por responsabilidades familiares y el hogar”, en lo específico la pregunta: Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias familiares?, con un 57,6% y la pregunta: ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.), con un 56,5%. La percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que cuando se encuentran realizando labores en el trabajo su preocupación se centra en exigencias y responsabilidades familiares y de cuidado de algún familiar y/o adulto mayor.

### **6.3 Describir el proceso de diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21**

En relación a la pregunta específica ¿Cómo se aborda el diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21?.

Este capítulo busca identificar y describir los componentes presentes de las entrevistas realizadas a informantes claves, profesionales de las Unidades de Prevención de Riesgo y Enfermedades Profesional, cómo de las unidades de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida específicamente en la Subsecretaria de Obras Públicas y Servicios dependientes MOP.

Atendido lo anterior, en el ejercicio del trabajo de campo, en lo específico la entrevista semiestructurada a informantes claves, el diseño estaba programado entrevistar a seis profesionales (informantes claves) de los Servicios que presentan una mayor tasa de enfermedades declaradas profesionales y que se encuentran en el programa de vigilancia MOP., a Junio del 2023.

Los servicios seleccionados, son:

- Subsecretaria de Obras Públicas (2 persona)
- Dirección General de Obras Públicas (1 persona)
- Dirección de Vialidad (2 persona)
- Dirección de Obras Hidráulicas (1 persona)

De lo anterior, es importante indicar que, no se logró entrevistar a la totalidad de los profesionales según el diseño planificado, por tal razón, se desarrolla el análisis de las entrevistas de cuatro informantes claves.

Los informantes claves y Servicios entrevistados fueron:

- Subsecretaría de Obras Públicas: Jefa Depto. Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida - Jefe Unidad de Prevención de Riesgo de la SEREMI MOP.

-Dirección de Vialidad, Jefa Departamento de Prevención de Riesgo.

-Dirección de Obras Hidráulicas, Profesional Experta Departamento de Prevención de Riesgo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos según la definición de categorías y subcategorías y como estas se relación con la frecuencia de las palabras incorporadas en las entrevistas.

a. Cuadro N°1, Entrevista a Jefa Depto. Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida de Subsecretaría de Obras Públicas.

Frecuencia de palabras presentes en la entrevista según categorías y subcategorías.

Jefa Depto. Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida de Subsecretaría de Obras Públicas.		N° Frecuencia de Palabras				Total frecuencias x Categoría y Subcategoría
Categoría	Riesgos Psicosociales	20	5	0	0	25
subcategoría	Riesgos positivos	20	5	0	0	25
	Riesgos negativos	20	0	0	0	20
Categoría	Calidad del empleo	8	3	0	0	11
Categoría	Coordinación transversal	0	1	0	0	1
Categoría	Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21	9	10	4	4	27
Categoría	Experiencia y/o evolución	4	3	0	0	7
subcategoría	Experiencia regional	4	3	0	0	7
Categoría	Intervención organizacional	3	3	0	0	6
subcategoría	intervenciones primarias	4	2	0	0	6
	intervenciones secundarias	4	2	0	0	6
Categoría	Toma de decisiones	5	2	0	0	7
Categoría	Mejorar las condiciones	2	2	0	0	4
Categoría	Decisiones y resultados	2	12	0	0	14
Categoría	Participación Asociaciones de Funcionarios	4	1	14	0	19
Categoría	Abordada la vigilancia	2	4	0	0	6
subcategoría	Accidentes laborales	1	1	0	0	2
	Enfermedades profesionales	11	10	0	0	21
Categoría	Efectividad del Protocolo de Vigilancia	1	6	4	0	11
Categoría	Matriz estratégica de intervención	2	2	0	0	4

Dentro del análisis de los resultados de la primera entrevista y según se muestra en el cuadro del sistema de categorías y subcategorías, se desprende que los componentes con mayor presencia (sobre 14 puntos), en la entrevista son: Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21 con la mayor frecuencia (29), lo sigue Riesgos Psicosociales Positivos con (25), seguido por Riesgos Negativos (20), Decisiones y resultados (19), Participación Asociaciones de Funcionarios (14).

Lo que respecta a las categorías y subcategorías con las menores frecuencias, se encuentran: Coordinación Transversal (1), Mejorar las condiciones (2), Matriz estratégica de intervención (4), Intervención organizacional (6).

b. Cuadro N°2, Entrevista a Jefe Unidad de Prevención de Riesgo de la SEREMI MOP., de Subsecretaría de Obras Públicas.

Frecuencia de palabras presentes en la entrevista según categorías y subcategorías.

