



**Escuela de Gobierno y Gestión Pública
Magister en Gerencia Pública.**

SEMINARIO DE GRADO :

Propuesta metodológica para la aplicación de normas sobre ambiente y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil en Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia.

Alumnos: Pablo Rivera Montero

Pamela Valdebenito Leiva

Docente: María Carolina Barrios Arredondo

Santiago, Diciembre, 2019.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES E INSTITUCIONALES	8
1.1 Antecedentes del Sistema de Salud en Chile:	8
b) Infraestructura Asistencial	9
c) Estructura organizacional del SNSS.....	9
1.2 Comuna de Cerro Navia, Ubicación y Límites:.....	13
1.3 Red de Salud Y Modelo de Atención Integral de Salud:.....	14
1.4 Modelo de Salud Centrado en las Personas:	16
1.5 Continuidad del Cuidado:	17
1.6 Centro De Salud Familiar Lo Amor:	19
1.7 Gestión de Personas en el Sector Público:	22
1.8 Creación y alcances del Servicio Civil:	24
1.9 Ley del nuevo Trato Laboral:	28
1.10 Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral:.....	32
CAPITULO II: JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	34
CAPITULO III: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	34
CAPITULO IV: OBJETIVOS.....	35
4.1 Objetivo General:	35
4.2 Objetivos Específicos:.....	35
CAPITULO V: MARCO TEÒRICO	35
5.1 Modernización del Estado y Gerencia Pública:	36
5.2 Servicio Civil, Ambiente Laboral y Calidad de Vida Laboral:.....	37
5.3 Calidad de Vida Laboral:	40
5.4 Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral del Servicio Civil:	41
5.5 Ambiente Laboral según Orientaciones Técnicas del Servicio Civil:	44
5.6 Factores Psicosociales:	48
5.7 Servicio Civil en la Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato:.....	51
5.8 Plan de Prevención y Seguimiento para prevenir acciones de Violencia Laboral:	53
5.9 Conciliación Vida Personal y Familiar con el trabajo en los Servicios Públicos:.....	54

5.10 Marco Normativo Nacional.....	57
CAPITULO VI: MARCO METODOLOGÍCO:	61
6.1 Enfoque Cuantitativo:.....	61
6.2 Enfoque Cualitativo:	63
6.3- Hacia un enfoque Mixto:.....	65
6.4- Dimensiones y Subdimensiones del Cuestionario SUSESO/ISTAS21	66
6.5. Características del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.....	69
CAPITULO VIII ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA:	73
CAPITULO IX Resultados obtenidos del Cuestionario ISTAS 21, Versión Completa.....	75
9.1- Distribución de Sexo y Edades:	75
9.2- Unidades y/o Sectores correspondiente al Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia	77
9.3- Distribución de Tipos de Contratos:	78
9.4- Licencias Médicas:	79
9.5- Riesgo Psicosocial:	82
a) Departamento Dental:	84
b) Departamento Dirección:	86
c) Departamento Sector Naranja:	87
d) Departamento Sector Verde:	88
e) Departamento Some:	90
9.6- Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:	91
a) Visión Global de la Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia:.....	91
b) Departamento Dental:	92
c) Departamento de Dirección:.....	94
d) Departamento Sector Naranja:	95
e) Departamento Sector Verde:	97
f) Departamento Some:	98
9.7 Apoyo Social en la empresa y calidad de Liderazgo:	100
a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia de.....	100
b) Departamento Dental:	102
c) Departamento de Dirección:.....	103

d) Departamento Sector Naranja	105
e) Departamento Sector Verde:	106
f) Departamento Some:	108
9.8- Compensaciones:	109
a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia	109
b) Departamento Dental:	111
c) Departamento de Dirección:	112
d) Departamento Sector Naranja:	114
e) Departamento Sector Verde:	115
f) Departamento Some:	117
9.9- Doble Presencia	118
a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia de	118
b) Departamento Dental	119
c) Departamento de Dirección:	121
d) Departamento Sector Naranja:	123
e) Departamento Sector Verde:	124
f) Departamento Some:	125
9.10- Detalle por Dimensiones:	127
Capitulo X: Propuesta de Mejora:	130
Conclusiones:	134
BIBLIOGRAFÍA:	138
ANEXOS:	141
Anexos N° 1: Guía de cumplimiento del grupo de normas de aplicación General en materia de gestión y desarrollo de personas	141
Anexo N°2: Cuestionario ISTAS 21	157
.....	162

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizar un diagnóstico con la finalidad de Generar una Propuesta Metodológica para la aplicación de normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil.

Esta investigación se llevara a cabo en Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, entre los meses de octubre a diciembre del año 2019 y considerara los resultados del cuestionario ISTAS 21 de acuerdo a lo establecido por el Servicio Civil para medir los riesgos Psicosociales en el trabajo.

El interés sistemático por la satisfacción laboral se inició en los años 1930, cuando algunas empresas comenzaron a observar que el rendimiento y la calidad del trabajo se veían sensiblemente afectados por la satisfacción objetiva que sentía el personal en, o, con su trabajo. Específicamente a raíz de estas primeras evidencias se comenzó a teorizar sobre medir y analizar la satisfacción en el trabajo, así como sus posibles causas y consecuencias.

El personal en una organización tiene el poder de dirigir y reflejar el buen o mal funcionamiento de la organización en que presta sus servicios. **“Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados”**

(Chiavenato, 2002: 8)

El estudio de los problemas humanos en las organizaciones ha tomado gran importancia. Antiguamente la mayor relevancia era el rendimiento y la productividad, sin embargo hoy en día la satisfacción e insatisfacción laboral ha tomado una importancia fundamental. **“Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la**

empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación”(Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20.)

“Un empleado insatisfecho trae consigo baja autoestima, desmotivación, bajo rendimiento laboral, impuntualidad y falta de compromiso con su trabajo. Sin embargo, si se encuentra satisfecho presenta un alto grado de responsabilidad con la organización¹”.

Desde esta perspectiva se entiende la satisfacción laboral como una actitud general resultante de la satisfacción de una serie de necesidades que el sujeto trata de conseguir a través de su actividad laboral. Muchos de los factores, proceden del propio individuo, de su escala de valores, de la interacción con los colegas y con la jefatura, pero también de las características del trabajo a desarrollar, de las relaciones interpersonales que se generan en el ámbito laboral y las políticas y prácticas de la organización. Por lo tanto, ya no es solo un tema remuneracional. Existen distintas necesidades humanas, por lo que existe una jerarquía de las necesidades², partiendo de la idea de que lo que impulsa a una persona hacer algo es satisfacer sus propias necesidades, entendiendo por satisfacción el gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Por lo tanto, si se conocen las necesidades se podrán comprender las motivaciones.

La satisfacción laboral es un concepto que fue creado para que los trabajadores pudiesen mejorar la productividad de la empresa a través de la implementación de medidas de comodidad y confortabilidad en sus relaciones interpersonales, infraestructura del lugar de trabajo, la existencia de protocolos de seguridad, incentivos salariales por desempeño, entre otros.

La Salud en Chile es uno de los sectores más sensibles, pues representan una de las demandas más grandes de la población en torno a mayor y mejor acceso. En este sentido tener un buen ambiente y calidad de vida laboral, representa para los funcionarios que se desarrollaran un trabajo en torno a un mejor servicio y acceso a los usuarios, mejorando la calidad de la atención y con ello la satisfacción del usuario.

¹ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), Comportamiento Organizacional (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 3.

² Teoría de Maslow, Jerarquía de las necesidades humanas: Unidad 1 El área de recurso humanos, 2019. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

El aporte de los funcionarios de la salud es trascendental para otorgar el derecho a la Salud entregado constitucionalmente a todos los chilenos. El estado de ánimo, una atención de calidad, amable, empática de los funcionario interviene directamente en la satisfacción usuaria y ayuda a mejorar las falencias estructurales que el modelo de salud tiene y que atiende al más del 70 % de la población.

Consideramos que trabajar el ambiente laboral y calidad de vida laboral en el Cefam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, provocará mejorar la percepción de los usuarios. Ante ello, es muy importante realizar distintas encuestas de clima laboral y evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Los resultados potenciaran la necesidad de considerar distintas áreas de la organización de manera mancomunada, a través de un modelo de satisfacción laboral, para entregar soluciones unificadas a nivel institucional.

La implementación de un modelo de satisfacción laboral que pudiera considerar tres ejes que tiene consideración en la evaluación de Ambientes Laborales, Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato.

El objetivo del modelo es desarrollar estrategias participativas y acciones que permitan la construcción de ambientes laborales sanos, que impacten en la ejecución de las tareas y los desafíos que deben asumir los equipos, así como también, en la construcción de buenas relaciones laborales.

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES E INSTITUCIONALES

1.1 Antecedentes del Sistema de Salud en Chile:

El desarrollo del sistema de salud en Chile data desde tiempos de la Colonia (mediados del siglo XVI); desde entonces, se ha expandido y consolidado paulatinamente, hasta llegar a configurar una compleja estructura actual, constituida por múltiples instituciones del ámbito estatal, público y privado, que en su conjunto alcanzan una alta cobertura nacional en el ámbito financiero, previsional y asistencial. En este desarrollo, se puede identificar distintos períodos, donde el foco de desarrollo estuvo principalmente desde la década de los noventa en adelante.

A continuación abordaremos distintos periodos y avances del sistema de salud nacional.

a) Período de gobiernos de la Concertación (1990 a 2010)

Desde 1990, los gobiernos consecutivos de una Concertación de centro izquierda (opositora al régimen militar) se concentraron en recuperar paulatinamente la protección social en salud, recuperar parcialmente la crisis financiera, de otros recursos y de gestión del SNSS. En ese período, se logró realizar inversiones y establecer o fortalecer programas basados en los derechos y necesidades principales de la población, con énfasis en los más desfavorecidos, vulnerables y necesitados en materias relativas a salud, como la parte de salud de Chile crece Contigo y la ley de Garantías Explícitas en Salud. Desde 1990 se han realizado una serie de reformas específicas en el sistema de salud.

Desde marzo de 2010, el manejo sectorial de salud ha estado bajo la responsabilidad de un gobierno de coalición de centroderecha. El sistema de salud ha sido administrado bajo las mismas condiciones originales de estructura y funcionamiento establecidas en la década de 1980, con énfasis del rol subsidiario del Estado y en la privatización directa o indirecta, lo que incluye los convenios de inversión y la gestión de centros asistenciales más complejos. El marco normativo y político imperante desde la década de 1980 no permite que se produzcan cambios

o reformas sustanciales que le permitan mejorar financiamiento, distribución del recurso, fortalecer el desempeño, o adaptarse de modo más dinámico a responder en forma adecuada a las nuevas y diversas necesidades de salud de la población (desde 1980, se ha producido un gran cambio demográfico y epidemiológico en la población).

b) Infraestructura Asistencial

La mayor proporción de infraestructura se encuentra en el Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS); que es el principal prestador de servicios asistenciales en el país; este organismo cuenta con una red asistencial que cubre toda la geografía poblada del país y más del 80% de la población, incluyendo a aquellos grupos que no tienen capacidad de acceso al mercado lucrativo de salud. La red asistencial del SNSS que está conformada por hospitales públicos (y otros adscritos bajo convenio) y la atención primaria de salud, que en su mayoría está delegada a la Administración Municipal. Los Servicios de Salud cumplen la función de articulación, gestión y desarrollo de la red, para desempeñar las funciones de fomento, protección y recuperación de la salud.

c) Estructura organizacional del SNSS

La organización del ³SNSS, se basa esencialmente en el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud que le dio origen en 1979 (Decreto Ley 2.763 de 1979). En 1985 se creó el Régimen de prestaciones de salud, con el modelo de financiamiento, previsión y atención de salud (ley 15.469 de 1985). En 2004 se promulgó la ley 19.937 que modifica el DL N° 2.763, de 1979, para establecer una nueva concepción de la autoridad sanitaria, distintas modalidades de gestión y fortalecer la participación ciudadana. En 2005, hubo una adecuación con el Decreto Ley 140 del Ministerio de Salud.

³ SNSS: Sistema Nacional de Servicios de Salud

El SNSS está compuesto por el Ministerio de Salud y sus organismos dependientes: los Servicios de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública y la Central de Abastecimiento. Además, participan del Sistema todas aquellas instituciones que realizan convenios, destacando los municipios y servicios delegados. El Decreto 38 de 2005 establece el Reglamento Orgánico de los establecimientos de salud de menor complejidad y de los establecimientos de autogestión en red.

Los Servicios de Salud son los responsables de ejecutar las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud y rehabilitación de los enfermos y de hacer cumplir las disposiciones del Código Sanitario en las materias que les compete. Son organismos estatales funcionalmente descentralizados, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio para la realización de las referidas acciones. Son 29 Servicios con asignación geográfica definida. A la Dirección de Servicio de Salud le corresponde la supervisión, coordinación y control de todos los establecimientos y dependencias. La red asistencial de los Servicios está constituida por Hospitales, Consultorios Generales Urbanos y Rurales y Postas Rurales de Salud.

La provisión de servicios asistenciales en el Sistema Nacional de Servicios de Salud está a cargo de 29 Servicios de Salud distribuidos en el país. En forma directa, tienen a cargo los hospitales y en algunos casos, centros de atención ambulatoria de nivel primario. La atención primaria de salud provista en centros de salud urbanos y rurales ha sido delegada a la administración municipal. Cada Servicio de Salud cuenta con una red asistencial de establecimientos y niveles de atención que se organizan de acuerdo a su cobertura poblacional y complejidad asistencial.

El nivel primario tiene mínima complejidad y amplia cobertura realiza atenciones de carácter ambulatorio en las Postas Rurales de Salud y en los Consultorios Generales, Urbanos y Rurales. Allí se ejecutan principalmente los Programas Básicos de Salud de las Personas. Para su realización se cuenta con medios simples de apoyo diagnóstico y un arsenal terapéutico determinado y de acuerdo a

las prestaciones que se brindan. El tipo de personal que realiza las acciones de salud varía según la magnitud de la población a atender y la naturaleza de las actividades a cumplir, abarcando desde el auxiliar rural hasta un equipo que incluye médicos generales y otro personal de colaboración. Las actividades que se efectúan en este nivel son fundamentalmente: controles, consultas, visitas domiciliarias, educación de grupos, vacunaciones y alimentación complementaria.

El nivel secundario, principalmente basado en especialidades básicas, cuenta con una complejidad intermedia y de cobertura media. Este nivel actúa por referencia desde el nivel primario, y sus acciones involucran tanto atención ambulatoria como hospitalización en establecimientos hospitalarios que también cuentan con atención ambulatoria provista de un consultorio adosado en ese tipo de establecimientos.

El nivel terciario se caracteriza por una cobertura reducida de población, esencialmente basada en referencia de pacientes desde otros niveles, y su alta complejidad tecnológica. Puede actuar como un centro de referencia no sólo para recibir pacientes desde de su propia área de red asistencial, sino que puede tener carácter regional, supra-regional y en algunos casos hasta cobertura nacional (como institutos de especialidades). Aunque estos establecimientos hospitalarios realizan actividades de alta complejidad, en general también realizan atención de nivel secundario (ya que cubren problemas de demanda a nivel secundario de la población cubierta por la red asistencial correspondiente).

Al igual que en el nivel secundario, en este nivel corresponde realizar tanto acciones de tipo ambulatorio, efectuadas en los consultorios adosados de especialidades de estos hospitales, como de atención cerrada en sus diversos servicios de hospitalización. Sus recursos humanos son los de la más alta especialización y los elementos de apoyo clínico diagnóstico y terapéutico, los de mayor complejidad técnica.

La red asistencial de cada Servicio de Salud se organiza en niveles de diversa complejidad de acuerdo a la normativa vigente. La estructura de la red asistencial

de cada Servicio de Salud está constituida por el conjunto de establecimientos asistenciales públicos que forman parte del Servicio de Salud, los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y los demás establecimientos públicos o privados que suscriban convenio con dicho Servicio, los cuales deberán colaborar y complementarse entre sí para resolver de manera efectiva las necesidades de salud de la población (Ley 19.937 de 2004).

El Servicio de Salud y su cobertura territorial El Servicio de Salud Metropolitano Occidente es uno de los 29 Servicios territoriales del Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS), y uno de los seis que cubren la Región Metropolitana. Su sede se encuentra en la Comuna de Santiago y cubre el área geográfica de 15 comunas ubicadas en el sector occidente de la Región. El área cubierta se encuentra colindante con los Servicios de Salud Metropolitanos Norte, Central y Sur, y con las Regiones de Valparaíso y O'Higgins.

El Servicio de Salud es un organismo estatal, funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene a su cargo la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud y rehabilitación de las personas enfermas. Para la realización de las referidas acciones, la naturaleza y funciones del Servicio se basan en el Decreto Ley 2763 de 1979 (con algunas modificaciones realizadas hasta 2004).

El Servicio de Salud depende del Ministerio de Salud, para los efectos de someterse a la vigilancia ministerial en su funcionamiento, y a cuyas políticas, normas y planes generales está sujeto en el ejercicio de sus actividades, en la forma y condiciones que determina la ley.

El Servicio de Salud Occidente, cuenta con siete hospitales, entre los cuales se incluyen dos hospitales de referencia y alta complejidad: el Hospital San Juan de Dios y el hospital Félix Bulnes. Se cuenta además con el Instituto Traumatológico, especializado y de alta complejidad.

La red de urgencia incluye los servicios de urgencia de los hospitales y además cuenta con 22 servicios de atención primaria de urgencia (SAPU), en las comunas

de Cerro Navia, Lo Prado, Quinta Normal, Pudahuel, Renca, Melipilla, Peñaflo, Isla de Maipo, Padre Hurtado, Talagante, El Monte, Alhué, y María Pinto.

1.2 Comuna de Cerro Navia, Ubicación y Límites:

Cerro Navia es una de las 52 comunas que conforman la Región Metropolitana, se ubica en el sector norponiente de la Provincia de Santiago. Limita al norte con la comuna de Renca (separada por el río Mapocho), al sur y al oeste con la comuna de Pudahuel, al oriente con Quinta Normal y al sur con la comuna de Lo Prado.

Los límites comunales corresponden fundamentalmente a ejes viales estructurales en el sector poniente de la ciudad de Santiago, salvo el límite norte que está constituido por el Río Mapocho.

En el límite norte, conformado por el río Mapocho actúa como una barrera natural que separa Cerro Navia de Renca, por lo que la conectividad vial se desarrolla a través de Puente Petersen y Puente Carrascal, mientras que de manera peatonal es posible desplazarse por un puente ubicado frente a la calle 5 de febrero.

La Superficie, Ordenamiento Territorial y Planificación Urbana de Cerro Navia, cuenta con una superficie de 11,04 km², dividida administrativamente en 37 unidades vecinales, que se agrupan en 8 territorios.

La Comuna de Cerro Navia, fue creada bajo el decreto Ley N° 13.160 del 17 de marzo de 1981, corresponde a una parte de Quinta Normal y Pudahuel, ExComuna Las Barrancas (D.F.L. del Ministerio del Interior N° 1-3260, Diario Oficial del 17.03.81).

Demográficamente podemos indicar que en “Cerro Navia viven 132.622 personas, de las que 65.438 son hombres y 67.184 son mujeres. Por tanto, la densidad poblacional corresponde a 12.034,6 hab/km². Por otro lado, se identificó un índice de envejecimiento de 0,62 (6 personas mayores por cada 10 niños y niñas) si se utiliza como punto de corte los 65 años, o bien 0,85 (cerca de 9 personas mayores

por cada 10 niños y niñas) si se utiliza como punto de corte los 60 años. Además, se identifica una relación de dependencia de 0,47, es decir cerca de 5 personas dependientes (niños, niñas y personas mayores) por cada 10 personas en edad activa. (Censo poblacional del año 2017, INE, 2017).

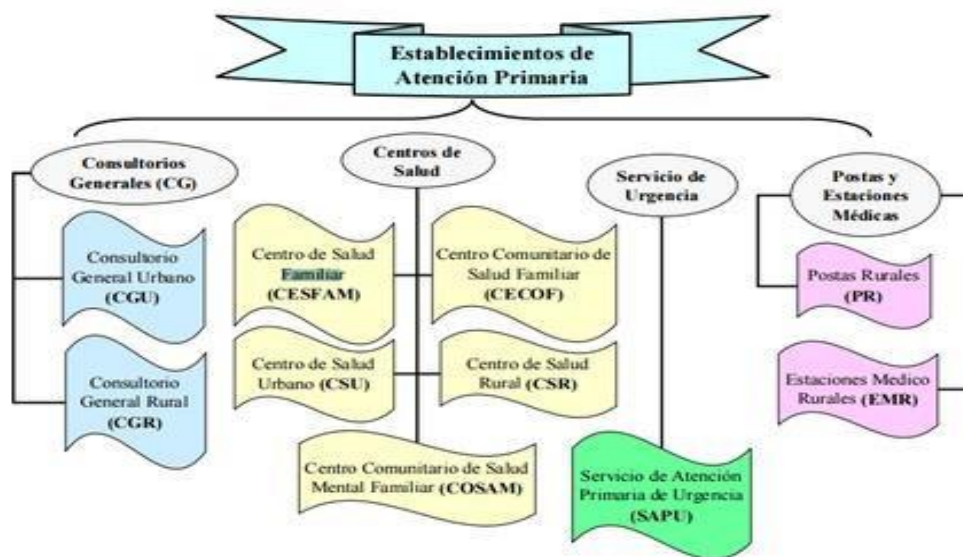
1.3 Red de Salud Y Modelo de Atención Integral de Salud:

La Red Integrada del Servicio de Salud del Servicio de Salud Metropolitano Occidente tiene establecidos los mapas de derivación. En el caso de Cerro Navia, en la Atención Primaria de Salud conformada por los cuatro CESFAM, un CCR administrado por la DIDECO de la Municipalidad de Cerro Navia y dos CECOSF. A nivel de Atención Secundaria, se encuentra conformada por el Centro de Referencia en Salud Salvador Allende y el Centro Comunitario de Salud Mental (COSAM). Finalmente, la atención terciaria está conformada por el Hospital San Juan de Dios y Hospital Félix Bulnes. Además, está vinculado con el centro de especialidad Instituto Traumatológico Dr. Teodoro Gebauer Weisser. En base a dichos dispositivos, se desarrollan los procesos de referencia y contra referencia de acuerdo con la complejidad de la atención.

El Modelo de Atención Integral de Salud se define como: **“El conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna, que se dirige más que al paciente o la enfermedad como hechos aislados, a las personas consideradas en su integralidad física y mental, como seres sociales pertenecientes a distintas familias y comunidades, que están en permanente proceso de integración y adaptación a su medio ambiente físico, social y cultural”** (Ministerio de Salud. Subsecretaría de Redes Asistenciales. División de Gestión de la Red Asistencial, 2005)

El Modelo de Atención Integral de Salud, de carácter familiar y comunitario, entiende que la atención de salud debe ser un proceso integral y continuo que centre su atención en las personas y sus familias: que priorice actividades de promoción de

la salud, prevención de la enfermedad y se preocupe de las necesidades de salud de las personas y comunidades, entregándoles herramientas para su autocuidado. Su énfasis radica en la promoción de estilos de vida saludables; en fomentar la acción intersectorial y fortalecer la responsabilidad familiar y comunitaria, a fin de mejorar las condiciones de salud.



Fuente: Ministerio de Salud. Subsecretaría de Redes Asistenciales. División de Gestión de la Red Asistencial (2005). Modelo de Atención Integral en Salud. Serie Cuadernos Modelo de Atención.

En el desarrollo histórico de la Atención Primaria orientado hacia una mejoría de la equidad en los resultados en salud, se han descrito distintos principios que sustentan el Modelo de Atención Integral en Salud. Aquí una figura que los señala.



Fuente: OPS/OMS. 2010. Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS).

1.4 Modelo de Salud Centrado en las Personas:

El modelo considera las necesidades y expectativas de las personas y sus familias desde su particular forma de definir las y priorizarlas, para lo cual se debe establecer un modelo de relación, entre el equipo de salud, las personas, sus familias y la comunidad, basado en la corresponsabilidad del cuidado de la salud y enfatizando en los derechos y deberes de las personas, tanto equipo de salud como usuarios.

Los objetivos más relevantes relacionados con este principio son:

- Establecer un trato de excelencia a las personas en cualquier punto de contacto, basado en una comunicación efectiva y respeto a la dignidad y a los derechos de las personas.
- Establecer relaciones de confianza y de ayuda.
- Facilitar el acceso de la población a la atención de salud.

- Asegurar el acceso a la atención a los grupos más vulnerables. Para traducir el principio centrado en las personas a la práctica, es decir, a procesos diseñados y conductas observables, a modo de ejemplo se propone.

1.5 Continuidad del Cuidado:

La continuidad de la atención se puede definir desde distintas perspectivas: desde la perspectiva de las personas que se atienden, corresponde al grado en que una serie de eventos del cuidado de la salud son experimentados como coherentes y conectados entre sí en el tiempo. Desde la perspectiva de los Sistemas de Salud, destacamos tres aspectos de la continuidad de la atención señalados en el documento OPS Redes Integradas de Servicios de Salud:

Para poder hacer realidad los principios del Modelo de Atención Integral de Salud, los equipos de Atención Primaria deben definir su población a cargo, entendida como las personas beneficiarias con la cual el Centro de Salud asume la responsabilidad de brindar y coordinar los servicios sanitarios orientados a mantener a la población sana, mejorar su nivel de salud y ser la puerta de entrada a la Red de Salud.

Por esto, es consistente que el financiamiento de la APS (Atención Primaria de Salud) esté orientado a resultados a través de un per cápita que representa el monto disponible por persona para que se logren determinados objetivos en salud a través de la oferta de una canasta de prestaciones, definidas actualmente en el Plan de salud Familiar.

El conocimiento de la población a cargo y su contexto (determinantes sociales), permite anticiparse a la aparición de problemas, identificando vulnerabilidad, factores de riesgo y factores protectores (resiliencia). De esta manera, para lograr un objetivo sanitario, las intervenciones dependerán de los factores de riesgo y protección que tengan determinados grupos de la población a cargo.

La sectorización de la población a cargo, es una de las estrategias que facilita el enfoque biopsicosocial y la continuidad de los cuidados, al permitir la identificación entre usuario y equipo. Esto obedece a la necesidad de limitar el número de usuarios, frente a un amplio y complejo campo de actuación, con el objeto de permitir una mayor proximidad y conocimiento del individuo, su familia, su comunidad y su entorno, facilitando así una correlación equilibrada entre demanda y capacidad de respuesta, mejor uso de los recursos y el desarrollo de acciones preventivas y promocionales.

El nuevo paradigma biopsicosocial que permite cuidar de la salud de las personas, las familias y las comunidades de manera más integral, implica que el médico y los demás integrantes del equipo de salud desarrollen competencias que permitan una atención profesional de excelencia tanto en los conocimientos y técnicas, como en lo emocional y en lo ético.

“En la Reforma iniciada en el año 2002 se declara que el Modelo de Atención Integral con Enfoque Familiar y Comunitario implementado en toda la red, más las medidas de gestión como la potenciación de la APS, el Sistema AUGE, los hospitales auto gestionados y la articulación de la red asistencial, son las claves de la implementación de dicha reforma y de la promesa de mejor salud a los usuarios. En relación a la estrategia de APS y el Modelo de atención, la prioridad se refleja en la meta de equipos de cabecera para el 100% de la población y el desarrollo de una red primaria más cercana y eficiente, con una alta capacidad resolutive y que coordine el tránsito de las personas entre los diferentes niveles de atención y asegure la continuidad del cuidado” (Minsal, 2008)

“El Modelo de Atención Integral con Enfoque Familiar y Comunitario ha sido definido como “El conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna, que se dirige más que al paciente o la enfermedad como hechos aislados, a las personas consideradas en su integralidad física y mental, como seres sociales pertenecientes a distintas familias y

comunidades, que están en permanente proceso de integración y adaptación a su medio ambiente físico, social y cultural” (Minsal, 2008)

Desde el marco legal vigente existen dos leyes las cuales contribuyen a la gestión del centro de salud familiar, las cuales son:

- Estatuto de Atención Primaria, ley N°19.378 desde abril de 1995.
- Ley de Autoridad Sanitaria N° 19.937, desde febrero 2004.

1.6 Centro De Salud Familiar Lo Amor:

El Centro de Salud Familiar Lo Amor, se encuentra ubicado en Avenida Neptuno N° 2198. Abre sus puertas a la comunidad el 28 de enero del año 2008, siendo inaugurado el 31 de marzo del mismo año. Se encuentra organizado en 2 sectores; verde y naranja. Además equipos transversales que se suman al trabajo de los equipos de sector, SOME, salas IRA – ERA, Farmacia, Procedimientos, Dental, Podología.

La organización del CESFAM, es de tipo matricial, coexisten los encargados de sector con una función de carácter operativa y de gestión del equipo de cabecera y los jefes de programa por ciclo vital, con roles de supervisión técnica, normativas y mirada epidemiológica.

a) Misión Del Cesfam Lo Amor:

Somos un centro de Salud Familiar dependiente de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, cuyo objetivo es promocionar, proteger y recuperar la salud de las personas en su entorno familiar y comunitario, a través de acciones coordinadas que brinda una atención de calidad continua.

b) Visión del Cesfam Lo Amor:

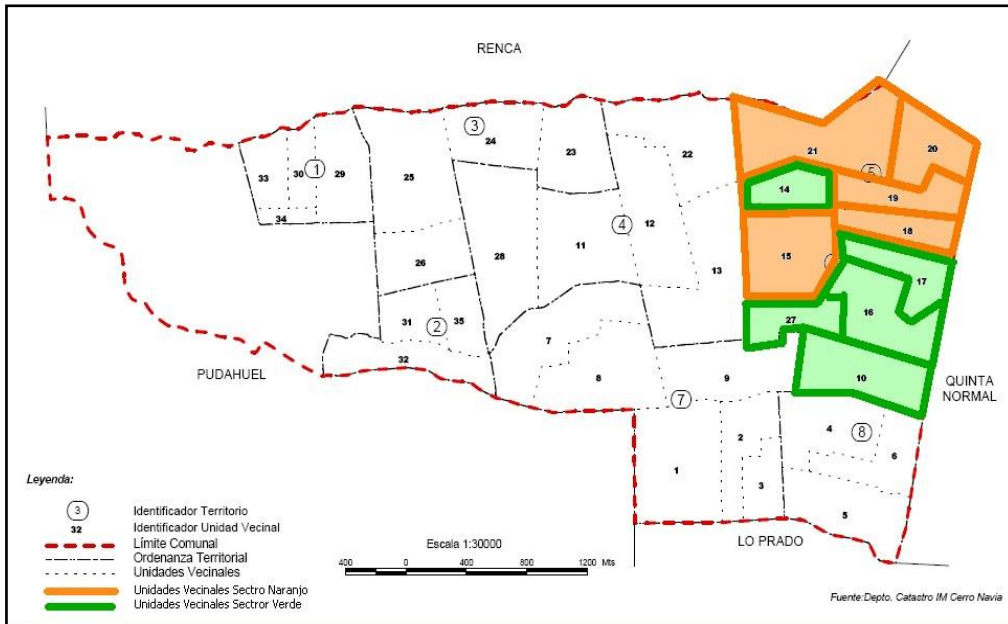
Desempeñarse en un ambiente interno saludable de colaboración mutua y de carácter interdisciplinario que proyecte su quehacer hacia la comunidad, donde todos los usuarios encuentren las herramientas para lograr un estilo de vida saludable, empoderándose de ellas.

c) Objetivos Estratégicos Del Cesfam Lo Amor:

- Favorecer la calidad técnica
- Proporcionar satisfacción usuaria
- Propender a la satisfacción laboral
- Propiciar la participación de la comunidad

d) Ubicado al Nororiente de la comuna, sus límites geográficos son:

Norte: Costanera Sur
Sur: José Joaquín Pérez
Poniente: Santos Medel
Oriente: Neptuno



Fuente: (Pladeco Cerro Navia, 2016)

Este Centro de Salud se encuentra sectorizado (Sector Verde y Naranja), además del Servicio. Dental, SOME, Servicio Transversal, quienes cuentan con una dotación de funcionarios que permite responder a las múltiples necesidades de la Comuna.

e) La dotación del Centro de Salud Familiar Lo Amor de Cerro Navia, está conformada por:

CALIDAD CONTRACTUAL					
ESTAMENTOS	Médicos general zona	Médicos general zona			Total general
		Planta	Contrata	Reemplazos	
Administrativo		2	6		8
Auxiliar Paramédico		2			2
Auxiliares de Servicio		3	2		5
Chofer		3			3
Educadora		1			1

Enfermeras		4	2	1	7
Kinesiólogos		2	1		3
Matronas		4	2	1	7
Medico			5		5
Medico general zona	2				2
Nutricionista		2	1		3
Odontólogos		3	4		7
Psicólogo		2	2		4
Tans		5	2		7
Tens		8	5	1	14
Trabajo Social		5			5
Tons		2	3		5
Total general	2	48	35	3	88

Fuente: (Manual Inducción Cesfam Lo Amor, 2008; Elaboración Propia)

1.7 Gestión de Personas en el Sector Público:

En el contexto de los desafíos de la comunicación a nivel nacional, la mejora continua de la gestión de los municipios es una tarea permanente y prioritaria, en este sentido es de suma importancia fortalecer las capacidades de los municipios en torno a la gestión de personas, de tal modo que las políticas que se apliquen se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de los municipios, gestando la mejora de la calidad del trabajo, la eficiencia y la calidad de vida de sus trabajadores.

En este sentido distintos organismo han tomado la iniciativa para generar planes y programas en torno a la gestión de personas que van desde el nivel central al municipal. La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) a

través, de su academia de capacitación Municipal y regional creo el año 2015 el Manual de Gestión de personas para Municipios, el cual aborda doce procesos en la gestión de personas , con el objetivo de **“orientar el quehacer de la gestión de personas en los municipios para que, junto con cumplir la legislación y normativa vigente, les permitan generar herramientas para proveer técnicas modernas, innovadoras y de vanguardia, para el desarrollo del capital humano de los municipios chilenos. (Subdere, 2015).**

Desde los municipios podemos observar distintos marcos normativos que están asociados o tienen relación con la Gestión de Personas, ya sea desde la administración financiera o presupuestaria, desde la gestión de personas, cargos etc. A continuación señalaremos algunos de estos marcos normativos:

- a) Ley N°18.294, que establece el gasto anual máximo en personal a destinar por las municipalidades. Esta ley debe relacionarse con el artículo 67 de la Ley N°18.382, sobre Normas Complementarias de Administración Financiera, Personal y de Incidencia Presupuestaria.
- b) Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales en su integralidad, que va otorgando normas y orientaciones en la Gestión de Personas al interior del Municipio.
- c) Ley N°19.280, Normas sobre plantas municipales, en cuanto establece las posiciones relativas, los requisitos para el ingreso y la promoción en los cargos de las plantas de personal de las municipalidades y señala la suma anual máxima para destinar al pago de honorarios (arts. 11, 12 y 13).
- d) Ley N°19.754, Autoriza a las municipalidades para otorgar prestaciones de bienestar a sus funcionarios.
- e) Decreto Supremo N°1.228, de 1992, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Aprueba reglamento de calificaciones del personal municipal.

Es importante señalar que los procesos en gestión de personas están en orientación a las directrices entregadas por el servicio Civil en concordancia del fortalecimiento

de la función pública y sus áreas de trabajo que son la Alta dirección Pública, pero muy específicamente en la Gestión de personas.

1.8 Creación y alcances del Servicio Civil:

El 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). **“El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado” (Ley N°19.882, Título III, Art 1).**

A continuación señalaremos los alcances del Servicio Civil dispuestos en la Ley N°19.882:

- a) Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado;
- b) Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- c) Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios en materias de personal de alto nivel;
- d) Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual podrá,

especialmente, diseñar e implementar los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos;

- e) Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos;
- f) Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos;
- g) Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público;
- h) Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones;
- i) Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o gestión de personas de los ministerios y servicios. Además podrá asesorar a dichas unidades en la elaboración de los perfiles de los cargos de alta dirección pública;
- j) Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos;
- k) Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos;
- l) Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza;
- m) Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal, y de

desarrollo y gestión de personas. Además, deberá establecer mecanismos de evaluación de dichos consultores;”.

- n) Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones;
- o) Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración;
- p) Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo;
- q) Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público;
- r) Impartir normas de general aplicación en materias de gestión y desarrollo de personas de los Ministerios y sus Servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, a fin de asegurar el cumplimiento de estándares, en materias de: reclutamiento y selección de personas; concursos de ingreso y promoción; programas de inducción; programas de capacitación; sistemas de promoción; y, sistema de calificaciones y otras referidas a buenas prácticas laborales. Respecto de dichas materias la Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar información a las instituciones antes señaladas. Además, deberá velar por el cumplimiento de las normas que imparta e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre el particular,
- s) Visar los reglamentos especiales de calificaciones de las instituciones señaladas en la letra anterior;
- t) Impartir a los Ministerios y sus Servicios dependientes o relacionados a través de ellos, normas de general aplicación para la elaboración de códigos de ética sobre conducta funcionaria;
- u) Difundir y promover el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y transparencia en los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos;
- v) Impartir, directrices de carácter general para la formulación, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos;

- w) Informar, en enero de cada año, al Consejo de Alta Dirección Pública, acerca de la duración de los procesos de selección, los costos del sistema, evaluación de los consultores externos a que se refiere la letra m), el desempeño de los profesionales expertos y el estado de cumplimiento de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos que se hubieren registrado en la Dirección nacional del Servicio Civil, durante los doce meses anteriores a la elaboración de dicho informe.
- x) Requerir, respecto de aquellos candidatos que integran alguna nómina, información para verificar antecedentes referidos al cumplimiento de las exigencias derivadas de la probidad administrativa, inhabilidades e incompatibilidades y prevención de conflictos de intereses. Para tal efecto, podrá consultar bases de datos de carácter económico, financiero, bancario o comercial, relativos a juicios pendientes, condenas por crimen o simple delito de acción pública, inhabilidades declaradas por sentencia judicial para servir cargos u oficios públicos o sanciones administrativas de separación o destitución de empleos o cargos públicos. Estos antecedentes podrán solicitarse, incluso respecto de aquellas instituciones cuya entrega de información se encuentre amparada por algún tipo de reserva. En este último caso, el personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil que tome conocimiento de dicha información estará sujeto a la misma norma legal que ampara la reserva y su infracción constituirá una falta grave a la probidad. Esta información tendrá el carácter de confidencial, por el plazo de 10 años contado desde la entrega de los antecedentes a la autoridad encargada del nombramiento.
- y) Diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para los altos directivos públicos.
- z) Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos. Las facultades y funciones antedichas, serán sin perjuicio de aquellas que corresponden a la Contraloría General de la República.

1.9 Ley del nuevo Trato Laboral:

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 del 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.

El sistema dio origen a un cambio cultural sustantivo que limita la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación y desarrollados con la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

Con el paso de los años, se incrementó la demanda ciudadana por servicios de calidad, eficiente y eficaces, y se fue instalando como desafío de Estado otorgar mayor estabilidad a los directivos públicos, así como confianza y credibilidad en el sistema, abriendo un debate político público sobre la necesidad de mejorar y perfeccionar tanto el Sistema de Alta Dirección Pública, como el rol del Servicio Civil en materia de desarrollo y gestión de personas en el Estado.

Ambos aspectos fueron abordados por el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, quien haciendo alusión a un nuevo trato para el empleo público que contribuya a una gestión eficiente, innovadora, digna y de calidad, dispuso los siguientes compromisos para el periodo 2014 – 2018:

- a) Evaluar la institucionalización de la negociación colectiva en el sector público.
- b) Estudiar esquemas que ofrezcan mayor estabilidad a los trabajadores a contrata.
- c) Evaluar la situación de los trabajadores con contratos a honorarios, revisando aquellas labores que puedan ser consideradas funciones permanentes.
- d) Impulsar planes especiales de retiro que faciliten un egreso digno de la función pública.
- e) Evaluar periódicamente los Planes Anuales de Capacitación en términos de pertinencia y vigencia, con el objeto de mejorar resultados en el desempeño de los funcionarios, recibiendo más recursos cuando sea necesario para su mayor eficacia.
- f) En relación con estos compromisos gubernamentales, las orientaciones sectoriales para el Servicio Civil durante este Gobierno, fueron asumir un rol clave en la consolidación de las reformas de empleo público, gestión de personas y profesionalización de la dirección pública, diseñando e implementando políticas de personal, modelando procedimientos y buenas prácticas de Gestión de Personas en el sector público, e impulsando y desarrollando innovación en el quehacer de los servicios del Estado.
- g) A esto se sumó dentro de sus funciones, administrar eficientemente el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de directivos públicos idóneos y competentes que puedan entregar valor a la gestión pública a nivel central, regional y municipal; y trabajar por fortalecer las relaciones laborales que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas con el empleo público.

En materias de gestión y desarrollo de funcionarios públicos que trabajan en el Estado, se reconocía el rol del Servicio Civil como asesor estratégico en temas de recursos humanos en los servicios públicos y se transforma en un referente en estas materias, participando en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en

Capacitación e implementando un Modelo de Gestión de Personas basado en ciclos temporales a partir del año 2008.

Sin embargo, la Ley del Nuevo Trato Laboral no faculta al Servicio Civil para definir políticas de carácter vinculante, quedando su rol limitado a orientaciones o propuestas sin obligatoriedad por parte de los servicios públicos en materias de gestión y desarrollo de personas. Si bien, se constató una fuerte inversión en el fortalecimiento de las áreas de gestión de personas al interior del Estado, se reconoce que el principal cliente es el directivo superior. Por ello, se comenzó a asesorar de manera específica a distintos servicios públicos, según demanda y a través de convenios de asesoría integral.

Recién el año 2014, el Servicio Civil mediante la Subdirección de Desarrollo de Personas, asume el desafío de obtener un nuevo rol, respaldado por la propuestas contenidas en el programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet y de acuerdo a los lineamientos entregados por el Ministerio de Hacienda, los cuales mandataban:

- A) La capitalización y viralización de buenas prácticas en gestión de personas,
- B) La promoción y desarrollo de capacidades en los servicios públicos,
- C) El monitoreo y supervisión de procesos de ingreso, capacitación, movilidad y evaluación del desempeño, y
- D) El acompañamiento a las instituciones en materia de relaciones laborales.

Es así como el Servicio Civil busca transformarse en un socio estratégico para la gestión y desarrollo de personas, lo cual se expresa en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales para el Desarrollo de Personas en el Estado, aun cuando no posee –a esa fecha, por ley- la capacidad sancionatoria y resolutive en caso de inobservancia de las orientaciones y principios promovidos por este instructivo.

Asimismo, se constató que el rol del Servicio Civil en temas de gestión y desarrollo de personas debía ser fortalecido para generar cambios reales en la administración de los recursos humanos del Estado, mejorando el desempeño de los funcionarios públicos y la calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía.

El año 2016 fue promulgada y publicada la ley que perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la direccional nacional de Servicio Civil “La nueva normativa viene a consolidar la institucionalidad que sostiene la profesionalización

de la función pública iniciada en el año 2003, la cual después de 12 años de implementación requería de ajustes importantes a objeto de afianzar políticas de desarrollo y gestión de personas al interior del Estado, como también de un Sistema de Alta Dirección Pública que trascienda la selección y el reclutamiento de los mejores directivos para nuestro país, buscando además su consolidación y desarrollo mientras se mantiene en su cargo” (Servicio Civil, 2019). Es importante señalar que “A su vez, compromete al Poder Ejecutivo, la remisión de proyectos de ley para fortalecer el Sistema de Empresas Públicas; y otros que incluyan criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y en el **ámbito municipal.**” (Servicio Civil, 2019).

El nuevo marco legal viene a reforzar la misión del Servicio Civil de promover un empleo público de calidad, asegurando condiciones dignas a quienes ejercen funciones en el Estado, sean estos directivos o funcionarios públicos, pero también incentivando la instalación de buenas prácticas en la gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas. **”Este es un paso fundamental en la modernización y perfeccionamiento del Estado chileno, ya que permite potenciar y consolidar una función pública que responda a las crecientes demandas ciudadanas, a través de una gestión eficiente, eficaz, transparente e innovadora”.** (Servicio Civil, 2019). En este sentido el Servicio Civil obtiene un rol rector en temas de gestión y desarrollo de personas que trabajan en el Estado, ya que se le otorgan atribuciones legales que le permiten normar, instruir, monitorear y sancionar (a través de Contraloría General de la República).

En conclusión gracias a las nuevas facultades otorgadas por la reforma, el Servicio Civil tendrá la oportunidad de **“desarrollar nuevos proyectos como: el acompañamiento y formación en Relaciones Laborales para Directivos y Asociaciones de Funcionarios; la instalación de un Sistema de Formación para el Liderazgo Público que desarrolle una Política de Formación en el Estado; la modernización del proceso de Capacitación en la Administración Pública, que refuerce criterios de impacto y retorno de la inversión; la promoción de la innovación y excelencia en el Estado; y la construcción e implementación de un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para el Alto Directivo Público que contribuya a la gestión de un cuerpo directivo competente y transversal para liderar los servicios públicos y agregarles valor público”.** (Servicio Civil, 2019).

El Servicio Civil pone a disposición de los servicios públicos la presente Guía para contribuir al cumplimiento e implementación del Primer Grupo de Normas contenidas en la Resolución N°01 del 11 de mayo de 2017 de la Dirección Nacional del Servicio Civil y publicadas en el Diario Oficial el 10 de noviembre 2017, las que abordan las siguientes materias:

- a) Estructura y estándares de las áreas de gestión y desarrollo de personas.
- b) Políticas de gestión y desarrollo de personas.
- c) Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección.
- d) Concursabilidad y carrera funcionaria.
- e) Cumplimiento de estándares en programas de inducción.
- f) Gestión de prácticas profesionales.
- g) Ambientes laborales y calidad de vida laboral.

1.10 Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral:

El viernes 10 de diciembre del año 2017 se aprueban las 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), de la ley orgánica de la dirección nacional del servicio civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la ley n° 19.882. En este sentido abordaremos los artículos que comprenden en detalle los ambientes laborales y calidad de vida de los organismos públicos, los cuales creemos atingentes a trabajar en el Centro de Salud Familiar Lo Amor de Cerro Navia.

El Artículo 39° indica que 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.

Artículo 40°: 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.

Artículo 41°: 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.

Artículo 42°: Los Servicios Públicos deberán elaborar y aplicar un protocolo de conciliación, para compatibilizar las 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. 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. Para elaborar el protocolo, los servicios deberán realizar diagnósticos que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos sociodemográficos de la organización.

Artículo 43°: Los Servicios Públicos deberán elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, teniendo presente la normativa vigente.

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.

Artículo 45°: El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y el plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual; deberán ser formalizados a través de Resolución exenta o decreto, según corresponda.

Artículo 46°: Los Servicios Públicos, deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.

Artículo 47°: de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

CAPITULO II: JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante el bienestar laboral de las personas, ya que son ellas el principal recurso de las organizaciones. Si los funcionarios están satisfechos en gran medida, también lo estarán los usuarios a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. La buena voluntad y disposición de los funcionarios es elemental para lograr los objetivos de la organización.

Lo que antiguamente se llamaba Recursos Humanos, hoy se denomina Gestión de Personas. Este concepto sufre este cambio de denominación gracias al nuevo paradigma que las instituciones han ido adaptando a lo largo de las últimas décadas, en donde el “recurso humano” deja de ser visto como un “recurso” y hoy en día pasa a ser la “Gestión de personas”

Es importante conocer a fondo la percepción de los trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, revisar las condiciones, procesos que se originan en el espacio laboral, conocer sus expectativas de acuerdo a las normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil.