Jefe Unidad de Prevención de Riesgo SEREMI MOP		N° Frecuencia de Palabras				Total frecuencias x Categoría y Subcategoría
Categoría	Riesgos Psicosociales	24	19	0	0	43
subcategoría	Riesgos positivos	24	1	0	0	25
	Riesgod negativos	24	0	0	0	24
Categoría	Calidad del empleo	6	6	0	0	12
Categoría	Coordinación transversal	1	3	0	0	4
Categoría	Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21	5	3	8	4	20
Categoría	Experiencia y/o evolución	4	1	0	0	5
subcategoría	Experiencia regional	4	5	0	0	9
Categoría	Intervención organizacional	4	2	0	0	6
subcategoría	intervenciones primarias	4	2	0	0	6
	intervenciones secundarias	4	2	0	0	6
Categoría	Toma de decisiones	1	1	0	0	2
Categoría	Mejorar las condiciones	2	2	0	0	4
Categoría	Decisiones y resultados	1	4	0	0	5
Categoría	Participación Asociaciones de Funcionarios	2	2	1	0	5
Categoría	Abordada la vigilancia	1	5	0	0	6
subcategoría	Accidentes laborales	1	3	0	0	4
	Enfermedades profesionales	4	7	0	0	11
Categoría	Efectividad del Protocolo de Vigilancia	1	8	5	0	14
Categoría	Matriz estratégica de intervención	3	2	4	0	9

Dentro del análisis de los resultados de la segunda entrevista y según se muestra el cuadro del sistema de categorías y subcategorías, se desprende que los componentes con mayor presencia (sobre 14 puntos), en la entrevista son: Riesgos Psicosociales (43), Riesgos Positivos (25), Riesgos Negativos (24), Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21 (20) y Efectividad del Protocolo de Vigilancia (14).

Lo que respecta a las categorías y subcategorías con las menores frecuencias, se encuentran: Toma de decisiones (2), Mejorar las condiciones (2), Coordinación transversal (4), Intervención organizacional (6) y Participación Asociaciones de Funcionarios (5).



c. Cuadro N°3, Entrevista a Profesional Experta Departamento de Prevención de Riesgo, de la Dirección de Obres Hidráulicas.

Frecuencia de palabras presentes en la entrevista según categorías y subcategorías.

Profesional Experta Departamento de Prevención de Riesgo, Dirección de Obres Hidráulicas.		N° Frecuencia de Palabras				Total frecuencias x Categoría y Subcategoría
Categoría	Riesgos Psicosociales	13	6	0	0	19
subcategoría	Riesgos positivos	15	0	0	0	15
	Riesgos negativos	13	0	0	0	13
Categoría	Calidad del empleo	6	3	0	0	9
Categoría	Coordinación transversal	2	1	0	0	3
Categoría	Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21	6	5	3	4	18
Categoría	Experiencia y/o evolución	4	4	0	0	8
subcategoría	Experiencia regional	4	3	0	0	7
Categoría	Intervención organizacional	5	1	0	0	6
subcategoría	intervenciones primarias	5	2	0	0	7
	intervenciones secundarias	5	1	0	0	6
Categoría	Toma de decisiones	3	3	0	0	6
Categoría	Mejorar las condiciones	1	1	0	0	2
Categoría	Decisiones y resultados	3	6	0	0	9
Categoría	Participación Asociaciones de Funcionarios	1	5	3	0	9
Categoría	Abordada la vigilancia	1	4	0	0	5
subcategoría	Accidentes laborales	1	1	0	0	2
	Enfermedades profesionales	1	2	0	0	3
Categoría	Efectividad del Protocolo de Vigilancia	1	19	4	0	24
Categoría	Matriz estratégica de intervención	5	1	6	0	12

Dentro del análisis de los resultados de la tercera entrevista y según se muestra en el cuadro del sistema de categorías y subcategorías, se desprende que los componentes con mayor presencia (sobre 13 puntos), en la entrevista son:

Efectividad del Protocolo de Vigilancia (24), Riesgos Psicosociales (19), Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21 (18) y Riesgos Negativos (13).

Por otro lado, lo que respecta a las categorías y subcategorías con las menores frecuencias, se encuentran: Mejorar las condiciones (2), Coordinación transversal (3), Abordada la vigilancia (5) e Intervención organizacional (6).

d. Cuadro N°4, Entrevista a Jefa Departamento de Prevención de Riesgo, Dirección de Vialidad.

Frecuencia de palabras presentes en la entrevista según categorías y subcategorías.

Jefa Departamento de Prevención de Riesgo, Dirección de Vialidad.		N° Frecuencia de Palabras				Total frecuencias x Categoría y Subcategoría
Categoría	Riesgos Psicosociales	16	14	0	0	30
subcategoría	Riesgos positivos	16	1	0	0	17
	Riesgos negativos	16	1	0	0	17
Categoría	Calidad del empleo	6	6	0	0	12
Categoría	Coordinación transversal	1	3	0	0	4
Categoría	Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21	3	3	3	4	13
Categoría	Experiencia y/o evolución	5	1	0	0	6
subcategoría	Experiencia regional	5	3	0	0	8
Categoría	Intervención organizacional	2	2	0	0	4
subcategoría	intervenciones primarias	2	2	0	0	4
	intervenciones secundarias	2	2	0	0	4
Categoría	Toma de decisiones	1	1	0	0	2
Categoría	Mejorar las condiciones	2	2	0	0	4
Categoría	Decisiones y resultados	1	4	0	0	5
Categoría	Participación Asociaciones de Funcionarios	2	1	1	0	4
Categoría	Abordada la vigilancia	1	5	0	0	6
subcategoría	Accidentes laborales	1	3	0	0	4
	Enfermedades profesionales	4	7	0	0	11
Categoría	Efectividad del Protocolo de Vigilancia	1	7	5	0	13
Categoría	Matriz estratégica de intervención	2	2	2	0	6

Dentro del análisis de los resultados de la cuarta entrevista y según se muestra en el cuadro del sistema de categorías y subcategorías, se desprende que los componentes con mayor presencia (sobre 13 puntos), en la entrevista son: Riesgos Psicosociales (19), Riesgos Negativos (17), Efectividad del Protocolo de Vigilancia (13), Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21 (13) y Calidad del empleo (12).