La gestión de un cambio se traduce a través de intervenciones diagnósticas y también en actividades que estudian problemáticas de asuntos específicos, pero se debe tener claro que **“La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización”**.

CAPITULO III: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al Servicio Civil, las organizaciones presentan inseguridad respecto de la mantención de la fuente de trabajo, originado en las relaciones humanas, desencanto con las jefaturas. En este sentido en instancias de bajo ambiente laboral, es frecuente un debilitamiento en el rendimiento y productividad laboral. Considerando lo anterior pensamos que se pueden provocar malas atenciones a los

usuarios, provocando descontento y falta de motivación en el Centro de Salud Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia.

En los Municipios en general y en el Centro de Salud Familiar Lo Amor, de la comuna de Cerro Navia, no existe de momento estudios o análisis específicos respecto de normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil. En este sentido pensamos que los aspectos a tratar contribuirán a entender la problemática expuesta y con ello a mejorar las condiciones de la organización.

Entendemos que a través de las distintas problemáticas y carencias; como la ausencia de espacios de conversación, contención y apoyo para el personal del CESFAM; esta problemáticas tiende a incidir en el ambiente y calidad de vida laboral, para del Centro de Salud Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

CAPITULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo General:

- Generar una Propuesta metodológica para la aplicación de normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil en Cefam Lo Amor, de la comuna de Cerro Navia

4.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar un Diagnóstico sobre el nivel de la aplicación de la normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil en Cefam Lo Amor, de la comuna de Cerro Navia
- Establecer las brechas existentes entre la institución y normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil en Cefam Lo Amor, de la comuna de Cerro Navia
- Diseñar una Propuesta de mejora en torno a las normas sobre ambiente laboral y calidad de vida laboral, establecidas por el Servicio Civil en Cefam Lo Amor, de la comuna de Cerro Navia

CAPITULO V: MARCO TEÒRICO

5.1 Modernización del Estado y Gerencia Pública:

En los últimos cuarenta años los paradigmas enfocados en la gestión pública han cambiado y tomado distintas miradas e integrando nuevos actores y señales.

Podemos dar una mirada a los años ochenta, **“Donde el modelo dominante de la Administración Pública Chilena era el tradicional o burocrático -basado en el modelo weberiano-, en el cual los procesos de toma de decisiones están estrictamente regidos por leyes y procedimientos.”** (Villoria, 2209, pág., 2)

En la década de los noventa Chile enfrenta una serie de cambios de gran trascendencia, basados en la modernización del estado y en La Nueva Gestión Pública, adecuando las estructuras del aparato público amparado en una nueva relación entre el estado y la sociedad civil. Es importante señalar que el concepto de modernización, **“está asociado a contextos administrativos, jurídicos, comerciales contemporáneos...asociados a la actividad y al estudio del Estado...Usualmente se asume la modernización como la adaptación a nuevas tecnologías o circunstancias del momento, pero como conceptualización Modernización del estado al proceso de inserción del estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad.** (Saboya, 2006, pág. 357-376)

Así también debemos revisar y conceptualizar **“La Nueva Gestión Pública (NGP), la cual fue el modelo de reforma adoptado en casi todo el mundo para mejorar los resultados alcanzados por el o los gobiernos. Inspirado en la teoría de la elección pública este paradigma adopta el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno. Basada en el gerencialismo, la NGP asume que para mejorar la gestión es necesario otorgar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y altos directivos”.** (Morales, 2014, pág.418).

Las instituciones hoy en día cada vez más les preocupa el clima organizacional. El clima organizacional se define como **“un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”** (Litwin y Stringer, 1986), es decir, la percepción, que tienen los integrantes de una organización, sobre las características más significativas que describen y tienden a diferenciar a esta organización de las demás. Dichas percepciones son las que definen su comportamiento organizacional, y es en este punto donde recae su importancia y el origen del interés del mejoramiento continuo de su clima organizacional. **“Cuando hablamos de organización, sin duda, aludimos al**

eminente carácter social del ser humano, lo queramos o no estamos inmersos en un dinamismo de interacciones que van configurando y significando el mundo que nos rodea”. (Morales, 2016, pág. 12)

Cuando el clima organizacional es deficiente o malo, los miembros mantienen una falta de compromiso con la organización y su responsabilidad es de menor calidad, adoptando aptitudes negativas que dan origen a conductas bastante cuestionables, generando un bajo nivel de innovación, una alta rotación de personal, además de baja motivación para alcanzar objetivos y, por consiguiente, la productividad no es la óptima deseada. **“Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral... Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental y suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.(Acimed,2009, pág., 71)**

Por el contrario, un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella; en este sentido **“Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización”. (Acimed, 2009, pág. 73)**

5.2 Servicio Civil, Ambiente Laboral y Calidad de Vida Laboral:

La gestión pública en Chile es cada vez más compleja, desde la ciudadanía cada día se exigen no solo mayores demandas en torno a solicitudes o necesidades, sino que también a tiempos, formas y exigencias en torno a la gestión de los recursos públicos y procesos de gestión; en este sentido necesitamos contar un servicio público, con personas preparadas y que se encuentren capaces de asumir una gestión cada día más compleja y que cumplan las distintas necesidades , pero también que contribuyan a la gestión pública y la modernización del estado. En este sentido el Servicio Civil **“tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor**

empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía”. (Sandoval y Torres, 2018).

La ley N°19.882 que crea la Dirección Nacional del Servicio Civil y su posterior perfeccionamiento a través de la ley N°20.955 del año 2016, le otorga la facultad de impartir normas de aplicación general en relación a diversas materias de gestión de personas para los ministerios y sus servicios dependientes, mandatándolo a velar por el cumplimiento de las normas que imparta, a solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos; todo con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en gestión y desarrollo de personas.(Servicio Civil, 2018).

En el contenido que desarrolla el servicio civil respecto de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, indica que ; tiene por finalidad **“potenciar a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía”.** (Servicio Civil, 2018)⁴.

El servicio Civil en las normas de aplicación General , nos indica en materias de gestión y desarrollo de personas , específicamente en el Título VII sobre el Cumplimiento de Estándares en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral , Artículo 39° al 47°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que 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), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882; señala entre otros, lo siguiente:

- a) 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. Este programa deberá abordar

⁴ Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que 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), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882

aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.

- b) 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
- c) Los Servicios Públicos deberán elaborar y aplicar un protocolo de conciliación, para compatibilizar las 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. Para elaborar este protocolo, los servicios deberán realizar diagnósticos que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos socio demográficos de la organización.
- d) Los Servicios Públicos deberán elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, teniendo presente la normativa vigente. Adicionalmente, 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.
- e) El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y el plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual; deberán ser formalizados a través de resolución exenta o decreto, según corresponda.
- f) Los Servicios Públicos, deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.
- g) Los Servicios Públicos deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de

su Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

A continuación revisaremos desde el Servicio Civil algunas conceptualizaciones que nos servirán para aplicación del modelo de gestión y desarrollo de personas en torno a Ambientes laborales y calidad de vida laboral:

5.3 Calidad de Vida Laboral:

Desde el Servicio Civil nos indican que el concepto de Calidad de Vida Laboral es multidimensional y su carácter tiene relación a lo cultural. Así el contexto sociocultural será determinante, tanto como los cambios históricos, los avances en materia sindical y derechos laborales, la evolución en la legislación de los países y los tratados internacionales sobre el mundo del trabajo. Incluso las experiencias y creencias personales son claves para explicar la mayor o menor satisfacción con el trabajo, lo que adiciona mayores niveles de subjetividad.

Existe una gran variedad de autores que abordan la temática de calidad de vida laboral los cuales señalan que generalmente son procesos dinámicos y continuos que ayudan al desarrollo de los trabajadores. Es el caso de Casas y Cols (2002), quienes señalan que se trata de **“proceso dinámico y continuo en que el desarrollo de la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, con el fin de contribuir al más completo desarrollo del trabajador”**.

Espinoza y Morris (2002), señalan que la Calidad de Vida Laboral es la **“percepción que tienen los empleados de las condiciones de trabajo, del ambiente laboral, y de la concordancia entre la vida laboral, familiar y personal”**.

Desde estas aproximaciones podemos indicar que calidad de vida laboral también se potencia a través de la conciliación de la vida personal como familiar de los trabajadores.

De acuerdo a Blanch⁵ calidad de vida laboral abarca dos dimensiones asociadas a la objetividad y a la subjetividad, que detallamos a continuación:

Objetiva: hace referencia con las condiciones de las labores a desarrollar (ambientales, técnicas, salariales, de estabilidad, de seguridad e higiene, de diseño de puesto, etc.).

Subjetiva: relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales, el estrés laboral, el ambiente social (relaciones con compañeros de trabajo como con superiores), el clima organizacional, posibilidades de ascensos, etc.

Además autores como Chiang & Krausse (2007) plantean que la calidad de vida laboral, generalmente se refiere a las políticas de gestión de personas que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos.

De acuerdo a la Bibliografía revidada y a las directrices del Servicio Civil, podemos decir que **“Es posible señalar que el concepto de Calidad de Vida Laboral está vinculado a las condiciones y ambientes laborales en que se desempeñan los trabajadores, y en ella intervienen variables objetivas y subjetivas como el entorno físico y social, la salud física y mental, factores psicosociales y de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, entre otros, determinadas por las percepciones del propio individuo. Consecuentemente, el mejor desempeño de las personas en la organización se obtiene en mejores condiciones o mayor calidad de vida laboral”** (Servicio Civil, 2018).

5.4 Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral del Servicio Civil:

El servicio civil tiene un programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, este programa sistematiza las acciones a seguir respecto a esta temática y las direcciona a todos los servicios públicos para que sean implementadas en el

⁵ “Variables psicosociales implicadas en el reemplazo de mujeres”, Botella, M. y Blanch, J.M. (1993). En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Eudema.

menor tiempo posible. A continuación detallamos las acciones y contenidos del programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral del Servicio Civil el año 2018.

- a) Evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales, implementando programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas.
- b) Elaboración y aplicación de un protocolo de conciliación, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios, basado en diagnósticos que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos socio demográficos de la organización.
- c) Elaboración, difusión y aplicación de un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual. Adicionalmente, 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.
- d) Otras acciones relacionadas a la temática de Calidad de Vida Laboral desarrolladas por la organización.

El programa de **Ambientes Laborales y calidad de vida laboral**⁶ del Servicio Civil deberá tener los siguientes elementos:

- I) **Compromiso directivo:** Para que el Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida sea adecuadamente promovido y aplicado en cada servicio público, se hace necesario que éste cuente con un respaldo institucional, lo que debe lograrse a través de la aprobación de una resolución exenta, por parte del jefe de servicio, como también, mediante la participación de los funcionarios en su elaboración.
- II) **Alcance:** Deberá incluir aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, a nivel del ambiente de trabajo y, a nivel de la organización.
- III) **Difusión:** Debe considerarse su socialización en todo el servicio, mediante todos los medios de difusión disponibles
- IV) **Líneas de Acción:** Se deberán incluir acciones relacionadas a las siguientes materias:
 - a) Evaluaciones regulares de Ambientes Laborales, con sus respectivos programas o planes de intervención.

⁶ El programa de ambiente Laboral y Calidad de Vida del servicio civil se encuentra detallado en: Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral: Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas 2018.

- b) Protocolo de Conciliación y el diagnóstico de tensiones conciliatorias.
 - c) Procedimiento de Denuncia e investigación del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual y el desarrollo del plan de prevención y seguimiento.
 - d) Plan de Calidad de Vida Laboral, otras acciones relacionadas con la temática desarrolladas por la organización.
- V) **Reportabilidad:** Los servicios públicos deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, de acuerdo al formato establecido para estos efectos.
- VI) **Mecanismos de seguimiento, evaluación y actualización:** Se deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización del Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. Para el seguimiento se propone que el tiempo de éste sea semestral, de manera de dar tiempo a cambios y comportamientos propios de los indicadores. Es importante que se defina un responsable de controlar la gestión de estos indicadores y que sea éste quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

Una vez realizado el seguimiento se deben elaborar indicadores que puedan entregar a la toma de decisión oportunidades de mejora y continuidad al proceso. En este sentido el servicio civil nos indica que algunos de los factores a evaluar pueden ser los siguientes:

- a) El grado de satisfacción de los funcionarios con las acciones desarrolladas.
- b) El uso que tiene cada uno de los programas, beneficios y otras acciones, considerando tanto su disponibilidad (niveles de acceso) y utilización por parte de los funcionarios (frecuencia de uso).
- c) Evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores y los resultados globales.

El Servicio Civil aconseja tener un equipo responsable que de seguimiento, actualice y evalúe estos instrumentos, a través de mesas de trabajos que desarrollen las evaluaciones y con ello crear indicadores.

Una vez realizado lo anterior se debe tomar la decisión e iniciar la etapa de actualización, en este sentido debe definir las propuestas de continuidad y de mejoras del programa, estableciendo y calendarizando acciones que permitan conocer en detalle el proceso de actualización y mejoras.

El Servicio Civil entrega líneas de acción que los servicios públicos y municipios deben desarrollar en los Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida; los cuales deben abarcar Evaluación de Ambientes Laborales, Conciliación de la vida

personal y familiar con el trabajo, Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato.

5.5 Ambiente Laboral según Orientaciones Técnicas del Servicio Civil:

El Servicio Civil a través de sus orientaciones en ambientes laborales y calidad de vida laboral nos indica que Ambiente Laboral **“hace referencia a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, incluyendo todas las circunstancias que inciden en las actividades que una institución realiza. No debe confundirse con las acciones de higiene y seguridad al interior del servicio, que dan cuenta de las condiciones y factores del lugar de trabajo que inciden en el bienestar de los trabajadores permanentes y temporales, contratistas, clientes, visitantes y cualquier otra persona que ocupe dicho lugar y que están reguladas por la ley N°16.744 y por el reglamento establecido por el Comité Paritario de Higiene y Seguridad de cada institución”**. (Servicio Civil, 2018).

El Servicio Civil nos indica que para medir ambientes laborales se deben utilizar evaluaciones de **clima laboral**⁷ como también evaluar factores psicosociales. Estas metodologías, el servicio civil las explica en detalle a través de las orientaciones en ambientes laborales y calidad de vida laboral, las cuales a continuación abordaremos.

A través del clima laboral se pueden entender elementos del clima de las organizaciones, las cuales nos dan a entender y nos permite identificar el ambiente de trabajo, en este sentido **“el diagnóstico se puede utilizar para orientar trabajos de intervención en las organizaciones tanto sobre aspectos subjetivos, como la satisfacción o el compromiso de las personas, así como sobre aspectos objetivos, como la retención y rotación”**. (Servicio Civil, 2018).

Desde la percepción el clima laboral, el Servicio Civil nos indica que el diagnóstico se encuentra en la valoración que dan los integrantes de una organización, en torno a un conjunto de aspectos que se generan a través de su propia experiencia en la organización. Aquí podemos ver que las relaciones laborales se dan de **“carácter vertical, con las jefaturas, y de carácter horizontal, con los pares, en este sentido la estructura, responsabilidad, identidad, comunicación, retroalimentación y las características del apoyo material que ofrece la**

⁷ Clima Laboral es “el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos” (Servicio Civil, 2018, pág. 19)

organización a sus integrantes (recompensas y remuneraciones, infraestructura física, trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, desafío).” (Servicio Civil, 2018) .Entendemos que el clima laboral nos permite gestionar indicadores y trabajar en los objetivos propuestas en la evaluaciones sistemáticas del clima organizacional, con esto debemos ser capaces de generar acciones que mejoren las brechas y además de fortalecer las bien evaluadas.

El Servicio Civil indica que todos los servicio público y en nuestro caso el Cefam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, que genere acciones de clima laboral debe abordar y consultarse inicialmente preguntas tales como: ¿qué entenderemos por clima laboral?, ¿qué variables consideraremos?, ¿cómo lo mediremos?, ¿cuándo aplicaremos la encuesta?, ¿quién lo hará?, entre otras. Para construir esas respuestas en el proceso de intervención, se recomienda incluir plazas de participación funcionaria en todas las etapas de implementación del programa de clima, inclusive en el diseño, lo cual no sólo permitirá añadir enfoques diversos al proyecto, sino que además posibilita a la Dirección del servicio ir aclarando desde un comienzo los alcances de la intervención y anticipar la resolución de posibles tensiones o resistencias.

Para llevar a cabo la participación en clima laboral, se debe realizar una mesa de trabajo, la cual, incluya todos los liderazgos tanto de la dirección como también del departamento de gestión de personas, de los distintos departamentos, comité paritario, sindicatos, etc. Es importante señalar que la **“responsabilidad de gestionar el clima es de quienes lideran los equipos de trabajo y será responsabilidad del área de Gestión y Desarrollo de Personas, velar por una correcta medición en los aspectos metodológicos y la coordinación de los actores vinculados”**. (Servicio Civil, 2018).

El Servicio Civil nos indica que existen componentes para la gestión de clima laboral los lo cual existe fundamentación en tres ejes principales. El primero es el **componente político**, el cual es muy importante ya que desde aquí avoca la voluntad de gestionar el clima laboral y con ello revelar las experiencias subjetivas del trabajo. Otro componente es el de las **comunicaciones** la cual entregara un contexto, generara acompañamiento al proceso de gestión laboral a través de la planificación de conversaciones y/o reuniones tanto de grupos como masivas. El **componente de gestión** se encarga de la implementación y gestión de la mejora continua, dar seguimiento a los planes y estrategias propuestas, para esto debe generar estándares que se encuentran asociados a los resultados del proceso.

A continuación ordenaremos pasos a seguir de los componentes en la gestión de clima laboral, estos pasos son desarrollas por el Servicio Civil para que sean elaborados por los servicios públicos y municipios que se integren a las directrices del servicio.

- a) La dirección del servicio evalúa la factibilidad e implicancias de incorporar indicadores de gestión institucional asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición de clima laboral y de la implementación de planes de mejora, cuyo cumplimiento será responsabilidad de la línea jerárquica o cargos de jefatura que deberán tener visión estratégica asociada al proyecto institucional.
- b) La dirección de servicio comunica su decisión de incorporar indicadores de gestión asociados a clima laboral al equipo directivo, con quienes en conjunto evalúa posibles variables a medir y gestionar, a fin de contar con una base de contenidos que permita dar cuerpo a las acciones de comunicación que se deben realizar a continuación. es importante señalar que el socio estratégico de la dirección del servicio es el departamento de gestión de personas de la institución.
- c) El equipo directivo, en consideración de la cultura organizacional y sus artefactos (soportes comunicacionales), diseña y conduce directamente la ejecución de un Plan de Comunicaciones, con la intención de contextualizar cada una de las acciones y nuevas prácticas de gestión que se implementarán en la organización. Es importante señalar que **sólo una vez que la Dirección, apoyada por el Área de Personas, cuente con un conjunto de definiciones preliminares suficientes para presentar y explicar el proyecto de gestión del clima laboral en la organización, recién es prudente desplegar todas las acciones necesarias para soportar comunicacionalmente – contextualizar – los cambios a implementar.**

El Servicio Civil nos indica que es de suma importancia que en estas acciones, al menos en los primeros comunicados presenciales dirigidos a los/as funcionarios/as, la autoridad máxima de servicio participe activamente, e inclusive, idealmente sea él o ella quien ejecute directamente estas acciones y responda – con el apoyo del Área de Personas – las preguntas y preocupaciones que expresen los/as funcionarios/as, así como tomar nota de las recomendaciones que estos hagan.

- d) A través de la ejecución del Plan de Comunicaciones, el equipo directivo debe asegurarse de generar las condiciones adecuadas para la implementación de los cambios deseados, para lo cual, la existencia de espacios de participación – en especial con los tradicionales actores (comités y asociaciones) – se vuelve una necesidad para la legitimación y perfeccionamiento de la iniciativa.
- e) Una vez recogidas las distintas visiones institucionales y recomendaciones, la Dirección de Servicio ha de encargarse de la elaboración de bases de licitación (toda vez que la complejidad técnica estadística de la medición del clima suele superar las capacidades internas de los servicios públicos).

- f) Una vez seleccionado el oferente, la primera tarea es sancionar la versión final del instrumento de medición a utilizar, el cual debe estar en plena coherencia con los «indicadores de gestión institucional» que la Dirección de Servicio está evaluando implementar.
- g) Previo a la aplicación del instrumento de medición, es preciso reforzar con especial dedicación las acciones de comunicación, a fin de garantizar que cada funcionario de la organización tenga pleno conocimiento del sentido y utilidad de dicho instrumento, así como de su carácter confidencial.
- h) Análisis de los resultados de la medición. Suele ocurrir, que incluso las dimensiones que en términos relativos son peor evaluadas por los funcionarios, en la práctica tienen una baja incidencia sobre los niveles de satisfacción y compromiso. Lograr identificar aquellas que, si son modificadas como resultado del trabajo orgánico de la institución logran incrementar los niveles de satisfacción y compromiso de los funcionarios y, como consecuencia de ello, mejora la retención, desarrollo o desempeño, es el gran desafío de esta etapa.
- i) Luego del análisis de resultados (tarea generalmente externalizada), las comunicaciones vuelven a ser la cuestión central. Todo funcionario ha de conocer – a lo menos – la información correspondiente al centro de responsabilidad al que pertenece, además de una visión general del clima en la organización. **En este sentido se debe evaluar participativamente la “validez aparente” de los resultados de la medición del clima laboral, esto es: levantar opiniones respecto de cuán representativos, verdaderos o fieles son las opiniones cristalizadas a través de la metodología utilizada.** El Servicio Civil recomienda realizar una serie de grupos focales con representantes de las distintas unidades de análisis previstas, a fin de identificar la manera en que son percibidos los resultados – representativos o no de la realidad organizacional que las personas experimentan – y testear las hipótesis diagnósticas y/o explicativas de los resultados, sobre las cuales se estructurarán después los planes de mejoras.
- j) A partir de los resultados de cada centro de responsabilidad, la Dirección debe conducir - según estrategia corporativa y con los niveles de participación funcionaria que correspondan – la elaboración de Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral.
- k) El área de Gestión de Personas realiza seguimiento y evaluación a la implementación de los planes de mejora, así como mantención y ajuste a la metodología utilizada, si es necesario. Al área de personas le corresponde la tarea de conducir y facilitar cada una de las etapas de implementación de la gestión del clima laboral en el servicio. Primero prestando a la institución, luego liderando la fase de medición y estudio, después haciendo seguimiento a cada uno de los Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral y a las jefaturas encargadas de los mismos, y finalmente cerrar el ciclo de

gestión de clima laboral evaluando la experiencia institucional y extrayendo los aprendizajes necesarios de integrar al siguiente ciclo de medición, implementación de mejoras y evaluación del proceso.

- l) La Dirección de Servicio toma decisiones de gestión con base en resultados sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora.

5.6 Factores Psicosociales:

El Servicio Civil, a través de Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, nos señala que los factores psicosociales son un factor de riesgo y **en**

el ámbito ocupacional hacen referencia a 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 (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. Dependiendo de cómo interactúan, los factores psicosociales en el trabajo pueden ser elementos positivos -que llevan al bienestar de los trabajadores, y secundariamente a un aumento de su rendimiento laboral-, como también elementos negativos, constituyéndose en este caso en riesgos para la salud y relacionados entre otros al ausentismo, la motivación y el desempeño. En este sentido, los factores de riesgo tienen efectos sobre la organización, el trabajo y el trabajador (Servicio civil, 2018).

El Ministerio de Salud, a través de la Resolución N° 336/2013, vigente desde el 1 de septiembre de 2013 mandata a todas las empresas y organismos públicos del país, a implementar el “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”, cuyo objetivo principal es identificar la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de los lugares de trabajo de todas las organizaciones del país. (Servicio Civil, 2018). Este protocolo indica que la evaluación se debe realizar a través del cuestionario **SUSES/ISTAS21**⁸, este cuestionario distingue entre niveles de riesgo bajo, medio y alto, en relación a cinco factores o dominios: Exigencias psicológicas, Trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, compensaciones, doble presencia.

El mundo del trabajo en las últimas cinco décadas ha cambiado en muchos ámbitos y en este sentido han generado cambios de gran relevancia tanto económicos, políticos, tecnológicos y sociales. **“Hoy los trabajadores trabajan más en oficinas que en industrias o en el campo, y trabajan más con información o con personas que con objetos tangibles... El trabajo pasó de ser fundamentalmente físico a ser fundamentalmente mental. La carga mental de los trabajadores se ha incrementado a la par que la intensificación sistemática del trabajo”** (Suseso, 2018)... **“Estos cambios en el mundo laboral traen como consecuencia un cambio en el tipo de riesgos 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 ergonómico, hoy, sin que estos riesgos hayan desaparecido, cobran cada vez mayor importancia los riesgos de tipo psicosocial laboral (⁹RPSL). El ambiente psicosocial en el**

⁸ La Superintendencia de Seguridad Social (SUSES), propone el Cuestionario SUSES/ISTAS 21, un instrumento adaptado y estandarizado a la población chilena que evalúa los riesgos psicosociales. Se trata de un cuestionario de preguntas, las cuales están referidas a distintas dimensiones que, de acuerdo a la evidencia científica, están relacionadas con los factores de riesgos psicosociales en el trabajo.

⁹ La Sigla RPSL corresponde a los riesgos de tipo psicosocial laboral.

trabajo ha sido identificado por la Organización Mundial de la Salud –OMS– y la Organización Internacional del Trabajo –OIT– como una fuente emergente de riesgos para la salud de los trabajadores en todo el mundo, y se le considera un desafío mayor en la salud ocupacional.

Para la **SUSESO** La manera de detectar y medir los factores, características o dimensiones de RPSL es a través de instrumentos que adoptan la forma de cuestionarios -generalmente autoaplicados- que responden los propios trabajadores que experimentan los factores de riesgo que se desea detectar y controlar. Esta forma de detectar y medir el riesgo tiene como fundamento considerar que los trabajadores son verdaderos “expertos” en lo que les ocurre, se trata de “su trabajo” y de “su salud”, por lo que “deben ser tomados en serio”.

En el Anexo N°2 se presenta el cuestionario SUSESO ISTAS-21 (versión Extendida), estandarizado y validado para Chile, el cual se aplicara en el Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia. Este cuestionario es parte del “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales” de la SUSESO para aplicar en todos los servicios públicos del país. Respecto del cuestionario es importante señalar que no existen respuestas buenas o malas, lo importante es su opinión sobre los contenidos y exigencias su trabajo y solo debe elegir un alternativa por pregunta. En este sentido la metodología que se aplicara en este cuestionario la abordaremos en el capítulo próximo de esta investigación.

Desde la SUSESO señalan que este instrumento propone un modelo de intervención basado en recomendaciones y experiencias internacionales, que han demostrado resultados más consistentes. Esta metodología significa que:

- a) Los planes de mejora deben concentrarse, para comenzar, en aquellas variables o factores que hayan puntuado en un nivel de riesgo “alto”, y luego las de riesgo “medio”, dado que son las peores condiciones ambientales para el trabajo.
- b) Los planes de mejora deben ser elaborados al interior de cada centro de responsabilidad a través de metodologías participativas y consensuales, con las cuales se procura representar las diferentes consideraciones y/o visiones respecto de los factores causales de los riesgos identificados.

En este sentido la SUSESO desarrolla un esquema en el cual detalla siete pasos correspondiente a la metodología de aplicación del Cuestionario; tanto de la versión breve y/o completa y sus plazos máximos. Es muy importante cumplir con cada una

de estas fases y tiempos relacionados, ya que permite una óptima tasa de respuesta y, en consecuencia, resultados representativos que permiten conocer los riesgos psicosociales en un lugar de trabajo.



Fuente: SUSESO (2016)

5.7 Servicio Civil en la Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato:

Entregar servicios de calidad¹⁰ en atención a personas, demanda funcionarios públicos respetados, escuchados y reconocidos, cuyos espacios laborales permitan desarrollar de manera óptima un el servicio. **En este sentido es necesario prevenir situaciones y acciones sistemáticas que menoscaben la dignidad de las personas, para lo cual cada servicio público deberá establecer acciones de protección de la dignidad y promoción del buen trato, que constituyan un mecanismo de control social dentro de las organizaciones, con la finalidad de generar las condiciones de respeto y buen trato al interior de los servicios públicos. (Servicio civil, 2018)**

¹⁰ Calidad en la atención es aquella que se espera que pueda proporcionar al usuario el máximo y más completo bienestar después de valorar el balance de ganancias y pérdidas que pueden acompañar el proceso en todas sus partes".

Las organizaciones deben buscar estrategias que fomenten una mejor calidad de vida en las personas, orientadas en el respeto de los derechos laborales, enfocadas en el sentido de prevención del maltrato laboral, el acoso laboral y sexual y cualquier vulneración que afecte la dignidad de las personas. Es importante señalar que desde la constitución¹¹ de la república de Chile, se protege la vida y la integridad de las personas tanto física como psíquica.

El Servicio Civil el año 2015 señala que las instituciones públicas deben generar instrumentos que ayuden a las personas en vulneración de derechos y desarrollar mejores tratamientos y acompañamientos para las personas afectadas.

Abordaremos algunas temáticas e **instrumentos** que nos ayudaran a realizar una estrategia de prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual.

- a) Procedimiento de tratamiento, denuncia e investigación: que establezca las condiciones para la denuncia y la apertura de una investigación sumaria o sumario administrativo. Este documento debe ser conocido por todas las personas que trabajen por y para la institución.
- b) Formato para la denuncia: el cuál debe ser amigable, de fácil utilización y contar con toda la información que la víctima posea al momento de formalizar la denuncia.
- c) Protocolo para los receptores de denuncia: que permita asegurar una recepción adecuada y confidencial de las consultas recibidas, que entregue la información necesaria para orientar respecto a estas temáticas y canalice oportunamente las denuncias recibidas.

Las organizaciones deben generar instancias educativas en torno a la difusión, orientación, formación de las temáticas de vulneración de derechos, con ello generar medidas preventivas para lo cual el servicio civil nos indica:

- a) Difundir guías informativas a toda la organización.
- b) Realizar jornadas de conversación, capacitación y difusión con las jefaturas para abordar la temática en la organización y, en conjunto, definir estrategias para evitar este tipo de situaciones desde su responsabilidad como líderes de equipos de trabajo.
- c) En los planes anuales de capacitación puede ser incorporado este tema, distinguiendo diferentes espacios de formación.

Otra orientación es que las organizaciones deben entregar asistencia, informar y acompañar a todas las personas que lo requieran y que vean afectadas sus

¹¹ Artículo 19, Decreto Supremo N° 1.150, de 1980, Ministerio del Interior. Publicado en el Diario Oficial de 24 de octubre de 1980.

derechos en torno a acoso laboral, sexual, etc. Algunas situaciones al respecto que podemos abordar son:

- a) Si el tenor de la situación denunciada lo amerita por su gravedad o violencia, es conveniente separar físicamente al denunciante y denunciado, tanto del espacio físico que comparten, como de la dependencia jerárquica (si corresponde), tomando medidas de resguardo o medidas precautorias, que no signifiquen menoscabo para ninguna de las partes.
- b) Informar respecto al procedimiento para realizar denuncia y sobre las instancias de protección a las personas afectadas.
- c) Solicitar evaluación en el puesto de trabajo y tratamiento de daños, para lo cual se sugiere tomar contacto con el organismo administrador de la ley de accidentes laborales correspondiente a la Institución.
- d) Diseñar e implementar acciones para recomponer el clima laboral, ya que cuando ocurren a situaciones de maltrato o acoso se reciente fuertemente el entorno laboral.

En el avance de la denuncia se debe **investigar y sancionar**¹² según la normativa vigente, de acuerdo a las recomendaciones que a continuación detallamos:

- a) Se debe seguir lo indicado en la normativa vigente, específicamente el Estatuto Administrativo.
- b) La autoridad máxima del Servicio podrá instruir procedimiento disciplinario, dentro de los 3 días hábiles contados desde la recepción de la denuncia.
- c) El fiscal a cargo del proceso administrativo podrá adoptar acciones específicas cuidando que no atenten a la dignidad, menoscabo ni discriminación de ninguno de los involucrados.

5.8 Plan de Prevención y Seguimiento para prevenir acciones de Violencia Laboral:

El Servicio Civil desarrollo un Plan de Prevención y Seguimiento; el cual establece en forma clara y específica, una serie de acciones que están enfocadas en la prevención de violencia laboral. Este documento deberá ser medido, mejorado y auditado, además, debe ser de conocimiento público, por lo que debe sociabilizar

¹² El estatuto administrativo, establece por remisión (a su artículo 84 letra L), que las conductas de acoso sexual son una causal de destitución, puesto que al enumerarlas se asocia específicamente la sanción de destitución. En el caso del acoso laboral, las sanciones pueden ser Censura, Multa, Suspensión del empleo desde 30 días a tres meses y destitución. Respecto de las denuncias en que se constate su falsedad o el ánimo deliberado de perjudicar al denunciado, se podrá aplicar la misma sanción de la falta y/o delito imputado.

en todo el servicio a través de la utilización de todos los medios de difusión disponibles por el Cesfam o cualquier servicio público.

Cuando se confeccione el plan de acción, se deberán considerar las orientaciones del Servicio Civil en materias que se detallan.

Actividades: Consisten en las acciones, tareas o gestiones necesarias a desarrollar. En este caso, se sugiere para el establecimiento del plan de trabajo y de indicadores de gestión, definir las actividades y prácticas en que la organización puede trabajar para contribuir a una cultura de respeto y buen trato. Estas pueden agruparse por ejemplo en alguna de las siguientes dimensiones:

- a) Campañas de difusión y sensibilización en materias de Protección de la dignidad y Buen Trato.
- b) Identificación de buenas prácticas en estas materias.
- c) Acciones de formación para actores claves.

Definición de indicadores de acuerdo a la particularidad del servicio: Una vez identificadas las actividades a realizar por la institución, se deberán definir indicadores que den cuenta de los objetivos a alcanzar e incorporar al menos tres como los más relevantes para realizar su seguimiento.

Seguimiento a indicadores: Se debe realizar seguimiento a los indicadores definidos y señalar la frecuencia de actualización, la unidad de medición y la definición del indicador. Es importante que se defina un responsable del control de gestión de estos indicadores y que sea quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos. Además, se sugiere hacer seguimiento del estado de la denuncia, de la investigación/sumario administrativo, la resolución de éstos, sanciones (si las hubiese) y acciones de reparación, las cuales permitirán orientar las acciones a realizar por las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas y servirá de insumo a la estrategia de prevención y promoción del buen trato de la institución.

5.9 Conciliación Vida Personal y Familiar con el trabajo en los Servicios Públicos:

El Servicio Civil desea presentar una visión amplia de lo que es, o más bien, ha venido siendo, la implementación de la noción de conciliación en el contexto de las

organizaciones. La noción de conciliación hace referencia al acto de conciliar: “converger, buscar semejanzas, proteger intereses o evitar/desistir de un pleito.”¹³

Esta noción ha sido utilizada principalmente por el derecho, donde es comprendida como la: “comparecencia de las partes desavenidas ante un juez, para ver si pueden avenirse y excusar el litigio”¹⁴. Y es este uso del término el que goza de mayor instalación, y de algún modo, modela el sentido del concepto cuando es utilizado en otros contextos.

Cuando se habla de conciliación no se debe limitar la mirada sólo al mundo del trabajo, hay otros elementos de la vida pública y privada que merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, y otras cuestiones que detallaremos más adelante.

El Convenio N° 1 de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, del año 1919, ya versaba sobre estos temas. Su título: “Convenio por el que se limitan las horas de trabajo en las empresas industriales a ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales”. Sólo catorce (14) años después se presenta el Convenio N° 30, en 1933, “relativo a la reglamentación de las horas de trabajo en el comercio y las oficinas”. Como se constata, la relación entre el tiempo y el trabajo ha venido siendo materia de preocupación, en particular de los asalariados, desde hace aproximadamente un siglo. Y su tematización ha producido logros concretos: “A mediados del siglo XIX, el promedio mundial de horas trabajadas para un obrero era de 5.000 horas al año, en los inicios del siglo XX era de 3.200 horas de trabajo, en los años setenta la media era de 1.900 y hacia los noventa se había bajado a 1.520 horas en promedio (Riquelme, 1999). En la actualidad la tendencia es a la reducción de la jornada laboral tanto en países desarrollados como en desarrollo. Así, según la información proporcionada por la OIT (2003) en 10 países latinoamericanos que contaban con información entre 1995 y 2002, las horas de trabajo disminuyeron en 6 países, aumentaron en 3 y en uno disminuyó para los hombres y aumentó para las mujeres”¹⁴.

Las transformaciones globales del mundo del trabajo (tecnológicas, económicas, sociales) han implicado, a modo general, la intensificación, extensión de las jornadas, y en términos generales, precarización de las condiciones laborales.¹⁵ Mientras una fracción muy menor de la población mundial efectivamente se globaliza, el grueso de los habitantes se localizan en torno a los polos de desarrollo

¹³ Diccionario de la Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.htm/> ¹⁴

Idem

¹⁴ Irma Arriagada, CEPAL. “Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo”, 2005.

¹⁵ Elisa Ansoleaga de la Universidad Diego Portales en el panel “Conciliación Vida y Trabajo” en el “IV Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas” organizado por la Dirección Nacional del Servicio Civil en noviembre de 2009.

cercanos a la espera de algún empleo, los cuales, son cada vez más atípicos y suelen estar excluidos de las políticas de protección social.

Por otra parte, el mundo laboral en un ambiente globalizado, caracterizado por los tratados de libre comercio, por las exigencias de nuevos estándares en los bienes y servicios, con organizaciones expuestas a medios masivos de comunicación, ha implicado importantes cambios en la organización del trabajo que podría caracterizarse con la irrupción de los modelos de calidad. Y por cierto, el Estado no ha quedado ajeno a estas transformaciones, por el contrario, ha debido implementar procesos de modernización que promueven un Estado al servicio de la ciudadanía, pero al mismo tiempo, tensionan sus instituciones, principalmente, por la instalación de nuevas formas de gerenciamiento con valores del tipo: gestión estratégica de personas, eficacia y eficiencia, gestión por objetivos y evaluación del desempeño.

La noción de conciliación en el ámbito laboral, apunta a atender las necesidades de una persona, de sus espacios privados y laborales – necesidades económicas, tiempo a los cuidados, los afectos y la realización personal - tratando de equilibrar las demandas de estas esferas no siempre coordinadas¹⁶.

La normativa internacional que trata sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, corresponde al Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹⁷, el cual, acentúa que las trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares tienen derecho a protección especial y a no ser discriminados en el empleo y ocupación por esta condición.

El Estado de Chile ratificó dicho Convenio en el año 1994, lo cual, involucra el compromiso del Estado de tomar las medidas necesarias para hacer efectivas las disposiciones indicadas en el Convenio, tanto por ley como en la práctica.

Este instrumento internacional indica en su artículo 1.1 que su aplicación corresponderá a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades, limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella. En tanto, en su artículo 1.2, señala que también se aplicará a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades respecto de otros miembros de su familia directa, que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando tales

¹⁶ María Elena Valenzuela, Especialista de Género y Empleo OIT. "Trabajo y familia: cambios globales en el mundo del trabajo", Presentación realizada en el IV Encuentro nacional de desarrollo de las personas del sector público. Santiago, 3 y 4 de noviembre, 2009.

¹⁷ Los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), son un conjunto de normas internacionales de trabajo. A su vez, la OIT cuenta entre otros, con Convenios que tienen el objetivo de contribuir a superar situaciones discriminatorias que viven las mujeres en su inserción y permanencia en el mundo del trabajo. ("Promoviendo la igualdad de género. Convenios del la OIT y los derechos laborales de las mujeres". Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2006).

responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.

En su artículo 8°, resulta relevante que la responsabilidad familiar no debe constituir por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo, y en su artículo 11°, que las organizaciones de empleadores y de trabajadores tendrán el derecho de participar, según modalidades adecuadas a las condiciones y a la práctica nacional, en la elaboración y aplicación de las medidas adoptadas para dar efecto a las disposiciones del presente Convenio.

5.10 Marco Normativo Nacional

En el Estado de Chile, tanto la protección a la maternidad como las responsabilidades parentales, se contemplan desde la Constitución Política de la República de Chile. La maternidad es protegida mediante el artículo 1°, inciso segundo de la Constitución, donde se indica que la familia es el núcleo fundamental de la sociedad y en el artículo 19°, N° 1 se pone de relieve el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de las personas, reforzando que la ley protege la vida del que está por nacer. En relación, a las responsabilidades parentales, el artículo 1° de la Constitución, inciso cuarto, contempla que será deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, propender el fortalecimiento de ésta, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional.

A su vez, en el artículo 5°, inciso segundo, se indica que el ejercicio de la soberanía reconoce como limitación el respeto a los derechos esenciales que emanan de la naturaleza humana, siendo deber de los órganos del Estado respetar y promover tales derechos, garantizados por esta Constitución, así como, por los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes. Lo anterior, viene a ratificar el cumplimiento del convenio 156 de la OIT indicado con antelación.

Es importante señalar que el ¹⁸ artículo 19, numero 9 de la Constitución de la República de Chile indica que el derecho a la protección de la salud. En este sentido indica que El Estado protege el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación del individuo. Además, le corresponderá, asimismo, la coordinación y control de las acciones relacionadas con la salud. Entonces es deber preferente del Estado garantizar la

¹⁸ Constitución de la república de Chile , Art 19, N°9.

ejecución de las acciones de salud, sea que se presten a través de instituciones públicas o privadas, en la forma y condiciones que determine la ley, la que podrá establecer cotizaciones obligatorias. Como conclusión señala que cada persona tendrá el derecho a elegir el sistema de salud al que desee acogerse, sea éste estatal o privado.

En el Estatuto Administrativo (EA) que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.334 (DFL N° 29/2004), en su artículo 89° hace referencia que los servicios de la administración pública, quedarán sujetos a la normativa del Código del Trabajo. En los artículos 194° a 208°, Título II, Libro I del Código del Trabajo, se encuentran las normas sobre estas materias, contemplando:

- a) Permiso para ausentarse del trabajo durante un período antes y después del alumbramiento;
- b) Fuero maternal o garantía de conservar el empleo;
- c) Subsidio o garantía de contar con un ingreso durante el período de ausencia legalmente permitido;
- d) Prohibición de desempeñar trabajos perjudiciales para la salud durante el tiempo de embarazo;
- e) Mecanismos para el cuidado del hijo pequeño: sala cuna, permiso para alimentación a su hija o hijo; Cuidado por uno de los padres en caso de enfermedad grave del hijo o hija.

La normativa vigente del EA, también contempla algunos permisos especiales para conciliar responsabilidades laborales con obligaciones familiares, tal es el caso del otorgamiento de permiso laboral por muerte de parientes¹⁹, donde en su artículo 104° bis (DFL N° 29/2004) indica que todo funcionario tendrá derecho a gozar de los permisos contemplados en el artículo 66° del Código del Trabajo²¹. Además, el artículo 109° (DFL N° 29/2004), se hace referencia al permiso para ausentarse de sus labores por motivos particulares hasta por seis (6) días hábiles en el año calendario con goce de remuneraciones. Estos permisos podrán fraccionarse por días o medios días.

¹⁹ Otorga permiso laboral por muerte y nacimiento de parientes que indica. Ley N° 20.137 16 de diciembre de 2006 ²¹ El artículo 66 del Código del Trabajo: contempla que en el caso de muerte de un hijo así como en el de muerte del cónyuge, todo trabajador tendrá derecho a siete días corridos de permiso pagado, adicional al feriado anual, independientemente del tiempo de servicio. Igual permiso se aplicará por tres días hábiles en el caso de muerte de un hijo en período de gestación así como en el de muerte del padre o de la madre del trabajador. Estos permisos deberán hacerse efectivos a partir del día del respectivo fallecimiento. No obstante, tratándose de una defunción fetal, el permiso se hará efectivo desde el momento de acreditarse la muerte, con el respectivo certificado de defunción fetal. El trabajador al que se refiere el inciso primero gozará de fuero laboral por un mes, a contar del respectivo fallecimiento. Sin embargo, tratándose de trabajadores cuyos contratos de trabajo sean a plazo fijo o por obra o servicio determinado, el fuero los amparará sólo durante la vigencia del respectivo contrato si éste fuera menor a un mes, sin que se requiera solicitar su desafuero al término de cada uno de ellos. Los días de permiso consagrados en este artículo no podrán ser compensados en dinero.

5.11 Orientaciones sobre Conciliación en Gestión de Personas

La implementación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos, busca dar pleno cumplimiento a las normas que rigen el quehacer del Estado, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizar igualdad de trato entre hombres y mujeres, facilitar una mayor compatibilización de las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares, prevenir la violencia en el lugar de trabajo, contribuyendo al desarrollo colectivo y el clima laboral.

Para evaluar las necesidades de cambio en materia de conciliación en una institución pública, es importante realizar un diagnóstico objetivo que plantee la búsqueda de información que permita identificar y analizar en qué situación se encuentra el servicio/organización en este sentido. La pregunta orientadora es si el trabajo es un espacio compatible con la vida en sus distintas dimensiones o esferas.

Los resultados del diagnóstico debieran permitir reconocer si la organización está sensibilizada respecto al tema, los factores que dificultan o facilitan las prácticas conciliatorias, el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas frente al tema; si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la conciliación.

En la construcción del diagnóstico como en la definición de las medidas conciliatorias, es imprescindible la participación y coordinación entre todos los actores de la organización. En una primera fase, se sugiere identificar y conocer las necesidades de las personas a través de encuestas, foros de discusión, entrevistas individuales y/o grupales, mesas de trabajo y otras técnicas, para definir participativamente las necesidades de conciliación. Se sugiere también, mantener actualizada una base de datos de las personas con indicadores sociolaborales. La idea es sistematizar aquella información que resulte útil para el análisis e interpretación, y posteriormente, el diseño de propuestas.

El diagnóstico concluye con una evaluación de la información obtenida, construyendo la línea base donde se encuentra la institución en términos de políticas, programas y cultura en conciliación, con una propuesta de estrategias que se ajustan a las necesidades identificadas y son apropiadas a la realidad de la organización en el marco de la legislación vigente, identificando los costos, beneficios y las justificaciones vinculados a los indicadores utilizados (tales como: ausentismo, licencias médicas, niveles de compromiso, retención, entre otros)²⁰.

²⁰ “Guía práctica para implementar medidas de Conciliación familia y trabajo en la Empresa”: Publicación conjunta de Acción Empresarial y el Servicio nacional de la Mujer (SERNAM). 2003”.

CAPITULO VI: MARCO METODOLOGÍCO:

Para elaborar una investigación basada con método científico, es importante conocer los tipos de métodos de ²¹investigación, los cuales nos pueden ayudar a crear conocimiento, buscar respuestas y entregar soluciones a las distintas problemáticas de la presente investigación. **“La investigación científica es el más importante instrumento con que cuenta el hombre para conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad... La investigación y el método científico proporcionan además al profesional en su respectiva disciplina una perspectiva de análisis crítico de la información que maneja y de los conocimientos en los cuales fundamenta su acción profesional”.** (Monje, Carlos, 2011).