Por otro lado, lo que respecta a las categorías y subcategorías con las menores frecuencias, se encuentran: Toma de decisiones (2), Coordinación transversal (4), Intervención organizacional (4), Participación Asociaciones de Funcionarios (4) y Decisiones y resultados (5).

## **7 CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES**

Se implementó una estrategia de investigación con el propósito de comprender los desafíos en la institución del Ministerio de Obras públicas, con el fin de contribuir a la gestión interna efectiva y acorde a las necesidades, bienestar y calidad de vida de los funcionarios y funcionarias al igual que sus familias. Esta estrategia de investigación consistió en primer lugar en desarrollar análisis de documentos tales como normativa, directrices e instructivos presidenciales, como a su vez literatura relacionada a la trabajo decente, con la finalidad de conocer y establecer parámetros y líneas de acción que a posterior se logra desarrollar análisis de la problemática y objeto de estudio.

En primer lugar se realizó análisis documental para conocer el estado normativo de la institución asociado a la calidad y bienestar del empleo público. En segundo lugar se estableció realizar una encuesta para conocer la percepción de los funcionarios referente a los factores de riesgo psicosociales y la calidad del empleo público, en los servicios dependientes del edificio central MOP. Por otro lado y para conocer dimensiones y gestiones institucionales, se determinó realizar entrevistas a informantes claves cuya función es liderar y coordinar actividades relacionadas con el tratamiento de enfermedades profesionales, bienestar y calidad de vida de la institución.

La relación entre la los factores de riesgo psicosociales y la calidad del empleo público se volvió crucial conocer, esto debido a que estas dimensiones se encuentran regulado por diversos instrumentos normativos y de operación en la Administración Central del Estado, así como la propia historia del empleo público, han sido considerados como normales, aquellas dimensiones presentes, tales como: Carga de Trabajo; Liderazgos y Calidad de Vida; Reconocimiento y Claridad de Rol; Conflicto de Rol; Desarrollo Profesional; Equilibrio Trabajo y Vida Privada; Violencia laboral; Maltrato, acoso laboral y sexual, como a su vez Confianza y Justicia en la Organización. Estas dimensiones se vuelven un desafío para la institución y sus directivos que lideran los equipos, todo vez que

si estos no generan las condiciones e instancias para que los trabajadores cuenten con el desarrollo profesional y conciliar las dinámicas laborales con la vida privada, incentivar el trabajo en equipo y el buen trato, en condiciones y ambientes libres de maltrato y violencia, no estaremos en presencia de ambientes laborales y saludables de forma óptima.

El diseño metodológico adoptado fue fundamental en el logro de los objetivos de investigación. Por un lado, al realizar un estudio Exploratorio-Descriptivo que permitió recabar información preliminar como investigador familiarizarse con la recolección de datos, fuentes de información fundamental y lectura relevante que hasta el momento se conocía de manera parcial o de forma general. Esto permitió obtener una visión más amplia de las dinámicas de gestión institucional en torno a los factores de riesgo psicosociales y su tratamiento. Por otro lado, el análisis documental, relacionado con los acontecimientos históricos y normativos que son aparejados a la calidad del empleo público, junto con las obligaciones legales que deben tener las instituciones públicas asociadas al protocolo de vigilancia de enfermedades laborales. En paralelo el diseño de la investigación consideró una encuesta representativa, para ser aplicada a los funcionarios y funcionarias de los servicios dependientes del edificio central del Ministerio de Obras Públicas, que buscaba conocer la percepción de los factores de riesgo psicosociales y la relación con la calidad del empleo público. Por último fue necesario tener un acercamiento empírico, donde se determinó realizar entrevistas semi estructuradas a informantes claves, que lideran equipos responsables de administrar y gestionar los resultados de factores de riesgos psicosociales, el programa de vigilancia y la coordinación interna y externa a la institución, todas responsables de la calidad y bienestar de los trabajadores y sus familias.

A partir de la pregunta de investigación, se establecieron los objetivos de investigación que abordaron tres aspectos cruciales, por un lado, los efectos de los factores de riesgo psicosociales, los cuales se han mantenido o aumentado en los últimos siete años de medición, como a su vez, visualizar la gestión interna

institucional, debido a que, la relevancia de la normativa legal relacionada al desarrollo de las personas y calidad de vida laboral. Por otro lado fue posible conocer el diseño participativo de resultados del cuestionario SUSESO ISTAS21 y el protocolo de vigilancia de enfermedades laborales, este último elemento crucial para visualizar las dinámicas de gestión interna entre las distintas unidades responsables de las temáticas relacionadas con calidad de vida y enfermedades laborales.

La investigación logró cumplir con estos objetivos planteados y responder la pregunta de investigación, obteniendo una visión detallada y completa de las percepciones e interpretaciones de los funcionarios y funcionarias encuestados, como así los entrevistados.

La primera pregunta específica de investigación: ¿Cómo se relaciona la Política de Gestión y Desarrollo de Personas con los lineamientos de la Dirección Nacional de Servicio Civil en cuanto a la Calidad del Empleo Público?. El objetivo buscó describir la relación entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en lo que respecta a la Calidad del Empleo Público, donde se logró determinar que existen elementos concordantes en temáticas tales como: **Derechos Laborales**, en lo particular que las autoridades deben tener una relación fluida, de respeto, con las Asociaciones de Funcionarios y funcionarias para asegurar una gestión colaborativa y propiciar condiciones de empleo público no discriminatorias, junto con desarrollar las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales. Por otro lado, en ente rector de instruye que las instituciones propicien condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.

Por otro lado, ambos documentos coinciden en instruir acciones para determinar un Plan Anual de Gestión, cómo contemplar una estrategia de difusión y posicionamiento organizacional, considerando competencias laborales

requeridas y recursos financieros, en términos cuantitativos y cualitativos, que sean consistentes a su misión, rol, funciones y prioridades estratégicas.

Dentro de lo detallado en la política de gestión y desarrollo de personas, en el punto de **Condiciones Laborales**, se observan semejanzas en lo específico: Los Servicios dependientes del MOP y las Asociaciones de funcionarios y funcionarias, deben general condiciones inclusivas que permitan que las personas desarrollen en plenitud tanto para su bienestar, valoración de sí mismas de sus familias y de la organización, junto a desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y entorno de trabajo.

Por otro lado, los Servicios dependientes de la Subsecretaría de Obras Públicas, deberán mantener la seguridad y la salud de sus trabajadores como un valor prioritario y permanente, constituyéndose en un desafío de la institución y todos sus trabajadores, desarrollando un Protocolo de Conciliación, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios y funcionarias, que consideren, entre otros, las características de la organización del trabajo, de sus personas, familias, cómo de sus principales tensiones conciliatorias.

La política de gestión y desarrollo de personas, en el punto de **Ambientes Laborales**, Los Servicios dependientes deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, asegurar condiciones positivas: como respeto, reconocimiento, igualdad de oportunidades, trato equitativo, remuneraciones y equipamiento, en vista del entorno social como físico de la organización. Esto se materializará en un Programa de Calidad de Vida Laboral el cual deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.

Por otro lado, los Servicios dependientes del MOP deberán asegurar que las competencias técnicas distintivas y diferenciadas, de los funcionarios y

funcionarias, se formalicen y registren para el proceso de aprendizaje continuo a la largo de la vida laboral, incorporando una mayor eficiencia de la organización por el buen uso del capital intelectual, garantizando la continuidad del conocimiento, desarrollando la implementación de programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas.

Por último y en relación a los ambientes laborales, se observa que pese a que la Política de Gestión y Desarrollo instruye en diversos capítulos, desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, asegurar condiciones positivas para sus funcionarios, no se especifica lo relacionado al artículo N° 43 y 44 del ente Rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil del año 2017, sobre la elaboración, aplicación y difusión de un Procedimiento de Denuncia e Investigación del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual (MALS), el cual se vuelve un imperativo tendiente a fortalecer la normativa interna en pro de la calidad de vida de los funcionarios y funcionarias.

*En conclusión, se puede establecer que la primera pregunta específica del estudio, se respondió de forma íntegra en concordancia al objetivo que busca describir la relación entre la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en lo que respecta a la Calidad del Empleo Público, considerando que hay tipologías presentes en las directrices del ente rectos, que deben ser incorporadas de forma clara en una futura actualización de la política de gestión y desarrollo de personas, entendida como una guía para ejecutar acciones y proporcionar referente o limitación, como a su vez ser flexible y dinámica.*

2.En relación a la segunda pregunta específica de investigación: ¿Cuál es la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución? El objetivo que busca está



pregunta es describir la percepción de los funcionarios sobre los riesgos psicosociales y su relación con la calidad del empleo público en la institución.

Se desarrolló una encuesta que buscaba ser representativa, no obstante, no fue posible llegar a la cantidad (338) encuestados establecidos en el capítulo de marco metodológico. La cantidad de respuesta fue de 85 personas de los Servicios dependientes en el edificio central del Ministerio de Obras Públicas. Los resultados obtenidos después de realizar la encuesta representativa, lograron levantar información importante, según los siguientes elementos:

La encuesta se diseñó en dos tipologías, cinco dimensiones con sus respectivas subdimensiones, donde las conclusiones se desarrollan, a continuación:

La tipología, **Calidad del empleo público** en las dimensiones: “Apoyo Social en la Institución y Calidad de Liderazgo”, sobre el 64.7%, de los funcionarios percibe cuáles son sus labores y obligaciones diarias. Por otro lado, “Calidad de Liderazgo”, en lo específico la pregunta: Su jefe directo, ¿resuelven bien los conflictos? El resultado está sobre la media con un 57.7% donde la percepción de los funcionarios es reconocer negativamente la gestión de los líderes (jefes).