6.1 Enfoque Cuantitativo:

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías”. (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014)

“La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares” (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014)

Algunas caracterizas del enfoque Cuantitativo según el libro ²²Metodología de la investigación es:

- a) Como marco de referencia básico el enfoque cuantitativo viene de corrientes positivistas, neopositivistas.
- b) El punto de partida refiere a Hay una realidad que conocer. Esto puede hacerse a través de la mente

²¹ La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Metodología de la investigación, R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014, Sexta Edición.

²² R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014, Sexta Edición.

- c) Desde la realidad que se va a estudiar se indica que, existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido Como externo al investigador.
- d) La meta de una investigación es Describir, explicar, comprobar y pre- decir los fenómenos (causalidad). Generar y probar teorías.
- e) Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).
- f) El investigador “hace a un lado” sus propios valores y creencias. La posición del investigador es “imparcial”, intenta asegurar procedimientos rigurosos y “objetivos” de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados.
- g) La teoría se genera a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio. De hecho, éstos son una extensión de las investigaciones antecedentes.
- h) La literatura representa un papel crucial, guía a la investigación. Es fundamental para el planteamiento, la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso.
- i) El investigador hace una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas.
- j) Se prueban hipótesis. Éstas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza (probabilidad).
- k) El diseño de la investigación es estructurado, predeterminado, (precede a la recolección de los datos).
- l) El objetivo de la muestra es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).
- m) Desde la muestra se involucran a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.
- n) La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos). Datos confiables y duros
- o) La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores

utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas.

- p) Las características de la recolección de datos, son Sistemática y estandarizada. Utilización intensiva de la estadística (descriptiva e inferencial). Basado en variables y casos (una matriz) impersonal. Posterior a la recolección de los datos. Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente. El análisis se inicia con ideas pre- concebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, éstos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos.
- q) Respecto al análisis de datos, esta debe tener Objetividad, rigor, confiabilidad y validez
- r) Los resultados deben ser a través de reportes utilizando un tono objetivo, impersonal, no emotivo.

6.2 Enfoque Cualitativo:

El enfoque Cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014) “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad”. (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014).

Algunas características de este enfoque son:

- a) El enfoque cualitativo parte desde una realidad que descubrir, construir e interpretar. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.
- b) El enfoque cualitativo Admite subjetividad.
- c) Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los

participantes. Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría).

- d) La posición personal del investigador es Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son fuentes de datos parte del estudio.
- e) La teoría es un marco de referencia. La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores. La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes.
- f) El diseño de la investigación es Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio. Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población. Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.
- g) La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.
- h) Los datos para analizar son en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.
- i) el análisis de datos, no se inicia con ideas preconcebidas sobre cómo se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reuniendo los datos verbales, en texto y/o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se conjuntan descripciones de participantes con las del investigador.
- j) En la presentación de resultados, el investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos,

videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales. Donde Los reportes utilizan un tono personal y emotivo.

6.3- Hacia un enfoque Mixto:

Revisado los dos enfoques debemos decir que ninguno es mejor que el otro y que ambos se pueden utilizar en una investigación. **“Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse”.** (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014).

En este sentido no se deben ver como enfoques que dividan le mundo en una dualidad oscura; para muchos autores ambos enfoques son apreciables y pueden entregar aportes a una investigación entregando distintas visiones de un fenómeno a estudiar.

“Son enfoques complementarios, es decir, cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014).

El investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de una postura pragmática”. (R Hernández, C Fernández, P Baptista, 2014).

Habiendo estudiado los dos enfoques debemos decir que el siguiente estudio es de carácter descriptivo, Cuanti-cualitativo.

Lo primero es que es **descriptivo**, ya que define una comunidad a estudiar, establece conceptos, definiciones y nos permitirá generar, recolectar y analizar datos que nos permitirán definir algunas variables de la investigación.

Es Cuanti-cualitativo, donde lo **cuantitativo** es expresado con información recogida a través de un cuestionario que nos permitirá medir el nivel de Ambientes y calidad de vida laboral; de manera objetiva, extrayendo datos de la población y generando una muestra que genere estadísticas representativa a datos duros que nos puedan indicar un diagnostico y posibilidad de mejora en los distintos aspectos Laborales de los trabajadores del Centro de Salud Lo Amor, de Cerro Navia. Esto a través del

cuestionario ISTAS21. En este sentido es importante señalar que “Entre los años 2007 y 2009 la ²³Superintendencia de Seguridad Social, en conjunto con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile y la participación del ²⁴ Instituto de Salud Pública y la Dirección del Trabajo, validaron el Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Este es un instrumento que permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales en el trabajo. El Cuestionario es la adaptación y validación en Chile del Cuestionario COPSOQ-ISTAS21, que a su vez es la traducción y validación que realizó el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona (ISTAS) del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), desarrollado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca. Las recomendaciones metodológicas toman en cuenta las revisiones y observaciones que ha desarrollado tanto el equipo internacional del COPSOQ como los propios usuarios chilenos y el equipo técnico de la Superintendencia de Seguridad Social encargado de su mantención” (SUSESO, 2018).

Es de carácter **cuantitativo** ya que se profundiza respecto de clima laboral desde el punto de vista empírico a través de la recolección de información y experiencias a través de distintas investigaciones enfocadas al tema tratado. Apoyándonos a través de distinta bibliografía especializada en temas de clima laboral, Gestión de personas, etc., tomando estas experiencias para contrastar con los resultados del cuestionario y entrevistas a realizar.

6.4- Dimensiones y Subdimensiones del Cuestionario SUSESO/ISTAS21

A continuación abordaremos según Manual de uso del Cuestionario ²⁵SUSESO/ISTAS 21 sus diferentes dimensiones. El cuestionario en cuestión posee 5 grandes dimensiones y 19 subdimensiones.

Dimensiones:

- 1) Exigencias psicológicas en el trabajo:** Hay elementos tanto cualitativos (exigencias emocionales, creativas, sensoriales) como cuantitativos (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo). Contiene la dimensión “demanda” del modelo DCAS y la dimensión “esfuerzo” del modelo DER, aunque las rebasa.

²³ Suseso: Superintendencia de seguridad Social.

²⁴ ISP: Instituto de Salud Pública.

²⁵ Toda Referencia a la aplicación de la encuesta SUSESO/ ISTAS 21se puede encontrar en el Manual de Uso del cuestionario, el cual se encuentra en la página web de la Superintendencia de Seguridad Social.

- 2) **Trabajo activo y desarrollo de habilidades:** En esencia se trata de la autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad). Se puede equiparar a la dimensión “control” del modelo DCAS.
- 3) **Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo:** Esta dimensión es equivalente a la de “apoyo social” en el modelo DCAS. Es moderadora de los efectos de las dos anteriores. También contiene elementos de liderazgo.
- 4) **Compensaciones:** Se puede hacer equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados).
- 5) **Doble presencia:** Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman “interferencia trabajo-familia”.

Subdimensiones:

1) Exigencias Psicológicas (D1)

- a) **Exigencias psicológicas cuantitativas (CU):** Cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido y sin pausa, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo o bien una distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, en que las exigencias sean limitadas o escasas. Las exigencias cuantitativas muy altas suelen relacionarse con falta de personal, inadecuada planificación del trabajo o de la tecnología.
- b) **Exigencias psicológicas cognitivas (CO):** Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.
- c) **Exigencias psicológicas emocionales (EM):** Mantenerse emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios (usuarios) que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”.
- d) **Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE):** Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. En especial se refiere al control de la rabia o de la angustia, pero en ocasiones también se refiere a otras emociones. Este subdimensión y la anterior suelen ser elevadas en

ocupaciones que atienden personas directamente (usuarios, pacientes, alumnos, reos) o por teléfono.

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

2) Trabajo activo y desarrollo de habilidades (D2)

- a) **Influencia (IN):** Margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de la tarea, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, horarios, elección de compañeros).
- b) **Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD):** Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona.
- c) **Control sobre los tiempos de trabajo (CT):** Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia.
- d) **Sentido del trabajo (ST):** Más allá de los fines simplemente instrumentales que puede tener el trabajo (estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos), el sentido del trabajo consiste en relacionarlo con otros valores o fines trascendentes.
- e) **Integración en la empresa (IE):** Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No se refiere al contenido del trabajo en sí.

3) Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo (D3)

- a) **Claridad de rol (RL):** Grado de definición de las acciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- b) **Conflicto de rol (CR):** Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales.
- c) **Calidad de liderazgo (CL):** Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación.
- d) **Calidad de la relación con superiores (RS):** Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e

información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo.

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

4) Dimensión: Compensaciones (D4)

- a) **Estima (ET):** Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo. Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo “esfuerzo – compensaciones” y de la “justicia organizacional”.
- b) **Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC):** Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.
- c) **Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT):** Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

5) Dimensión: Doble presencia (D5)

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

6.5. Características del Cuestionario SUSES0/ISTAS21

De acuerdo al Manual de uso del Cuestionario SUSES0/ISTAS 21, el cuestionario que realizaremos en el Cefam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia está diseñado para ser aplicado como herramienta de medición, prevención, intervención, vigilancia epidemiológica en riesgo psicosocial e investigación en salud ocupacional. Consta de 142 preguntas, de las cuales 53 son preguntas

generales sobre salud, empleo, trabajo, salario, endeudamiento, ausentismo y 89 preguntas específicas de riesgo psicosocial, agrupadas en 5 dimensiones.

Consta de dos secciones separadas, pero que integran el mismo instrumento. Estas son:

a) Sección General:

Contiene preguntas sobre datos demográficos (sexo y edad), sobre salud y bienestar personal (28 preguntas); accidentes y enfermedades profesionales (2 preguntas); carga de trabajo doméstico (2 preguntas); unidades de análisis (3 preguntas); condiciones de trabajo y empleo (14 preguntas), ausentismo por licencias médicas (2 preguntas) y nivel de endeudamiento personal (2 preguntas).

De todas estas preguntas, aquellas relacionadas con las segmentaciones para el análisis están diseñadas para que cada centro de trabajo las pueda editar definiendo las unidades geográficas o espaciales (TE1), ocupación o labor del trabajador (TE2), o unidades funcionales (TE3), necesarias para el análisis y diseño de intervenciones en el centro de trabajo. Las alternativas propuestas deben ser definidas por el Comité de Aplicación.

Por otra parte, el Comité de Aplicación deberá tomar las medidas necesarias para que ninguna pregunta pueda ser utilizada para identificar a los trabajadores y vulnerar el principio de anonimato. En este sentido no se deberán entregar los resultados separados para sexo, edad ni unidades de análisis cuando el número de trabajadores para alguna de estas categorías sea menor a 3 (ejemplo: Cuando en un CT trabajen 2 hombres y 30 Mujeres)

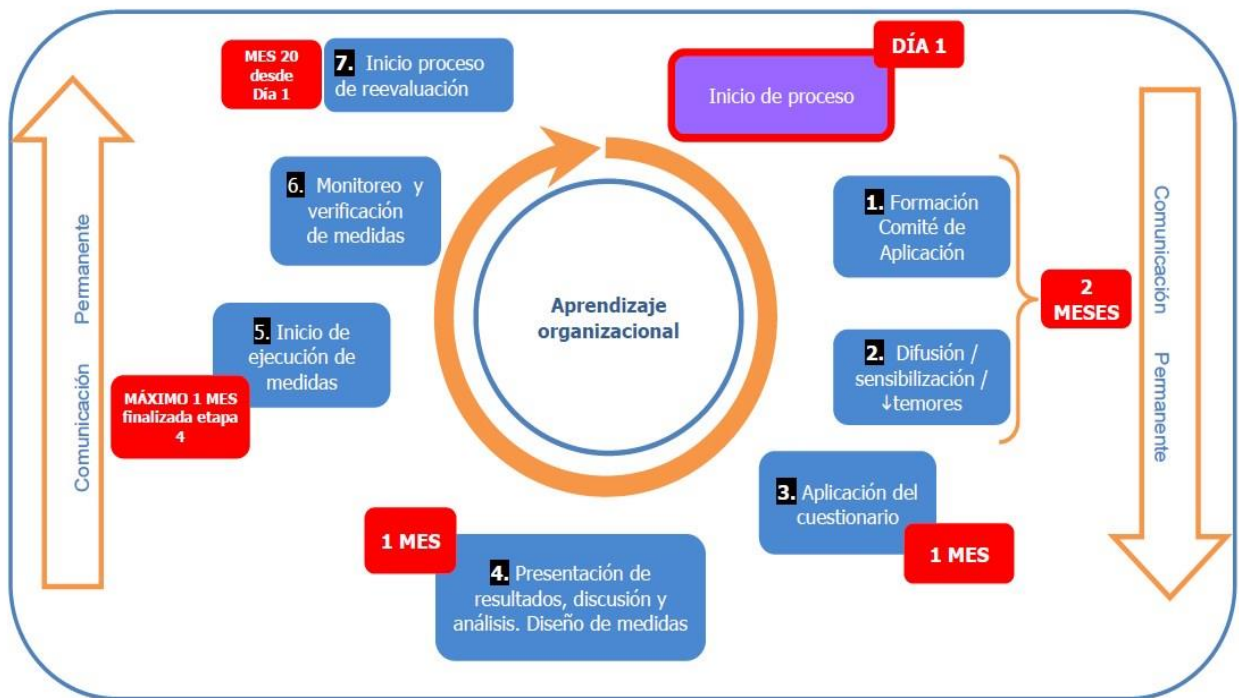
b) Sección específica de riesgo psicosocial

Esta es la parte del Cuestionario que mide riesgo psicosocial. Contiene 89 preguntas que abarcan 5 dimensiones las que a su vez están integradas por 19 subdimensiones, cada una de las cuales tiene asociada 1 o más preguntas.

Salvo las tres preguntas que permiten segmentar el centro de trabajo ninguna pregunta puede ser suprimida ni modificada.

Es fundamental la participación y representación de los trabajadores y del Empleador, para tomar acuerdos y formar el comité de aplicación. La SUSESO en su Manual de uso, indica que debe haber una comunicación permanente y se deben realizar todos los pasos señalados para que el proceso y la muestra sea objetivo y la información a recoger nos ayude a tomar decisiones en torno a la organización.

En el siguiente esquema se pueden observar las etapas de la aplicación:



Fuentes: SUSESO/ ISTAS21 Esquema en el que aparecen los 7 pasos de la metodología de aplicación del Cuestionario

CAPITULO VIII ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA:

ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	ENCARGADO	ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
PRESENTACION PROYECTO																								
Presentación del Proyecto Director Cesfam	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA-ESENDRA	█	█	█	█																		
Presentación al consejo Técnico	SEMANALES	PVALDEB-CTECNICO	█	█	█	█																		
Presentación a RRHH	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA-MCARRASCO	█	█	█	█																		
Presentación a los Funcionarios	DOS SEMANAS	PVALDEB-PRIVERA-MCARRASCO				█	█																	
PRESENTACION Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO																								
Reunión con encargados de Unidades	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA				█	█																	
Reunión con Funcionarios	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA				█	█																	
Aplicación de Cuestionario	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA										█	█	█										
PRESENTACION RESULTADOS																								
Reunión con encargados de Unidades y directivos	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA															█	█						
Reunión con Representantes trabajadores y directivos	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA															█	█						
ANALISIS, PROPUESTA Y MEJORAS																								
Reunión Ampliada	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA-CTECNICO-OTROS																			█	█		
Presentación de acuerdos tomados	SEMANALES	PVALDEB-PRIVERA-CESFAM LO AMOR																			█	█		

█ PRESENTACIÓN PROYECTO
█ PRESENTACION Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

PRESENTACION RESULTADOS
ANALISIS, PROPUESTA Y MEJORAS

CAPITULO IX Resultados obtenidos del Cuestionario ISTAS 21, Versión Completa

A continuación se presentan, los resultados obtenidos del Cuestionario ISTAS 21 aplicado y/o realizado en Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

9.1- Distribución de Sexo y Edades:

Tabla N°1

SEXO	CANTIDAD	%
FEMENINO		
ENTRE 26 Y 35 AÑOS	22	29%
ENTRE 36 Y 45 AÑOS	11	14%
ENTRE 46 Y 55 AÑOS	11	14%
MAS DE 55 AÑOS	2	3%
MENOS DE 26 AÑOS	9	12%
TOTALES %		71%

En tabla N°1 debemos constatar que el mayor porcentaje del sexo femenino representa el 29% y corresponde a las edades entre los 26 años y 35 años. Es importante señalar la representación femenina corresponde al 71% del total de los encuestados del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, y representados en el Grafico N°1.

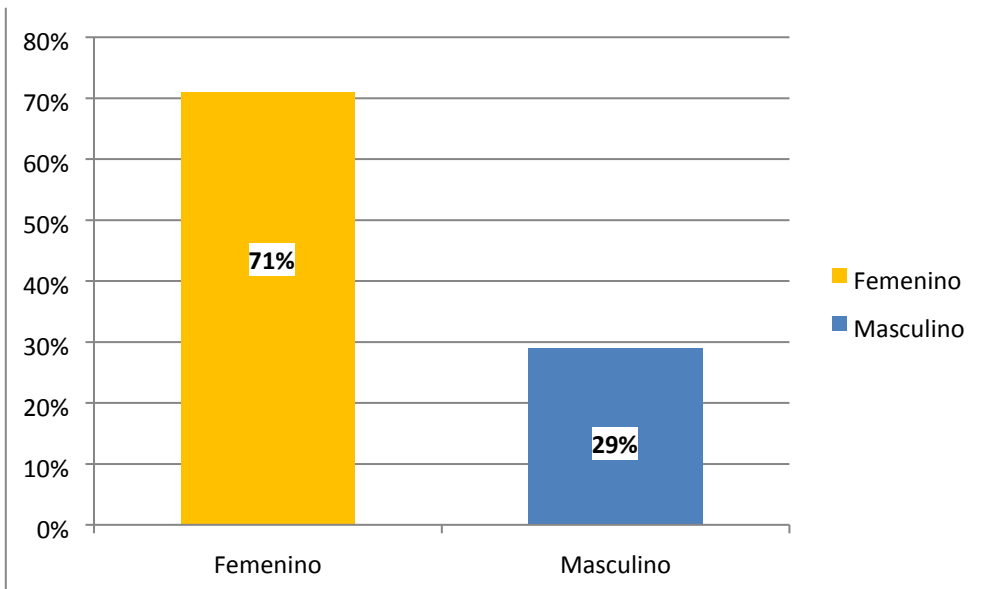
Tabla N°2

SEXO	CANTIDAD	%
MASCULINO		
ENTRE 26 Y 35 AÑOS	10	13%
ENTRE 36 Y 45 AÑOS	4	5%
ENTRE 46 Y 55 AÑOS	3	4%

MAS DE 55 AÑOS	5	6%
TOTALES %		29%

En tabla N°2 debemos constatar que el mayor porcentaje del sexo Masculino representa el 13% y corresponde a las edades entre los 26 años y 35 años. Es importante señalar la representación Masculina corresponde al 29% del total de los encuestados del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia; y representados en el Grafico N°1

Grafico N°1



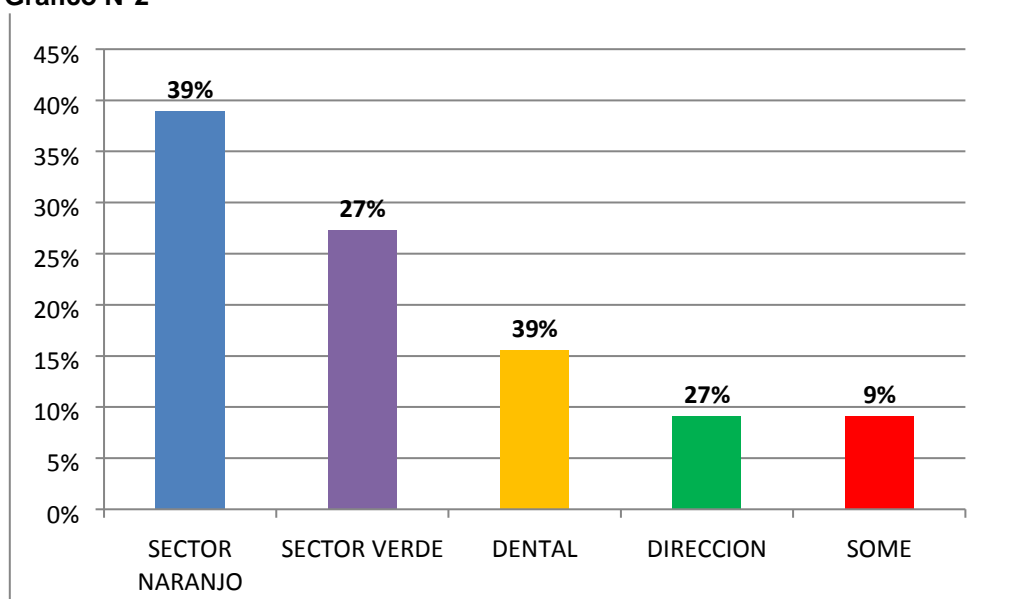
9.2- Unidades y/o Sectores correspondiente al Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia

Es importante señalar que la distribución de los sectores productivos del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, es mayormente representativo en el sector Naranja (Tabla N°3, Grafico N° 2), debido a que en este sector se entregan una mayor cantidad de servicios a los usuarios de la comuna.

Tabla N°3

SECTOR PRODUCTIVO	CANTIDAD	%
SECTOR NARANJO	30	39%
SECTOR VERDE	21	27%
DENTAL	12	16%
DIRECCION	7	9%
SOME	7	9%

Grafico N°2



9.3- Distribución de Tipos de Contratos:

Tabla N°4

TIPOS DE CONTRATOS	CANTIDAD	%
CONTRATO INDEFINIDO O MI CARGO ES DE PLANTA	33	43%
CONTRATO TEMPORAL O MI CARGO ES A CONTRATA	33	43%
CONTRATO A HONORARIOS	10	13%
CONTRATADO POR UNA EMPRESA EXTERNA	1	1%
Total general	77	100%

En la tabla N°4 debemos señalar que existe una distribución equilibrada entre contratos de plantas versus contratos a tiempo definido o plazo fijos. En menor medida contratos a honorarios y seguido por otro tipos de contrato según lo señalado en la tabla y en sus porcentajes. Es importante señalar lo establecido en el artículo 10° de la ley 18.834 Estatuto Administrativo, la cual nos señala que **“El número de funcionarios a contrata de una institución no podrá exceder de una cantidad equivalente al veinte por ciento del total de los cargos de la planta de personal de ésta.**

De acuerdo a lo señalado en el manual del método del cuestionario ISTAS21 el apartado salud y bienestar personal, las preguntas SG, SM y VT pertenecen al Cuestionario SF-36, que fue validado previamente en Chile. Cada pregunta tiene opciones de respuesta en una escala de tipo ²⁶Likert con una puntuación que va de 0 a 4 puntos, donde un mayor puntaje significa mayor bienestar. El detalle de las preguntas se pueden encontrar en Anexo N°2 de la presente investigación.

Las preguntas SG1 a SG5 miden la dimensión “salud general” (SG) para lo cual indicamos lo siguiente:

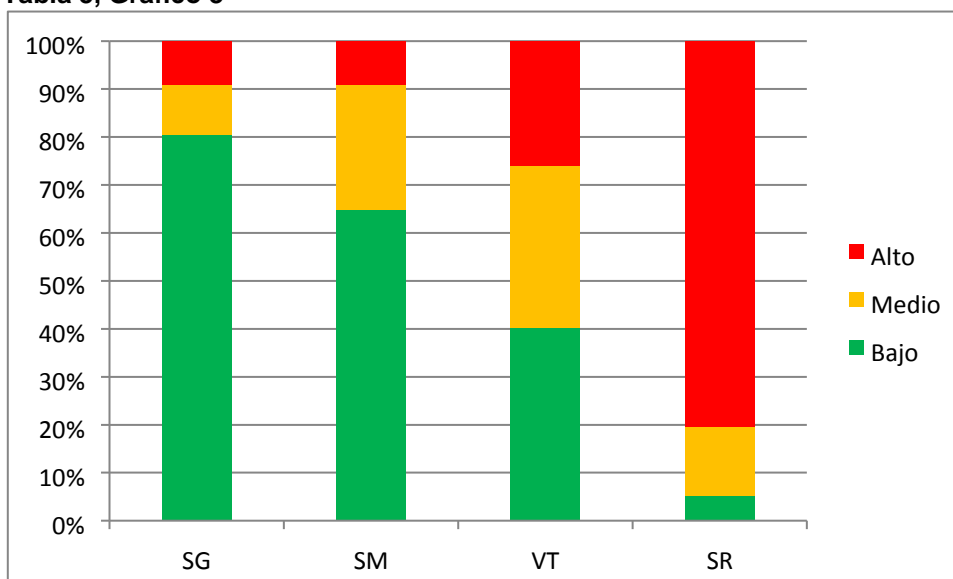
²⁶ La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala.