La segunda dimensión de la **tipología de Calidad del empleo público** es: “Trabajo Activo y Posibilidad de Desarrollo”, donde destacan con 61.2%, la cual la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que NO cuentan con potestad para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna. Por otro lado, la percepción de los funcionarios con un 54.1%, identificando que otras personas toman decisiones sobre sus tareas. A su vez el 65,9%%, la percepción de los funcionarios es reconocer positivamente que requieren alto nivel de especialización en sus labores habituales y un 60% en la percepción de los funcionarios, donde reconocen que su trabajo le da oportunidades de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales. En la subdimensión “Sentido del trabajo”, las tres preguntas realizadas se posicionan con indicadores sobre la media, la pregunta uno: Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?, con un 76,4%, la pregunta dos: Las tareas que hace ¿le parecen importantes?, con un 75,3% y

para finalizar la pregunta tres: ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?, con un 81,2%, con el porcentaje superior, lo que muestra que la percepción de los funcionarios se encuentran reconocidas favorablemente.

La tercera y última dimensión de la **tipología Calidad del empleo público** es: “Compensaciones y Reconocimiento”, la cual destacan 72,9%, 70,6%, 62,3% y 56,5%. Donde los cuatro indicadores muestran una percepción de los funcionarios en reconocer mayoritariamente que en algunas veces, pocas veces o nunca, reciben el apoyo y el reconocimiento por parte de sus compañeros, jefes y de la organización. Por último, para la pregunta: En mi trabajo me tratan injustamente, con un 65,9% la percepción de los funcionarios es algunas veces, pocas veces o nunca, donde reconocen que en su lugar de trabajo hay dinámicas de trato justo.

La tipología **Riesgos Psicosociales**, en la dimensión “Exigencias Psicológicas en su Trabajo”, destacan sobre la media *Exigencia en su trabajo “Sensorial”*, con un 82,3% y 83,5%. Para las dos preguntas antes indicadas, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, el trabajo desarrollado requiere mucha concentración y un alto nivel de exactitud.

En la *Exigencia en su Trabajo “Emocional”*, con 61,2% y 56,5%. Para los dos indicadores antes indicados, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, que en su trabajo hay momentos y/o situaciones que le producen *desgaste emocional*.

En la Exigencia en su Trabajo “Esconder Emociones”, con un 53%. La percepción de los funcionarios es mayoritariamente algunas veces, pocas veces o nunca, reconociendo que existen dinámicas en sus ambientes laborales que fomenten la comunicación para expresar sus opiniones. En lo contrario con un 52,9%, la percepción de los funcionarios es mayoritariamente Siempre y la mayoría de las veces, que la institución no se encuentra los canales que permitan expresar las emociones.

Para la Exigencias psicológicas cuantitativas, un 52,9%, donde la percepción de los funcionarios es mayoritariamente Siempre y la mayoría de las veces, lo que indica que reconocen que en la institución existen ambientes y tiempo suficiente para desarrollar las actividades laborales.

En la última Exigencias psicológicas cognitivas, con un 56,4%, 57,6% y 61,2%, para los tres indicadores, la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que Siempre y la mayoría de las veces, sus labores concentran una carga importante de exigencia mental tanto para controlar situaciones, memorizar, como a su vez ser capaces de proponer nuevas ideas en su entorno laboral.

La dimensión Doble presencia es la última dimensión de la tipología **Riesgos Psicosociales**, con un 57,6% y 56,5% donde los resultados indican que la percepción de los funcionarios es reconocer mayoritariamente que cuando se encuentran realizando labores en el trabajo su preocupación se centra en exigencias y responsabilidades familiares y de cuidado de algún familiar y/o adulto mayor.

*Se puede establecer que la segunda pregunta específica del estudio, se respondió de forma íntegra, considerando que no fue posible encuestar a la totalidad de la muestra, sin embargo, los indicadores que se muestran y según la percepción de los funcionarios en la actual encuesta no representan diferencias significativas de los índices identificados preliminarmente en el capítulo de enunciado del problema de la investigación. En diversas dimensiones los índices se muestran al alza si los comparamos con los del año 2022, lo que significa un mayor riesgo para los funcionarios y funcionarias en lo que respecta a los Factores de Riesgo Psicosociales.*

3.La última pregunta específica de la investigación es, ¿Cómo se aborda el diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21?. El Objetivo

es describir el proceso de diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21.

Se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves, utilizando la metodología de análisis de contenido en un cuadro de frecuencia de palabras presentes en la entrevista según categorías y subcategorías.

De lo anterior, es importante indicar que, no se logró entrevistar a la totalidad de los profesionales según el diseño planificado, por tal razón, se desarrolló el análisis de cuatro informantes claves de los Servicios dependientes MOP.