Las preguntas SM1 a SM5 miden la dimensión “salud mental” (SM) que se calcula sobre una escala de 0 a 100 puntos, estos se encuentran detallados por los distintos sectores productivos del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Las preguntas VT1 a VT4 miden la dimensión “vitalidad” (VT) que se calcula sobre una escala de 0 a 100 puntos, estos se encuentran detallados por los distintos sectores productivos del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Las preguntas SR1 a SR12 miden síntomas de estrés. En este caso el mayor puntaje indica mayor estrés. El detalle de las preguntas se pueden encontrar en Anexo N°2 de la presente investigación. Es importante señalar que los resultados que a continuación detallamos son por sector o departamentos de trabajo del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Tabla 5, Grafico 3



	SG	SM	VT	SR
Bajo	81%	65%	40%	5%
Medio	10%	26%	34%	14%
Alto	9%	9%	26%	81%

9.4- Licencias Médicas:

Las preguntas sobre licencias (LM) (ausentismo) son algo más complejas de medir. Una alternativa es que se establezca el total de días anuales posibles de trabajar (365), multiplicado por la cantidad de trabajadores del centro de trabajo (se puede

tomar a todos los vigentes al 30 de junio). Esto da una cantidad para el denominador que se considera “días-persona-año”. La sumatoria de los días totales de licencia en un año dividido por los “díaspersona-año” da un valor aproximado del ausentismo en una unidad laboral. Hay otras formas de medirlo, como cantidad de licencias/cantidad de trabajadores; o días de licencia/cantidad de trabajadores. Dado que las licencias no siguen una distribución normal, también se puede medir la frecuencia de cada día. (Ejemplo: cuántas licencias hay de 1 día, de 5 días, de 15 días, etc. Debe considerarse cuántas personas tienen 0 días). Todo depende de lo que se quiera evaluar. El promedio no es un buen indicador cuando la distribución de resultados de recuento no es normal (no sigue una distribución normal) y tan asimétrica como suelen ser los días de licencia.

En la tabla N°6 podemos identificar la cantidad de personas asociadas a los días de licencia tomados en los últimos doce meses. Puntualizamos en estas tablas, los distintos departamentos productivos del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia y el porcentaje que representan a cada departamento.

Tabla 6,

DENTAL		
Días de Licencia Medica último Año	Cantidad	%
NO HE ESTADO CON LICENCIA POR ENFERMEDAD EN EL ULTIMO AÑO	3	25%
HE TENIDO 12 DIAS	1	8%
HE TENIDO 15 DIAS	1	8%
HE TENIDO 20 DIAS	1	8%
HE TENIDO 25 DIAS	1	8%
HE TENIDO 3 DIAS	1	8%
HE TENIDO 5 DIAS	1	8%
HE TENIDO 6 DIAS	1	8%
HE TENIDO 7 DIAS	1	8%
HE TENIDO 8 DIAS	1	8%

DIRECCION		
Días de Licencia Medica último Año	Cantidad	%
HE TENIDO 5 DIAS	2	29%

NO HE ESTADO CON LICENCIA POR ENFERMEDAD EN EL ULTIMO AÑO	2	29%
HE TENIDO 10 DIAS	1	14%
HE TENIDO 16 DIAS	1	14%
HE TENIDO 3 DIAS	1	14%

SECTOR NARANJO		
Días de Licencia Medica último Año	Cantidad	%
NO HE ESTADO CON LICENCIA POR ENFERMEDAD EN EL ULTIMO AÑO	12	40%
HE TENIDO 7 DIAS	4	13%
HE TENIDO 3 DIAS	3	10%
HE TENIDO 15 DIAS	2	7%
HE TENIDO 21 DIAS	2	7%
HE TENIDO 1 DIA	1	3%
HE TENIDO 10 DIAS	1	3%
HE TENIDO 20 DIAS	1	3%
HE TENIDO 30 DIAS	1	3%
HE TENIDO 5 DIAS	1	3%
HE TENIDO 6 DIAS	1	3%
HE TENIDO 9 DIAS	1	3%

SECTOR VERDE		
Días de Licencia Medica último Año	Cantidad	%
NO HE ESTADO CON LICENCIA POR ENFERMEDAD EN EL ULTIMO AÑO	9	43%
HE TENIDO 3 DIAS	3	14%
HE TENIDO 5 DIAS	2	10%
HE TENIDO 1 DIA	1	5%
HE TENIDO 10 DIAS	1	5%
HE TENIDO 15 DIAS	1	5%
HE TENIDO 20 DIAS	1	5%
HE TENIDO 30 DIAS	1	5%
HE TENIDO 40 DIAS	1	5%

HE TENIDO 7 DIAS	1	5%
------------------	---	----

SOME		
Días de Licencia Medica último Año	Cantidad	%
NO HE ESTADO CON LICENCIA POR ENFERMEDAD EN EL ULTIMO AÑO	3	43%
HE TENIDO 15 DIAS	1	14%
HE TENIDO 30 DIAS	1	14%
HE TENIDO 5 DIAS	1	14%
HE TENIDO 6 DIAS	1	14%

9.5- Riesgo Psicosocial:

En la Sección específica de riesgo psicosocial, todas las preguntas tienen respuestas en una escala de tipo Likert con puntuación de 0 a 4, donde el mayor puntaje indica mayor riesgo. Cada subdimensión debe calcularse por separado porque así proporciona una mejor visión del estado de riesgo del centro de trabajo. (Ver Anexo 2)

Los puntajes brutos deben llevarse a puntajes porcentuales con el objeto de poder comparar las escalas (cada subdimensión) que tiene diferentes puntajes, en base a una misma puntuación estandarizada.

Cada subdimensión tiene diferente número de preguntas y de puntos. Para la transformación, se suman los puntajes obtenidos (puntajes crudos) de las preguntas de cada subdimensión, se divide por el máximo puntaje posible que se puede obtener en dicha subdimensión, y luego se multiplica el resultado por 100 conservando 2 decimales.

Tabla 5,

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	31	19	27

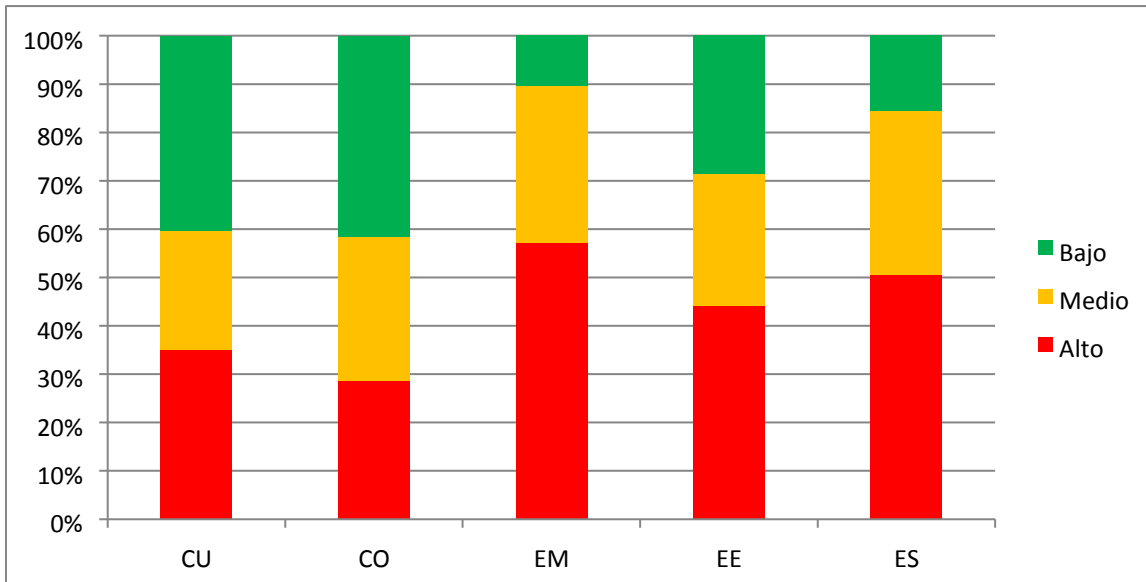
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	32	23	22
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	8	25	44
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	22	21	34
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	12	26	39

:

En la tabla N° 5 observamos la cantidad de respuestas obtenidas a las distintas subdimensiones de la dimensión de Exigencias Psicológicas en el Cesfam lo Amor de la comuna de Cerro Navia. Además En el Grafico N°3 podemos observar el riesgo en forma semáforo donde el color verde lo asociamos a menor riesgo, el Naranja a un riesgo intermedio y el rojo asociado a un alto riesgo. Cada dimensión explicada en nuestro trabajo. En el capítulo 6.1 Dimensiones y Subdimensiones del Cuestionario SUSES/ISTAS21.

En este grafico podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. Y un mayor riesgo en las Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles. En términos de Exigencias psicológicas cuantitativas (CU). Exigencias psicológicas cognitivas (CO), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo, en su mayoría presentan bajo riesgo en estas subdimensiones.

Grafico 3



	CU	CO	EM	EE	ES
Alto	35,1%	28,6%	57,1%	44,2%	50,6%
Medio	24,7%	29,9%	32,5%	27,3%	33,8%
Bajo	40,3%	41,6%	10,4%	28,6%	15,6%

A continuación detallaremos el riesgo de la dimensión Exigencias Psicológicas por cada departamento del Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia.

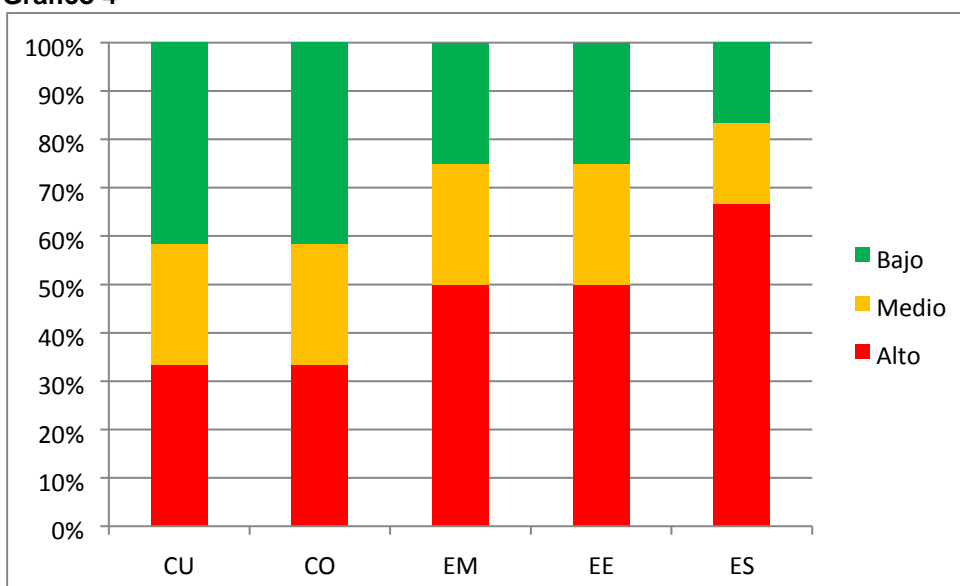
a) Departamento Dental:

Debemos señalar (tabla 6, Grafico 4) que las subdimensiones correspondiente a Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. Y un mayor riesgo en las Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles. En términos de Exigencias psicológicas cuantitativas (CU).

Exigencias psicológicas cognitivas (CO), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo, en su mayoría presentan bajo riesgo en estas subdimensiones. **Tabla 6**

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	5	3	4
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	5	3	4
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	3	3	6
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	3	3	6
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	2	2	8

Grafico 4



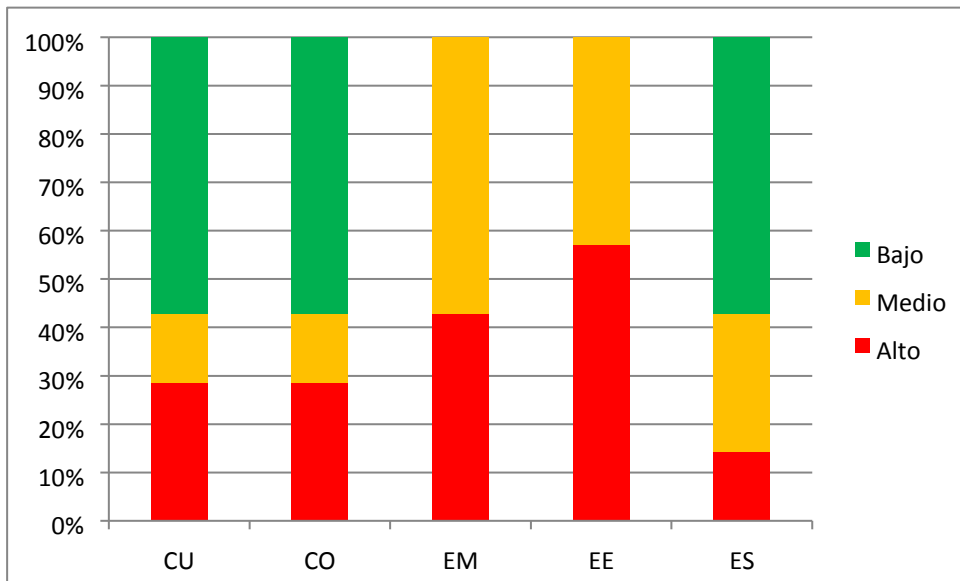
	CU	CO	EM	EE	ES
Alto	33,3%	33,3%	50,0%	50,0%	66,7%
Medio	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	16,7%
Bajo	41,7%	41,7%	25,0%	25,0%	16,7%

b) Departamento Dirección:

Debemos señalar (tabla 7, Grafico 5) que las subdimensiones correspondiente a Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. En términos de Exigencias psicológicas cuantitativas (CU), Exigencias psicológicas cognitivas (CO); Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Si bien tienen un alto porcentaje en riesgo, en su mayoría presentan bajo riesgo en estas subdimensiones **Tabla 7**

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	4	1	2
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	4	1	2
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	0	4	3
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	0	3	4
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	4	2	1

Grafico 5



CU	CO	EM	EE	ES
----	----	----	----	----

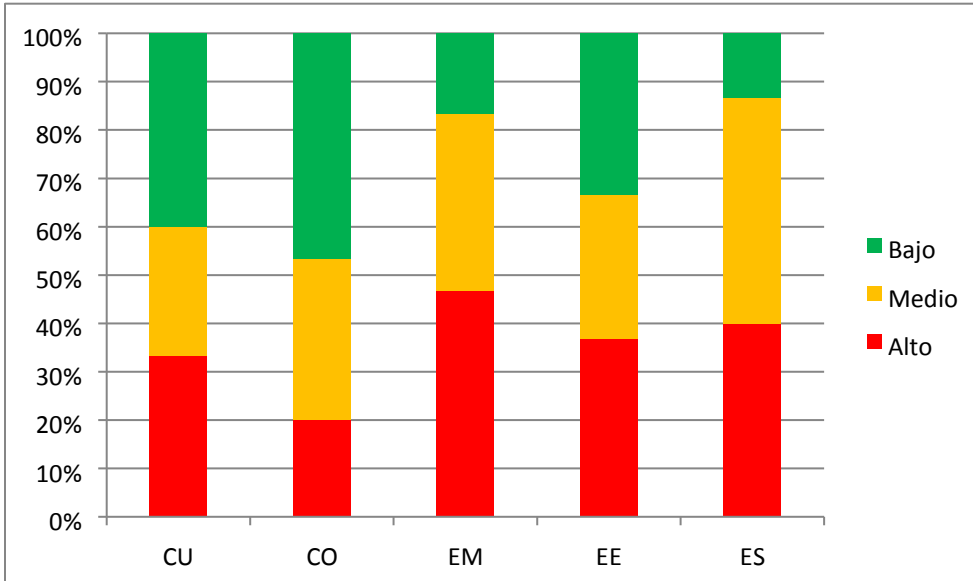
Alto	28,6%	28,6%	42,9%	57,1%	14,3%
Medio	14,3%	14,3%	57,1%	42,9%	28,6%
Bajo	57,1%	57,1%	0,0%	0,0%	57,1%

c) Departamento Sector Naranja:

Debemos señalar (tabla 8, Grafico 6) que las subdimensiones correspondiente a Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. Y un mayor riesgo en las Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles. En términos de Exigencias psicológicas cuantitativas (CU). Exigencias psicológicas cognitivas (CO), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo, en su mayoría presentan bajo riesgo en estas subdimensiones. **Tabla 8**

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	12	8	10
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	14	10	6
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	5	11	14
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	10	9	11
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	4	14	12

Grafico 6



	CU	CO	EM	EE	ES
Alto	33,3%	20,0%	46,7%	36,7%	40,0%
Medio	26,7%	33,3%	36,7%	30,0%	46,7%
Bajo	40,0%	46,7%	16,7%	33,3%	13,3%

d) Departamento Sector Verde:

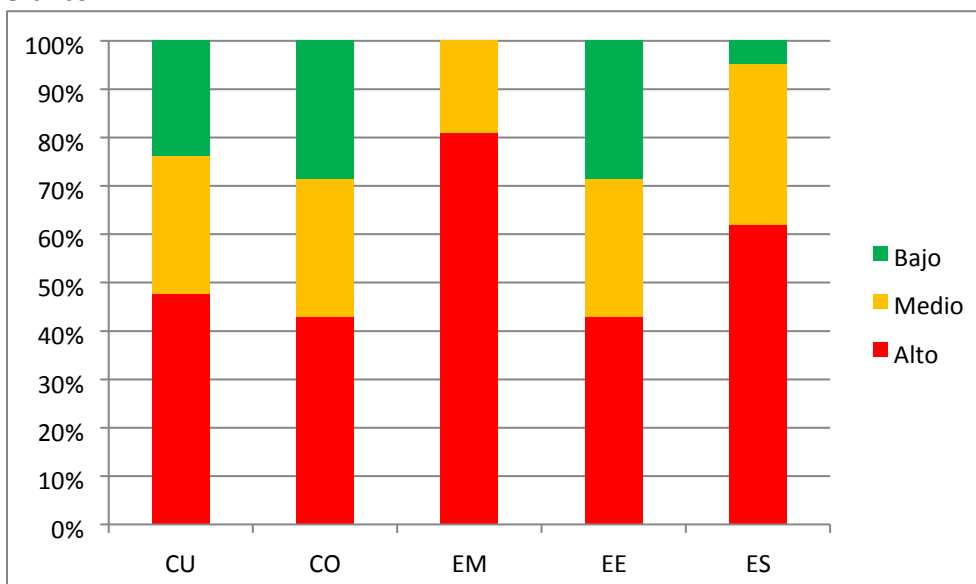
Debemos señalar (tabla 9, Grafico 7) que las subdimensiones correspondiente a Exigencias psicológicas cuantitativas (CU), Exigencias psicológicas cognitivas (CO), Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal mantiene una alta carga laboral contrastado con el tiempo disponible para realizarlo, lo que puede provocar alteraciones o errores en el desempeño laboral ya que puede provocar ciertas deficiencias en (atención, memoria, decisiones) , entes sentido podemos señalar que se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas; Y un mayor riesgo en las Exigencias laborales que significan

utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles.

Tabla 9

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	5	6	10
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	6	6	9
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	0	4	17
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	6	6	9
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	1	7	13

Grafico 7



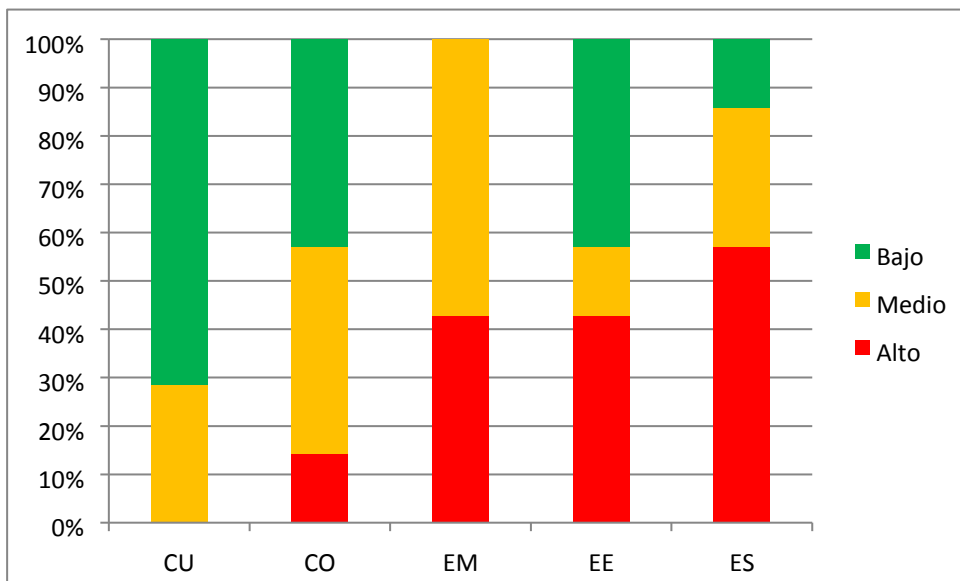
	CU	CO	EM	EE	ES
Alto	47,6%	42,9%	81,0%	42,9%	61,9%
Medio	28,6%	28,6%	19,0%	28,6%	33,3%
Bajo	23,8%	28,6%	0,0%	28,6%	4,8%

e) Departamento Some:

Debemos señalar (tabla 10, Grafico 8) que las subdimensiones correspondiente a Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal se mantiene emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional”. Además de un alto riesgo en la Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. En términos de Exigencias psicológicas cuantitativas (CU), Exigencias psicológicas cognitivas (CO); Exigencias psicológicas sensoriales (ES). Si bien tienen un alto porcentaje en riesgo, en su mayoría presentan bajo riesgo en estas subdimensiones **Tabla 10**

Dimensión: Exigencias Psicológicas	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
EX. Psicológicas Cuantitativas (CU)	5	2	0
EX. Psicológicas Cognitivas (CO)	3	3	1
EX. Psicológicas Emocionales (EM)	0	4	3
EX. Psicológicas de esconder emociones (EE)	3	1	3
EX. Psicológicas Sensoriales (ES)	1	2	4

Grafico 8



	CU	CO	EM	EE	ES
Alto	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	57,1%
Medio	28,6%	42,9%	57,1%	14,3%	28,6%
Bajo	71,4%	42,9%	0,0%	42,9%	14,3%