El desarrollo en el análisis de los resultados estuvo basado en la cantidad de frecuencia que se encuentran presentes de la misma categoría y subcategoría, identificando estas con mayor y menor presencia, estableciendo un parámetro de puntos, según se muestra a continuación:

Las categorías y subcategorías con mayor presencia (sobre 13 puntos) son: “Aplicación Cuestionario SUSESO-ISTAS21”, con la mayor frecuencia y está presente en las cuatro entrevistas, les sigue “Riesgos Psicosociales”, “Riesgos Negativos”, “Efectividad del Protocolo de Vigilancia” presente en tres entrevistas, “Riesgos Positivos”, presentes en dos entrevistas y por último las categorías que se encuentran en una entrevista “Decisiones y resultados”, “Participación Asociaciones de Funcionarios” y “Calidad del empleo”.

Las categorías y subcategorías con las menores frecuencias (hasta 10 puntos), son:

**“Coordinación Transversal” e “Intervención organizacional”**, están presente en las cuatro entrevistas, les sigue **“Mejorar las condiciones”** presente en tres entrevistas, **“Toma de decisiones” y “Participación Asociaciones de Funcionarios”**, presentes en dos entrevistas y por último **“Abordada la**

***vigilancia”, “Decisiones y resultados” y “Matriz estratégica de intervención”*** en una sola entrevista.

Los elementos antes destacados, resultan cruciales al momento de revisar las dinámicas de gestión de la institución, en cuanto a visualizar y describir el proceso de diseño participativo de resultados del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21.

El primero elemento es: **“coordinación transversal”**, presente en las gestiones lideradas por la Subsecretaría MOP., en ámbitos de calidad de vida y desarrollo organizacional, estableciendo directrices y acompañando en el ejercicio “bianual” de la planificación, realización y coordinación de las actividades producto de los resultados del cuestionarios ISTAS21. Los entrevistados reconocen que se están realizando avances de sociabilización y concientización a los funcionarios a responder el cuestionario ISTAS21, sin embargo, indican además que es un trabajo que no está exento de resistencia organizacional y maduración de quienes son los llamados a realizar las actividades previas y posteriores del proceso y sus equipos de trabajo.

En el segundo elemento es **“Intervención organizacional”**, presente en las gestiones de la organización, donde se debe establecer dos líneas que aborda la intervención: Clima laboral y Factores de Riesgos Psicosociales.

En clima laboral la institución trabaja en programa de mejoras que permite ambientes de trabajo más integral con efectos en el aumento de la productividad, incidiendo positivamente en los Factores de Riesgo Psicosociales,

Según lo expresado por los entrevistados, la experiencia indica que en la gran mayoría de los casos “todos los conflictos organizacionales” que tienen su origen en aspectos de control del clima laboral, que no son alertados y a su vez prolongados en el tiempo, terminan en un porcentaje importante de calificación de enfermedad profesional.

En las dinámicas organizacionales y de gestión, las evaluaciones de clima laboral y sus programas de mejoras, son de responsabilidad de las unidades o departamentos de gestión y desarrollo de personas, Por otro lado la identificación y evaluación de los Ambientes laborales son de responsabilidad de las unidades de Prevención de Riesgos, que pese a los avance no se muestran resultados positivos o de mejora.

De acuerdo a lo anterior, y según la opinión de los entrevistados la “Matriz Estratégica Intervención”, otro elemento presente en los resultados, la cual debería ser un aporte en las gestiones que permitan integrar elemento tales como documentos, casos prácticos, como a su vez de seguimiento y control, que permita análisis de los resultados de los factores psicosociales, con alcance en las regiones y edificio central MOP.

*En consecuencia, la pregunta se aborda de forma íntegra, considerando que el objetivo no es abordo de forma total, esto debido a que no fue posible entrevistar a la totalidad de los informantes claves planificados, sin embargo, el ejercicio de frecuencia de palabras, de categorías y subcategorías con menores representatividad (frecuencias hasta 10 puntos), muestra un déficit de gestión y coordinación entre las unidades internas, la cual permite visualizar y abordar mejoras en el diseño participativo de resultados de mejor forma, considerando instrumentos (matriz estratégica) y monitoreo de las acciones tendientes a disminuir los factores de riesgo psicosociales y en consecuencia las enfermedades laborales presentes en la organización (Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESOS ISTAS 21).*

Para finalizar, me permito describir ciertos aspectos relevantes que se presentaron en la investigación tanto en función del proceso como de sus etapas, las cuales fui avanzando según lo planificado, sin embargo, existieron dificultades propias de la naturaleza, dinámicas y cultura organizacional que visualicé y experimenté en el Ministerio de Obras Públicas, que se vuelve interesante poder describir.

El primer elemento a mí juicio importante estuvo presente al momento de buscar el tema de investigación, el cual por mi motivación y experiencia en el ámbito público, esta información debería ser relacionada con gestión y desarrollo de personas del MOP. Es así que contacté a la jefa de gestión estrategia de gestión de personas, para solicitar información relevante del tema con la inquietud en conocer nuevas normativas y directrices la cual indagar y levantar tema para la investigación, cuestión que accedió de muy buena forma y siempre dispuesta a colaborar, es así que compartió valiosa información, donde visualicé y comprendí los lineamientos (Instructivos Presidenciales 2015 y 2017, como las normas 1 y 2 de carácter general de la Dirección Nacional del Servicio Civil 1 y 2) presentes en la modernización de la gestión pública en cuanto a gestión y desarrollo de personas.