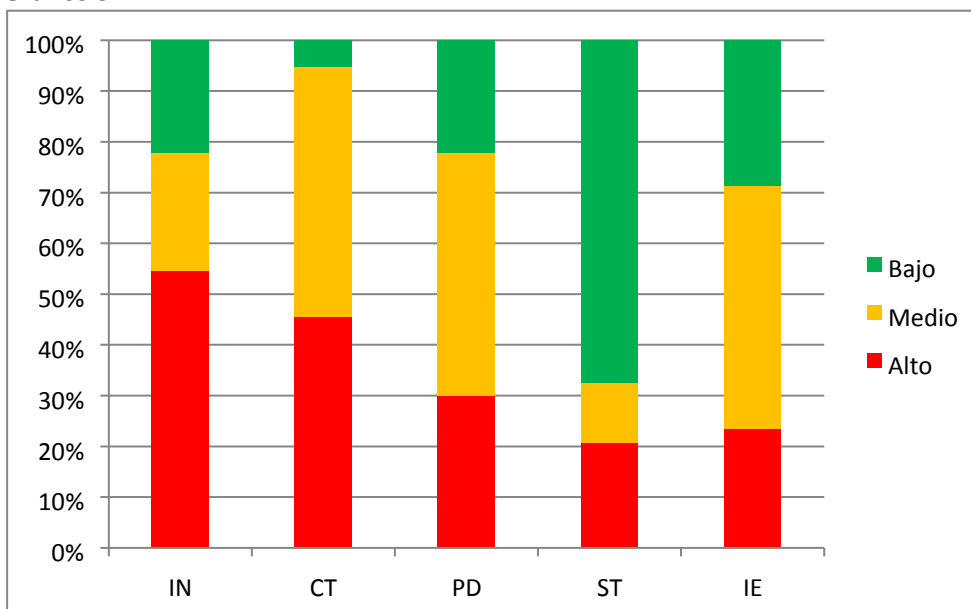
9.6- Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:

a) Visión Global de la Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia:

Respecto de este apartado (Tabla 11, Grafico 9) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD); Sentido del trabajo (ST), Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem. **Tabla 11**

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	17	18	42
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	4	38	35
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	17	37	23
Sentido del Trabajo (ST)	52	9	16
Integración en la Empresa (IE)	22	37	18

Grafico 9



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	54,5%	45,5%	29,9%	20,8%	23,4%
Medio	23,4%	49,4%	48,1%	11,7%	48,1%
Bajo	22,1%	5,2%	22,1%	67,5%	28,6%

A continuación detallaremos el riesgo de la dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades: Por cada departamento del Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia.

b) Departamento Dental:

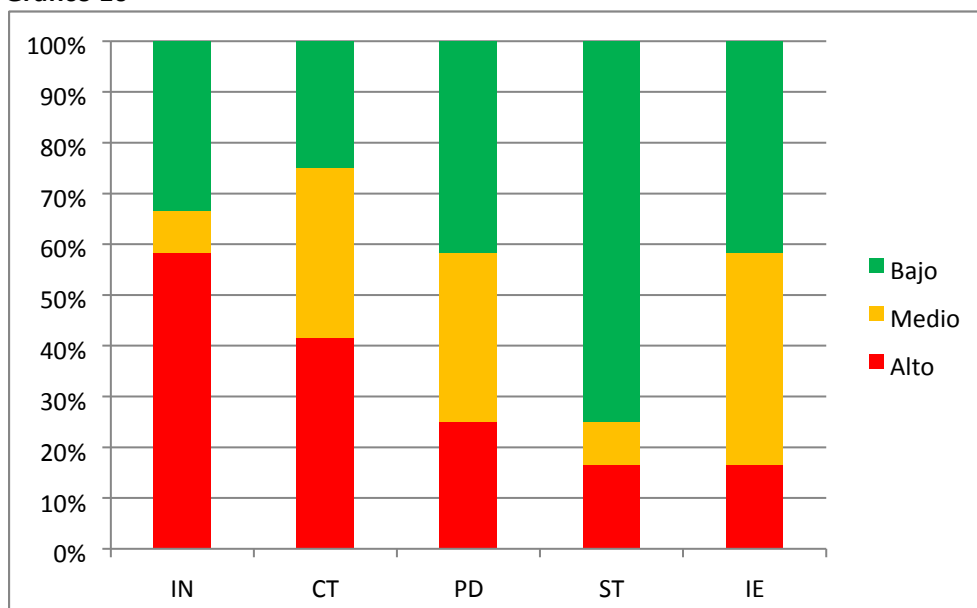
Respecto de este apartado (Tabla 12, Grafico 10) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD); Sentido del trabajo (ST), Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que

se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 12

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	4	1	7
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	3	4	5
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	5	4	3
Sentido del Trabajo (ST)	9	1	2
Integración en la Empresa (IE)	5	5	2

Grafico 10



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	58,3%	41,7%	25,0%	16,7%	16,7%
Medio	8,3%	33,3%	33,3%	8,3%	41,7%
Bajo	33,3%	25,0%	41,7%	75,0%	41,7%

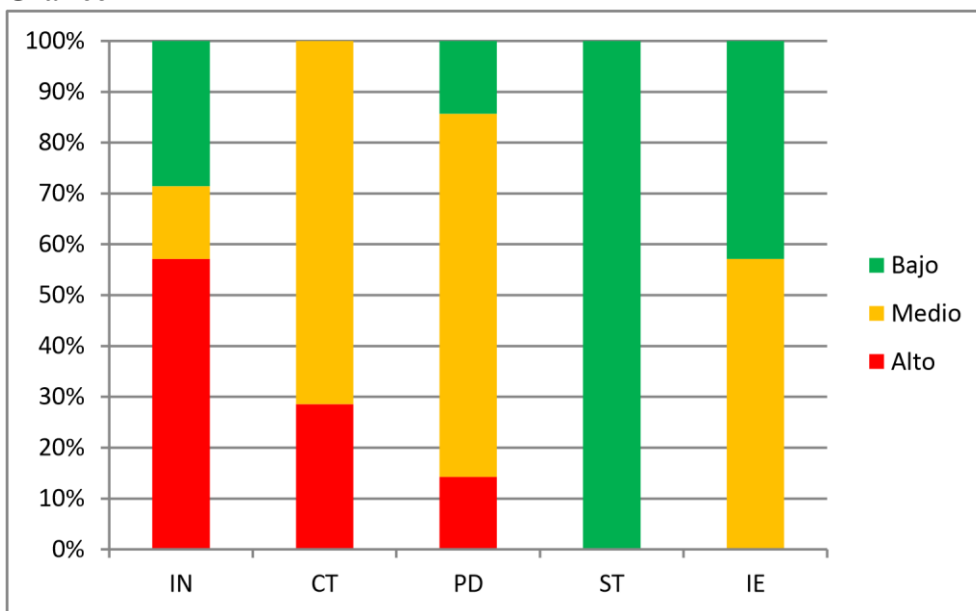
c) Departamento de Dirección:

Respecto de este apartado (Tabla 13, Grafico 11) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD). Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem. Respecto de Sentido del trabajo (ST) claramente se observa una bajo riesgo (Verde) y buenas condiciones respecto al valor del trabajo y la trascendencia del mismo.

Tabla 13

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	2	1	4
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	0	5	2
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	1	5	1
Sentido del Trabajo (ST)	7	0	0
Integración en la Empresa (IE)	3	4	0

Grafico 11



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%
Medio	14,3%	71,4%	71,4%	0,0%	57,1%
Bajo	28,6%	0,0%	14,3%	100,0%	42,9%

d) Departamento Sector Naranjo:

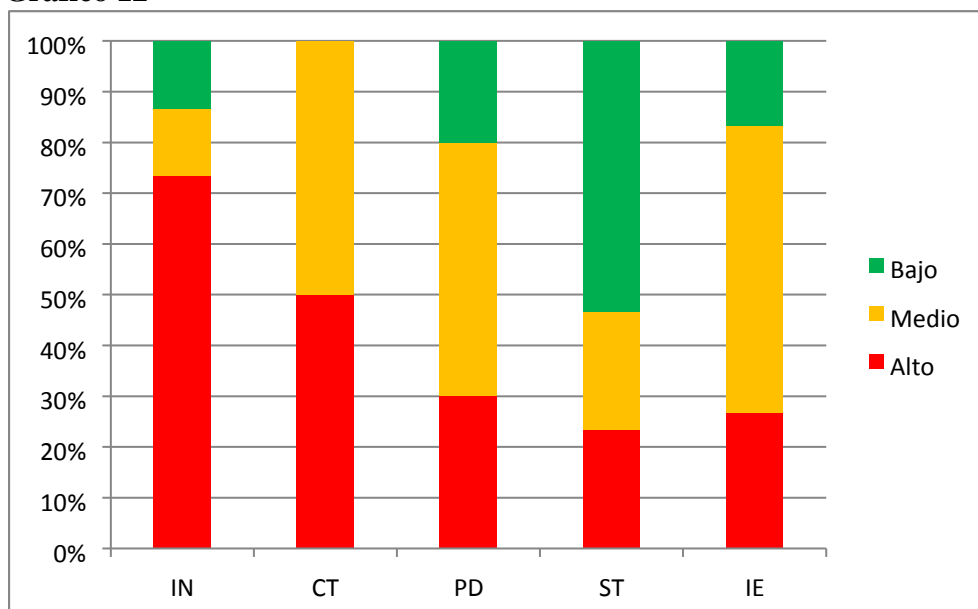
Respecto de este apartado (Tabla 14, Grafico 12) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD); Sentido del trabajo (ST), Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que

se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 14

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Número de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	4	4	22
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	0	15	15
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	6	15	9
Sentido del Trabajo (ST)	16	7	7
Integración en la Empresa (IE)	5	17	8

Grafico 12



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	73,3%	50,0%	30,0%	23,3%	26,7%
Medio	13,3%	50,0%	50,0%	23,3%	56,7%
Bajo	13,3%	0,0%	20,0%	53,3%	16,7%

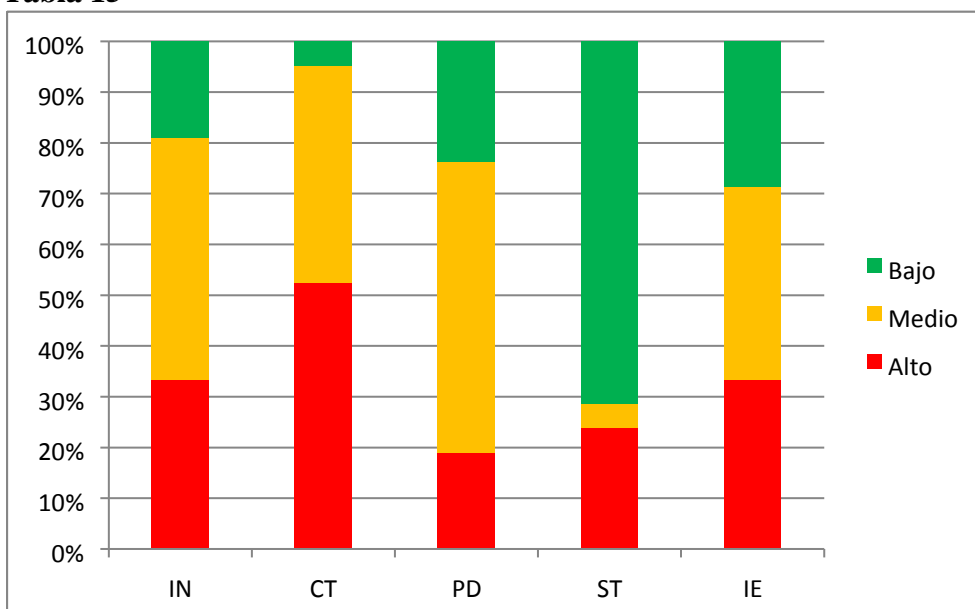
e) Departamento Sector Verde:

Respecto de este apartado (Tabla 15, Grafico 13) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD); Sentido del trabajo (ST), Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 15

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	4	10	7
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	1	9	11
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	5	12	4
Sentido del Trabajo (ST)	15	1	5
Integración en la Empresa (IE)	6	8	7

Tabla 15



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	33,3%	52,4%	19,0%	23,8%	33,3%
Medio	47,6%	42,9%	57,1%	4,8%	38,1%
Bajo	19,0%	4,8%	23,8%	71,4%	28,6%

f) Departamento Some:

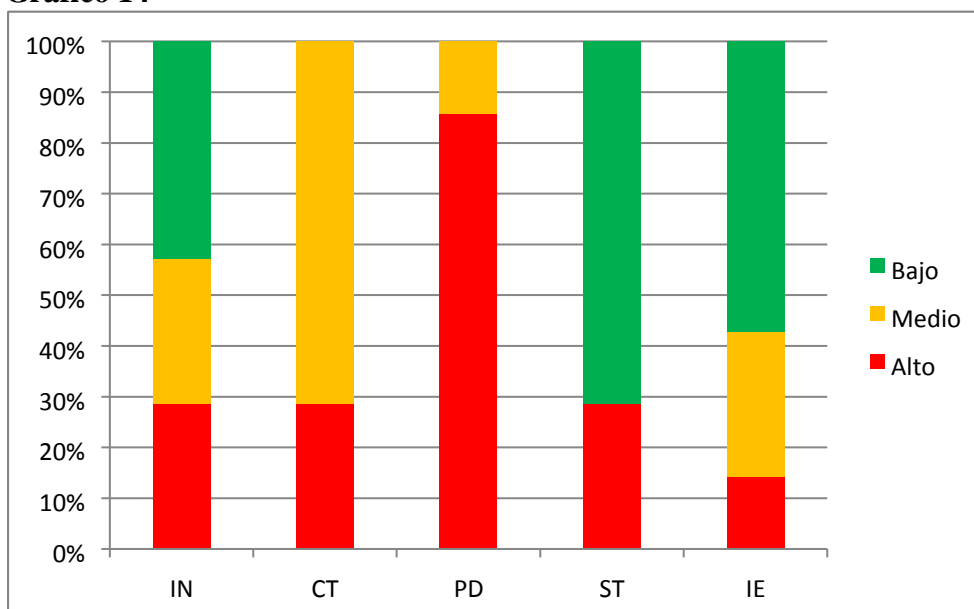
Respecto de este apartado (Tabla 16, Grafico 14) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Influencia (IN), Control sobre los tiempos de trabajo (CT), Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD) , Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal en su mayoría no tiene autonomía en la toma de decisiones respecto del contenido y las condiciones de trabajo, junto con poder realizar pausas que le ayuden retomar energías y poder continuar sus labores diarias. Respecto de; Sentido del trabajo

(ST), Integración en la empresa (IE), si bien tienen un alto porcentaje en riesgo (rojo), en su mayoría presentan bajo riesgo (verde) en estas subdimensiones. Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem. Además se debe indicar que en la subdimensión Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD) se encuentra fuera de los parámetros de la muestra general, ya que un alto porcentaje de los encuestados considera que no tiene posibilidades de desarrollo personal en el trabajo.

Tabla 16

Dimensión: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Influencia (IN)	3	2	2
Control Sobre el tiempo de Trabajo (CT)	0	5	2
Posibilidades de desarrollo en el Trabajo (PD)	0	1	6
Sentido del Trabajo (ST)	5	0	2
Integración en la Empresa (IE)	4	2	1

Grafico 14



	IN	CT	PD	ST	IE
Alto	28,6%	28,6%	85,7%	28,6%	14,3%
Medio	28,6%	71,4%	14,3%	0,0%	28,6%
Bajo	42,9%	0,0%	0,0%	71,4%	57,1%

9.7 Apoyo Social en la empresa y calidad de Liderazgo:

a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia de

Respecto de este apartado (Tabla 16, Grafico 14) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Conflicto de rol (CR), Calidad de liderazgo (CL), Calidad de la relación con superiores (RS), Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de liderazgo es deficiente, ya que existen pocas instancias para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Podemos inferir que en este sentido podrían existir problemáticas entre superiores o jefes con el personal a cargo.

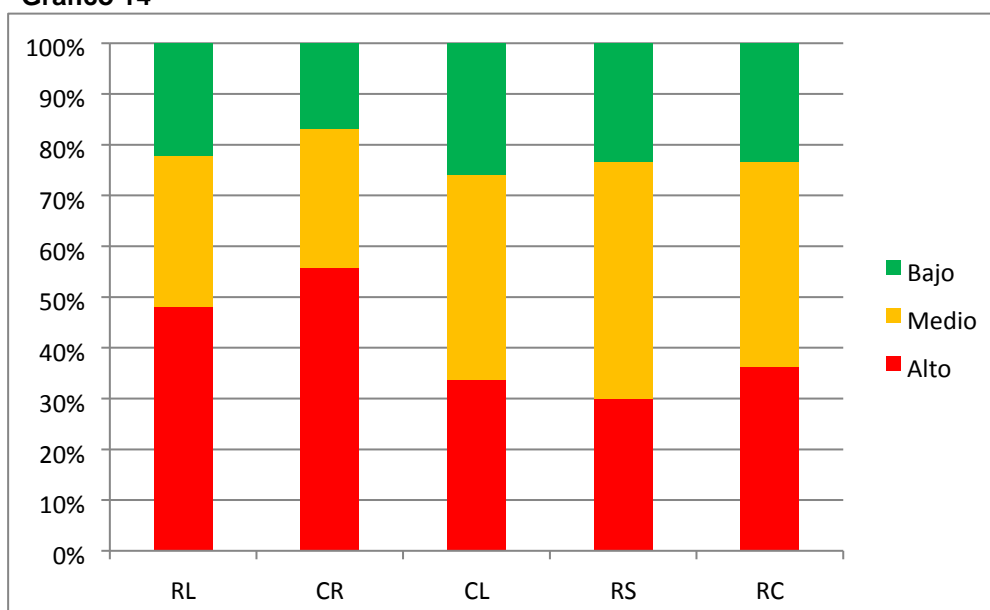
Se observa desde los resultados, que existen problemas de comunicación en la organización, los cuales dificultan el trabajo en equipo, pudiendo incidir de forma negativa en la planificación del trabajo y en las relaciones interpersonales.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 16

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
Claridad del Rol (RL)	17	23	37
Conflicto de Rol (CR)	13	21	43
Calidad de Liderazgo (CL)	20	31	26
Calidad de la relación con Superiores (RS)	18	36	23
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	18	31	28

Grafico 14



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	48,1%	55,8%	33,8%	29,9%	36,4%
Medio	29,9%	27,3%	40,3%	46,8%	40,3%
Bajo	22,1%	16,9%	26,0%	23,4%	23,4%

A continuación detallaremos el riesgo de la dimensión Apoyo Social en la empresa y calidad de Liderazgo: Por cada departamento del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

b) Departamento Dental:

Respecto de este apartado (Tabla 17, Grafico 15) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Conflicto de rol (CR), Calidad de liderazgo (CL), Calidad de la relación con superiores (RS), , Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de liderazgo es deficiente, ya que existen pocas instancias para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Podemos inferir que en este sentido podrían existir problemáticas entre superiores o jefes con el personal a cargo.

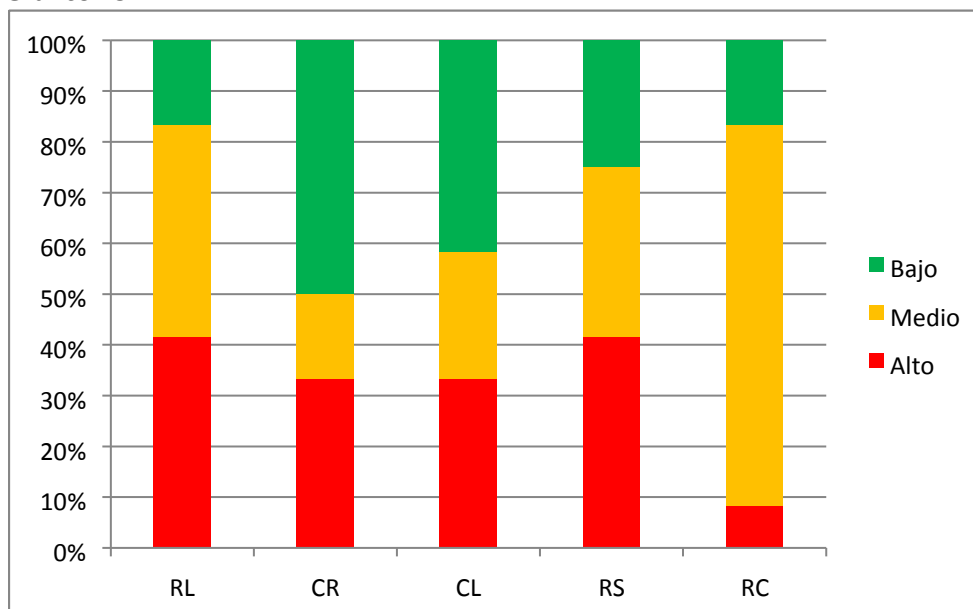
Se observa desde los resultados, que pueden existir problemas de comunicación en la organización, los cuales dificultan el trabajo en equipo, pudiendo incidir de forma negativa en la planificación del trabajo y en las relaciones interpersonales.

Respecto de la Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC) si bien no está en riesgo alto, existe un alto porcentaje en riesgo medio (Naranja), por lo mismo por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 17

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Claridad del Rol (RL)	2	5	5
Conflicto de Rol (CR)	6	2	4
Calidad de Liderazgo (CL)	5	3	4
Calidad de la relación con Superiores (RS)	3	4	5
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	2	9	1

Grafico 15



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	41,7%	33,3%	33,3%	41,7%	8,3%
Medio	41,7%	16,7%	25,0%	33,3%	75,0%
Bajo	16,7%	50,0%	41,7%	25,0%	16,7%

c) Departamento de Dirección:

Respecto de este apartado (Tabla 18, Grafico 16) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Conflicto de rol (CR), Calidad de liderazgo (CL), Calidad de la relación con superiores (RS), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de liderazgo es eficiente, existen pocas instancias para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Podemos inferir que en este sentido podrían existir problemáticas entre superiores o jefes con el personal a cargo.

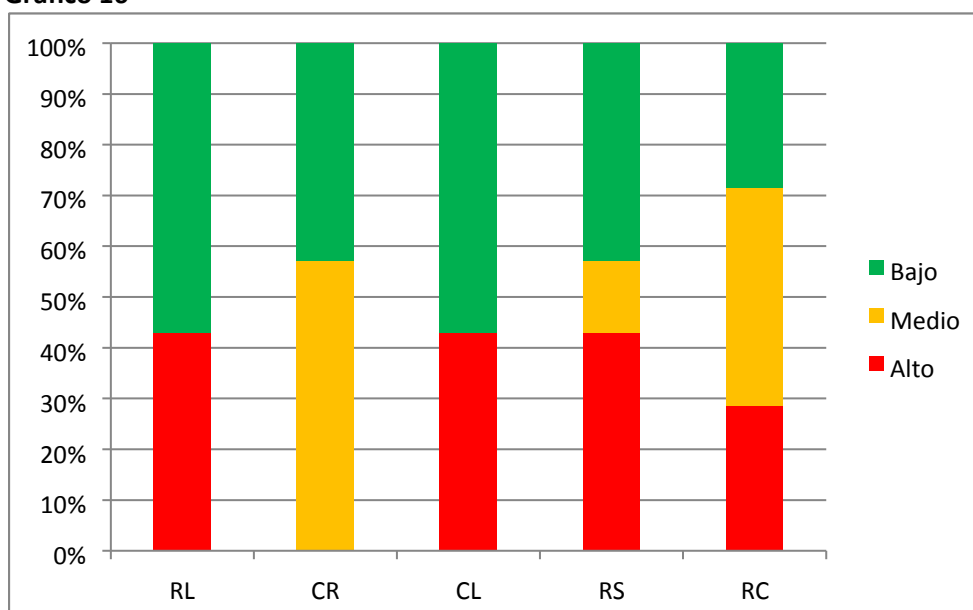
Se observa desde los resultados, que existen problemas de comunicación en la organización, los cuales dificultan el trabajo en equipo, pudiendo incidir de forma negativa en la planificación del trabajo y en las relaciones interpersonales.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar estos ítems.

Tabla 18

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Claridad del Rol (RL)	4	0	3
Conflicto de Rol (CR)	3	4	0
Calidad de Liderazgo (CL)	4	0	3
Calidad de la relación con Superiores (RS)	3	1	3
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	2	3	2

Grafico 16



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	42,9%	0,0%	42,9%	42,9%	28,6%
Medio	0,0%	57,1%	0,0%	14,3%	42,9%
Bajo	57,1%	42,9%	57,1%	42,9%	28,6%

d) Departamento Sector Naranja

Respecto de este apartado (Tabla 19, Grafico 17) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Conflicto de rol (CR), Calidad de liderazgo (CL), Calidad de la relación con superiores (RS), Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de liderazgo es deficiente, ya que existen pocas instancias para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Podemos inferir que en este sentido podrían existir problemáticas entre superiores o jefes con el personal a cargo.