Otro elemento clave, en una etapa más avanzada de la investigación, fue cuando tenía considerado conocer la percepción de los funcionarios sobre los factores de riesgos psicosociales y la relación de estos con la calidad del empleo público a través de una encuesta representativa que según la metodología de cálculo, esta exigía una muestra de 338 funcionarios, cuestión a la luz de los hechos eso no fue posible alcanzar, por dos razones a mí juicio importantes de comentar.

La primera razón, que existe instalada la “percepción general de los funcionarios” de todo el MOP (nivel regional y central) que las encuestas son una “pérdida de tiempo” esto debido a que no se reflejan las mejoras en el tiempo y que es una práctica recurrente, sobre todo en la Subsecretaría MOP., la cual utiliza la

herramienta de participación “encuesta“, para conocer la opinión de los funcionarios de forma recurrente, generando un efecto de agotamiento y resistencia al momento de responder sobre todo si el cuestionario es extenso.

La segundo razón es la envergadura que presenta “dotación de funcionarios” de los 14 servicios dependientes en nivel central y regiones, los cuales cuentan con autonomía administrativa y presupuestaria, lo que las hace ser en ocasiones “organizaciones Insulares” (Waissbluth, 2003), pese a las instrucciones del ente rector y los lineamientos transversales internos de gestión y desarrollo de personas.

El tercer elemento, presente está relacionado con la posibilidad de poder entrevistar a los seis informantes claves, identificados en el edificio central, donde el primer acercamiento fue contarles en líneas generales, el objetivo de la pregunta de investigación y la relevancia de la entrevista sobre todo por los cargos que desempeñan y experiencia acumulada en la materia que permite conocer el proceso de diseño participativo de resultados en relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales y el Método Cuestionario SUSESO ISTAS 21. El trabajo de campo lo desarrollé en los meses de diciembre y enero 2024, esto debido a que en su oportunidad, los entrevistados agendaba una cita para responder las preguntas, no obstante cancelaban y re agendaban para semanas después, esta dinámica se repitió por varios meses, cuestión que en algún momento me cuestioné no realizar entrevistas, cosa que a luz de los plazos establecidos para entregar la investigación ese cuestionamiento no era viable. Por último es importante indicar que entrevisté a 4 informantes claves, cada uno contestó las 11 preguntas, aportando conocimientos y experiencia.

Para finalizar y en términos generales, estos últimos meses (Septiembre 2023-Febrero 2024) fueron particularmente intensos para mí y el ejercicio de ser investigador. Por un lado compatibilizar los tiempos familiares y laborales, sumados a las dificultades organizacionales de poder concretar que los funcionarios contestaran la encuesta y agendar para hacer la entrevista, fue un



desafío intenso en lo mental y por qué no decirlo también emocional, donde estuve acompañado por mi familia en todo el proceso.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

-Díaz Ortega A. (2018). El Engagement y la satisfacción laboral en las organizaciones. Una aproximación a su conceptualización. Revista ciencia administrativa 2018 número especial. Volumen 6. Congreso Cifca octubre 2018. P.159-170.

-PerillaToro L. y Gómez-Ortiz V, (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Journal of Work and Organizational Psychology 33, 95–108.

-Alcázar Cruz P. (2020). ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas, vol. 5 n°4, 89-121.

-Audenaert M. (2020). Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study. Public Personnel Management 2020, Vol. 49(3) 367–392.

-Salanova M. Bakker A. y Llorens S. (2016). FLOW AT WORK: EVIDENCE FOR AN UPWARD SPIRAL OF PERSONAL AND ORGANIZATIONAL\*RESOURCES

-Longo Fancisco y Ramió Carles, (2008), “LA PROFESIONALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN AMÉRICA LATINA”- vol. 57 núm 2, pp.25- 75

-Evidencia en una Espiral Hacia Arriba de Recursos Personales y Organizativos\*Resumen. Journal of Happiness Studies (2006) 7:1–22 \_Springer 2006 DOI 10.1007/s10902-005-8854-8

-Martinez I., Salanova M. y Cruz-Ortiz V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs - ¡Nuestro jefe es un buen jefe! Efectos transversales del liderazgo transformacional en el compromiso laboral en trabajos de servicio. Journal of Work and Organizational Psychology 36(2) 87-94

-Wilson Jonathan. (2021). Ver patrones en equipos de alto rendimiento. Revista organizaciones y pag. people, spring 2012, vol. 19, N1.

-Gutiérrez Valdebenito O. Marcial Losada y los Equipos de Alto Rendimiento (2011): el modelo meta learning. revismar 3.

-(OIT) Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible Documentos de referencia El trabajo decente – Crucial para el desarrollo sostenible (2017), Referencia: 978-92-2-331327-2

- Germán F, Vieco Gómez, M. S., Raimundo Abello Llanos, (2017), Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo, Ph. D\_Psicología desde el Caribe, vol. 31, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 354-385

-Morales Marjorie, (2014), Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos-, REVISTA DE CIENCIA POLÍTICA / VOLUMEN 34 / Nº 2 / 2014 / 417 – 438

-Joan Somavía, (2014)- El trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_380833.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf).

-Waissbluth Mario, (2003), Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27. Caracas.

-Correa Mario, Quinteros María, (2020), Los nuevos retos del trabajo decente: la salud Mental y los riesgos psicosociales, pp 143-144

-Ensignia André, (2016), “Mesa de ambientes laborales y factores psicosociales del sector público”, ponencia presentada en: XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8 - 11 nov. 2016

-Bachelet Michelle, (2015) “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bpl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf), 01-07-2016.

-Waissbluth Mario y Inostroza José, (2006) “Reforma al Servicio Civil Chileno”. [http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files\\_mf/1291208901Paper-Brasilia\\_Nov2006\\_FINAL\\_enero2007pdf](http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1291208901Paper-Brasilia_Nov2006_FINAL_enero2007pdf)

-Bachelet Michelle, (2006) “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado”. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Codigo%20Buenas%20Practicas%20Laborales.pdf>

-Dirección Nacional del Servicio Civil (2006) “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo”. Santiago, Chile.

-Piñera, Sebastián, (2013) “El Instructivo Presidencial que Impulsa las Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado.

[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/instructivo\\_presidencial\\_N003.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/instructivo_presidencial_N003.pdf), 01-07-2016.

-Dirección Nacional del Servicio Civil (2006) “Barómetro de la Gestión de Personas 2013: Resultados generales de la primera aplicación a Servicios Públicos y Modelo de Gestión de Personas, [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro\\_0.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf) , 02-072016.

-Dirección Nacional del Servicio Civil (2013) “Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo\\_gestion\\_personas\\_2012\\_V2.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo_gestion_personas_2012_V2.pdf), 02-07-2016.

-Organización Internacional del Trabajo (1996-2016). “¿Qué es el trabajo decente?” [http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm) , 02-07-2016.

-Dirección Nacional del Servicio Civil. “Instrucciones operacionales para la implementación del Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord\\_743\\_ip\\_instrucciones.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf) 03-07-2016.

-Superintendencia de Seguridad Social. “Riesgos Psicosociales en el Trabajo”. <http://www.suseso.cl/cuestionario-de-evaluacion-de-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-suseso-istas-21>. 03-07-2016.

-Ministerio de Salud (2013) “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo” <http://web.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

-Moncada, Salvador (2010), Presentación para Seminario Internacional sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo, Superintendencia de Seguridad Social.

-Organización Mundial de la Salud (2004), “Prevención de los trastornos mentales: intervenciones efectivas y opciones de políticas: informe compendiado”. Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias OMS en colaboración con el Centro de Investigación de Prevención de las Universidades de Nijmegen y Maastricht. [http://www.who.int/mental\\_health/evidence/Prevention\\_of\\_mental\\_disorders\\_spanish\\_version.pdf](http://www.who.int/mental_health/evidence/Prevention_of_mental_disorders_spanish_version.pdf) 04-07-2016.

-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, “Balance vida-trabajo”

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

-Superintendencia de Seguridad Social (2013), “Manual de uso del Cuestionario SUSESOISTAS 21”. [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081\\_recurso\\_2.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081_recurso_2.pdf) 05-08-2020.

-Llorens, Clara y Moncada, Salvador, Informe E-impro (2014), “Facilitadores y Obstáculos de los Procesos Participativos de Prevención de Riesgos Psicosociales para Cambiar las Condiciones de Trabajo. Informe Ejecutivo. <http://istas.net/web/abreenlace.asp?idenlace=10002> ,05-07-2016.

-Ministerio de Obras Públicas (2017), Resolución Exenta N°1369, “Aprueba Política de Gestión de personas para el Ministerio de Obras Públicas”, 10-07-2027.

-Cerdeña Delia, (2016), “Experiencia chilena en medición y desarrollo de gestión de personas”, ponencia presentada en: “XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8 - 11 nov. 2016.

-AECID-FLACSO, “Segundo Barómetro” 2012.

<http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/Segundo-Informe-Barometro-2012.pdf> España.

-Fernández I. “¿Qué medir en la gestión de personas?”

<http://ignaciofernandez.blogspot.cl/2013/04/que-medir-en-la-gestion-de-personas.html>

-Longo Francisco (2002), “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil”. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo regional de Políticas 2002. Barcelona

-Dirección Nacional de Servicio Civil, (2017), Norma N°1, “Aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el artículo 2°, letra Q”

-Dirección Nacional de Servicio Civil, (2017), Norma N°2, “Aprueba normas de aplicación general en materias de participación funcionaria, cumplimiento de estándares en formación y capacitación de funcionarios públicos, rol de jefaturas en dirección de equipos y gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones, para todos los servicios públicos, conforme la facultad establecida en el artículo 2°, letra Q”

-Martínez Puón Rafael, (2003), “La profesionalización de la Administración Pública en México” pp 140-156

- Martínez Puón Rafael, (2003), “La vuelta del Estado con una administración pública de calidad institucional”, pp 54-89

- Martínez Puón Rafael, (2015), “La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica”.