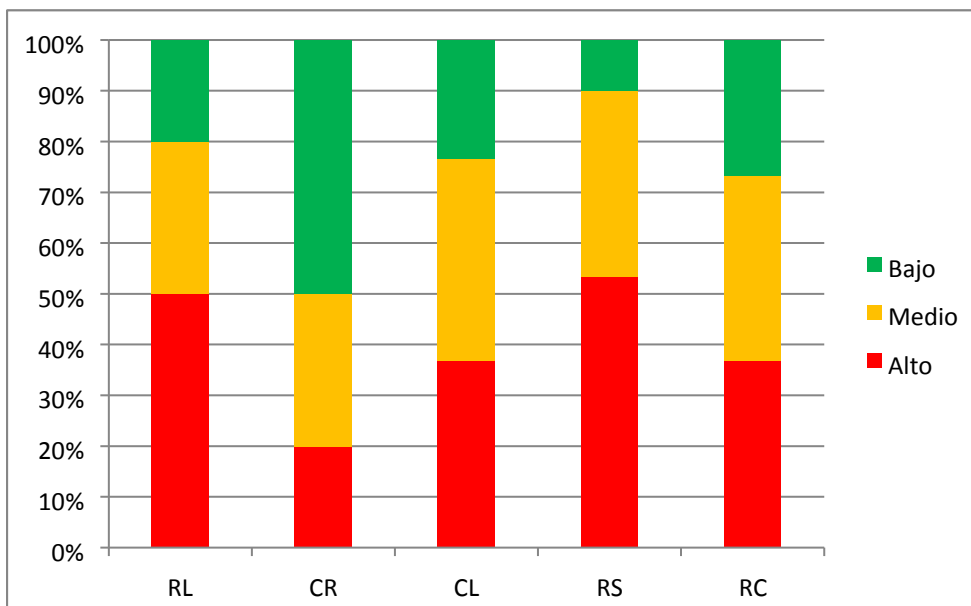
Se observa desde los resultados, que existen problemas de comunicación en la organización, los cuales dificultan el trabajo en equipo, pudiendo incidir de forma negativa en la planificación del trabajo y en las relaciones interpersonales.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 19

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Claridad del Rol (RL)	6	9	15
Conflicto de Rol (CR)	15	9	6
Calidad de Liderazgo (CL)	7	12	11
Calidad de la relación con Superiores (RS)	3	11	16
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	8	11	11

Grafico 17



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	50,0%	20,0%	36,7%	53,3%	36,7%
Medio	30,0%	30,0%	40,0%	36,7%	36,7%
Bajo	20,0%	50,0%	23,3%	10,0%	26,7%

e) Departamento Sector Verde:

Respecto de este apartado (Tabla 20, Grafico 18) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Conflicto de rol (CR), Calidad de liderazgo (CL), Calidad de la relación con superiores (RS), Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de liderazgo es deficiente, ya que existen pocas instancias para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Podemos inferir que en este sentido podrían existir problemáticas entre superiores o jefes con el personal a cargo.

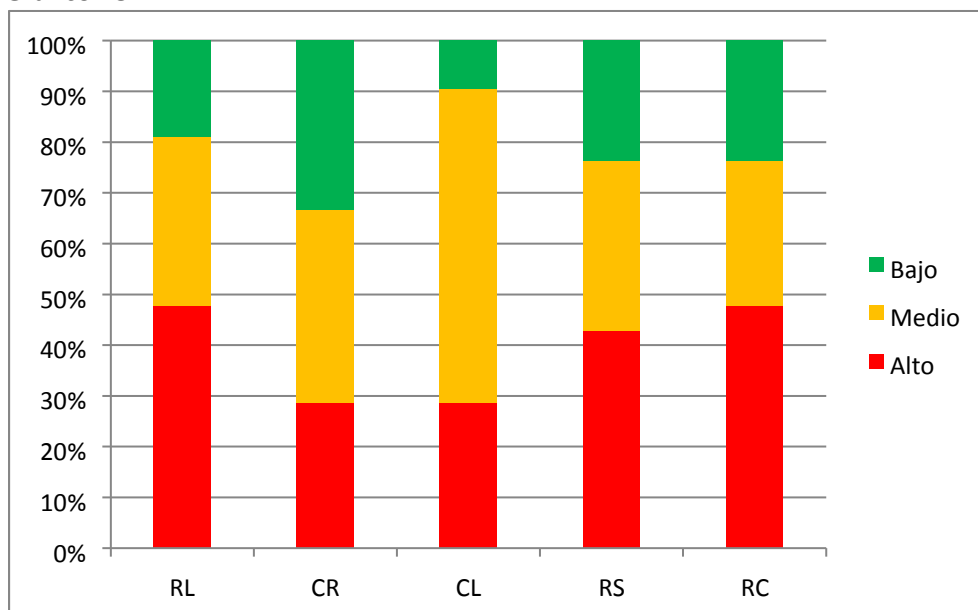
Se observa desde los resultados, que existen problemas de comunicación en la organización, los cuales dificultan el trabajo en equipo, pudiendo incidir de forma negativa en la planificación del trabajo y en las relaciones interpersonales.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 20

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Claridad del Rol (RL)	4	7	10
Conflicto de Rol (CR)	7	8	6
Calidad de Liderazgo (CL)	2	13	6
Calidad de la relación con Superiores (RS)	5	7	9
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	5	6	10

Grafico 18



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	47,6%	28,6%	28,6%	42,9%	47,6%
Medio	33,3%	38,1%	61,9%	33,3%	28,6%
Bajo	19,0%	33,3%	9,5%	23,8%	23,8%

f) Departamento Some:

Respecto de este apartado (Tabla 21, Grafico 19) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Claridad de rol (RL), Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC), Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que no tiene claridad en las funciones a realizar de parte de las jefaturas directas de quien dependan jerárquicamente., en este sentido se debemos señalar que los resultados en torno a la calidad de relaciones entre compañeros de trabajo puede ser deficiente, pudiendo provocar problemáticas en otras subdimensiones y con ello afectar las relaciones entre el personal y las jefaturas.

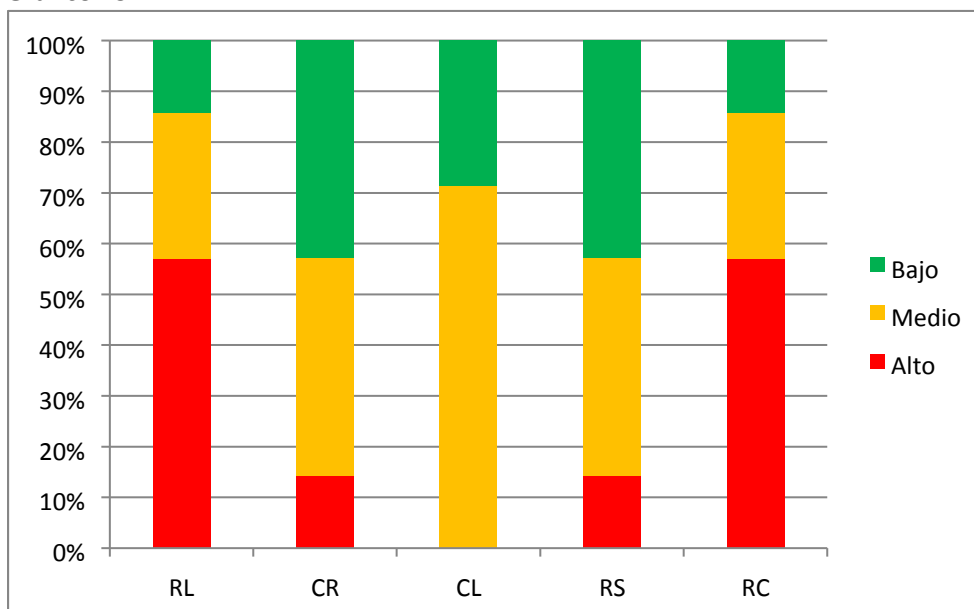
Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Si bien no existe un riesgo determinado alto en la subdimensión Calidad de Liderazgo (CL), denota un alto porcentaje en el riesgo medio lo cual puede dificultar la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo.

Tabla 21

Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Claridad del Rol (RL)	1	2	4
Conflicto de Rol (CR)	3	3	1
Calidad de Liderazgo (CL)	2	5	0
Calidad de la relación con Superiores (RS)	3	3	1
Calidad de la relación con Compañeros de Trabajo (RC)	1	2	4

Grafico 19



	RL	CR	CL	RS	RC
Alto	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%	57,1%
Medio	28,6%	42,9%	71,4%	42,9%	28,6%
Bajo	14,3%	42,9%	28,6%	42,9%	14,3%

9.8- Compensaciones:

a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia

Respecto de este apartado (Tabla 22, Grafico 20) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Estima (ET), Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe un escaso Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, es decir existe preocupación de parte del personal en torno al trabajo en equipo como también a las condiciones laborales respecto de las

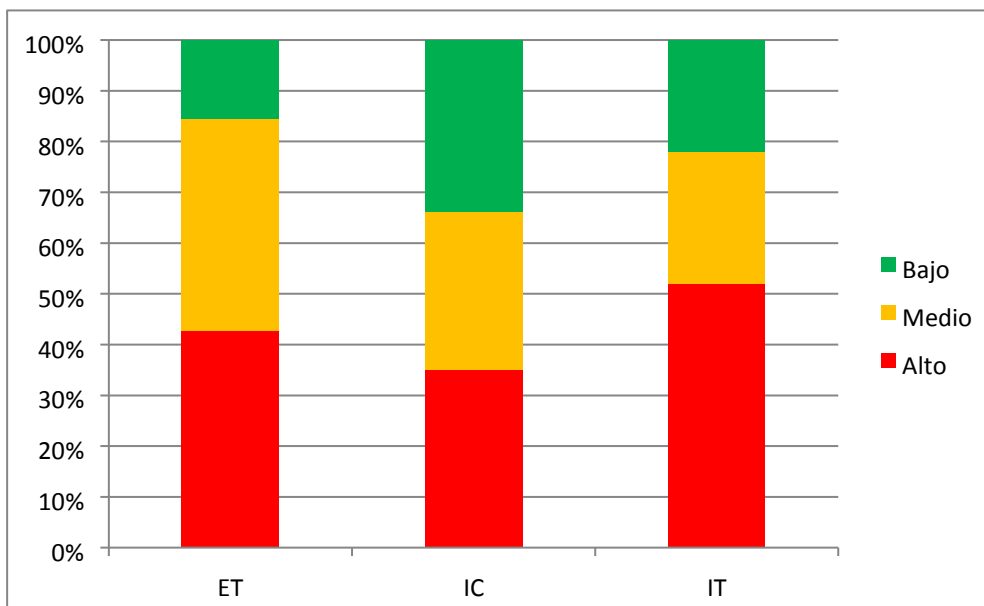
compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso). Además debemos indicar que los resultados muestran un alto porcentaje de inseguridad en las condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 22

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Estima (ET)	12	32	33
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	26	24	27
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	17	20	40

Grafico 20



	ET	IC	IT
Alto	42,9%	35,1%	51,9%
Medio	41,6%	31,2%	26,0%
Bajo	15,6%	33,8%	22,1%

A continuación detallaremos el riesgo de la dimensión Compensaciones: Por cada departamento del Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia.

b) Departamento Dental:

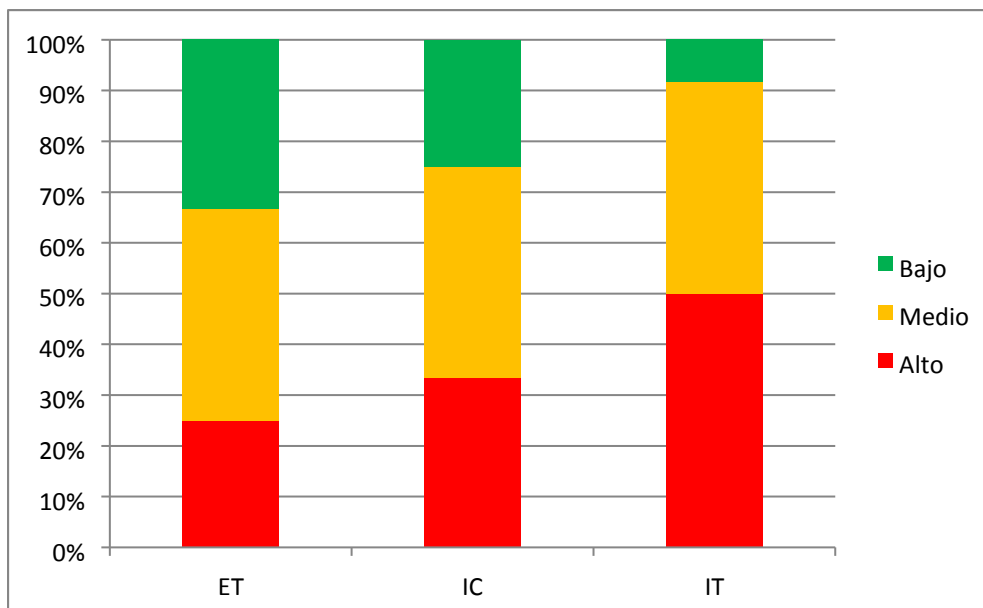
Respecto de este apartado (Tabla 23, Grafico 21) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que, existe preocupación de parte del personal en torno al trabajo en equipo como también a las condiciones laborales respecto de las compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso). Además debemos indicar que los resultados muestran un alto porcentaje de inseguridad en las condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Respecto de la subdimensión de Estima (ET) si bien no tiene un alto porcentaje de riesgo, posee un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 23

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
Estima (ET)	4	5	3
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	3	5	4
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	1	5	6

Grafico 21



	ET	IC	IT
Alto	25,0%	33,3%	50,0%
Medio	41,7%	41,7%	41,7%
Bajo	33,3%	25,0%	8,3%

c) Departamento de Dirección:

Respecto de este apartado (Tabla 24, Grafico 22) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Estima (ET), Esta por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe un escaso Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, es decir existe preocupación respecto de la justicia organizacional, lo que podría provocar conflictos entre jefaturas y funcionarios.

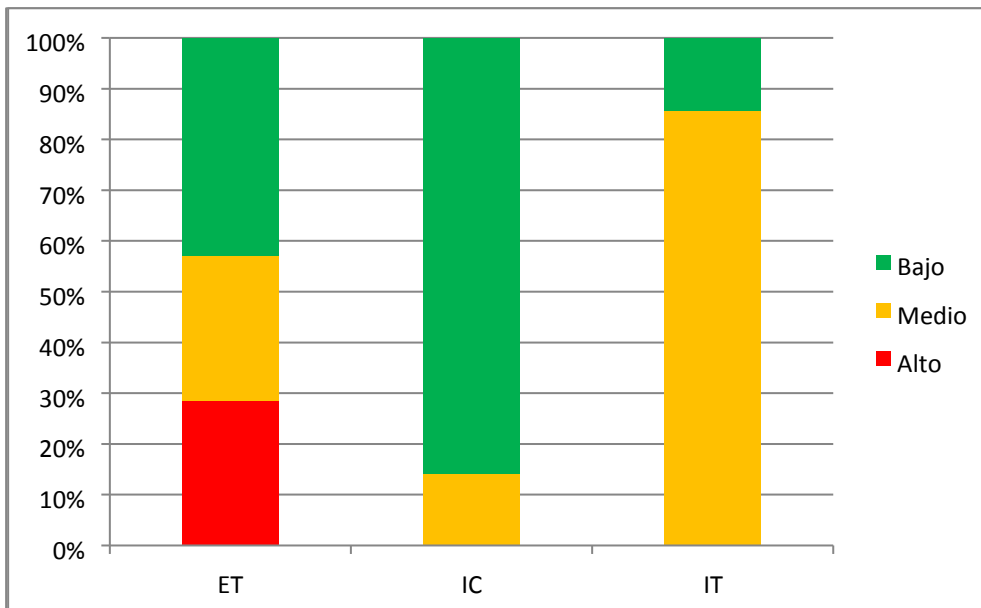
Respecto a la subdimensión Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), vemos buenos resultados tendientes un bajo riesgo, es decir no genera preocupaciones respecto a las condiciones laborales respecto de las compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso).

Respecto a las características específicas del trabajo (IT) es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja), por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem. Generando instancias a mejorar los resultados respecto de movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Tabla 24

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
Estima (ET)	3	2	2
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	6	1	0
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	1	6	0

Gráfico 22



	ET	IC	IT
Alto	28,6%	0,0%	0,0%
Medio	28,6%	14,3%	85,7%
Bajo	42,9%	85,7%	14,3%

d) Departamento Sector Naranjo:

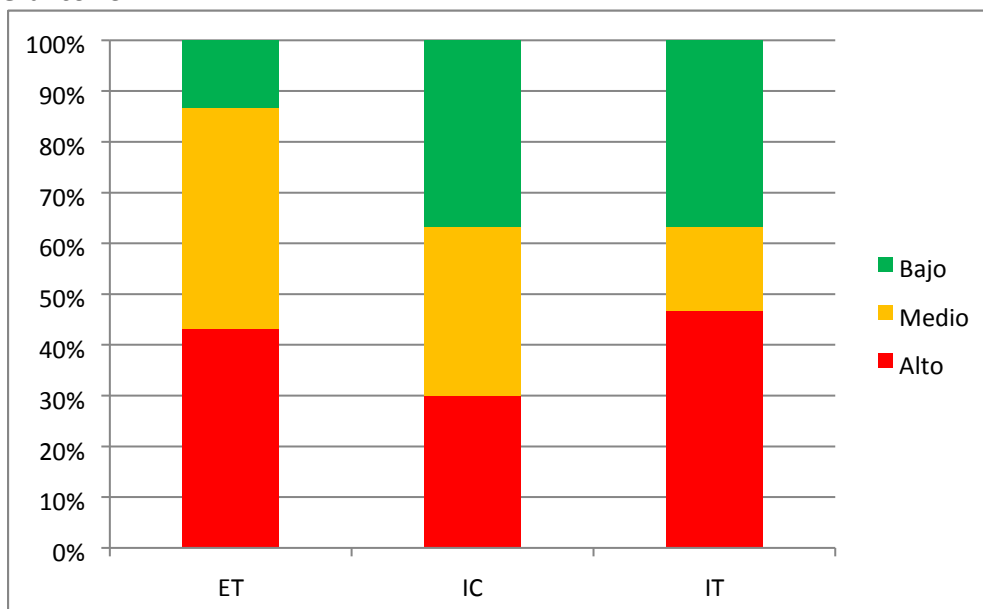
Respecto de este apartado (Tabla 25, Grafico 23) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Estima (ET), Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe un escaso Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, es decir existe preocupación de parte del personal en torno al trabajo en equipo como también a las condiciones laborales respecto de las compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso). Además debemos indicar que los resultados muestran un alto porcentaje de inseguridad en las condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranjo) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 25

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranjo	Rojo
Subdimensiones			
Estima (ET)	4	13	13
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	11	10	9
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	11	5	14

Grafico 23



	ET	IC	IT
Alto	43,3%	30,0%	46,7%
Medio	43,3%	33,3%	16,7%
Bajo	13,3%	36,7%	36,7%

e) Departamento Sector Verde:

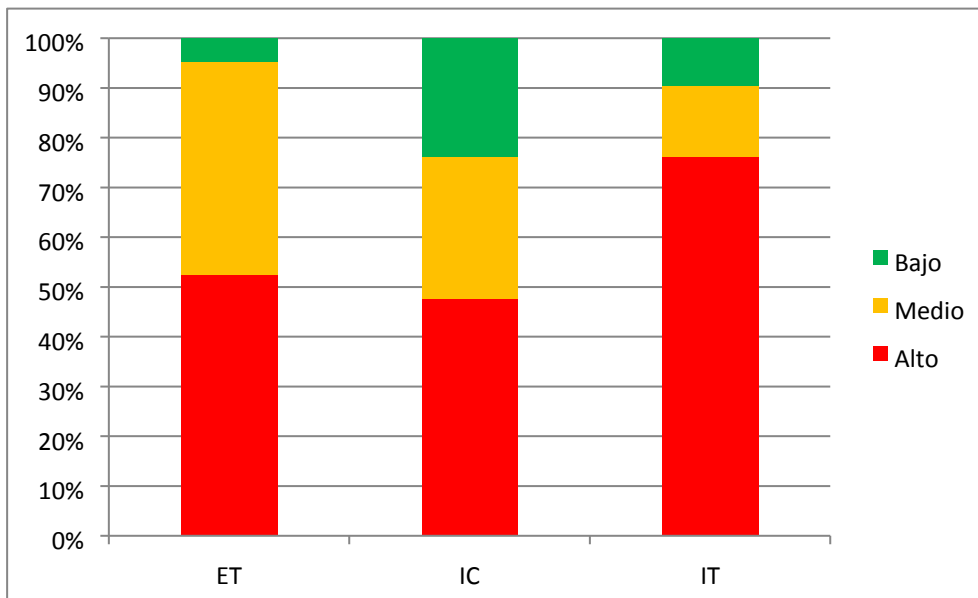
Respecto de este apartado (Tabla 26, Grafico 24) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Estima (ET), Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe un escaso Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, es decir existe preocupación de parte del personal en torno al trabajo en equipo como también a las condiciones laborales respecto de las compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso). Además debemos indicar que los resultados muestran un alto porcentaje de inseguridad en las condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 26

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Estima (ET)	1	9	11
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	5	6	10
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	2	3	16

Grafico 24



	ET	IC	IT
Alto	52,4%	47,6%	76,2%
Medio	42,9%	28,6%	14,3%
Bajo	4,8%	23,8%	9,5%

f) Departamento Some:

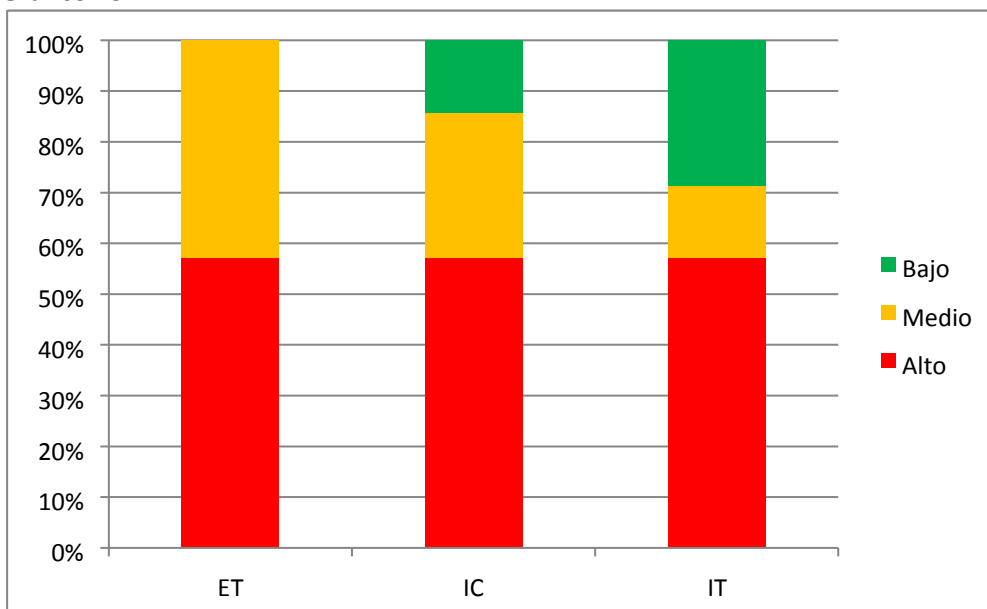
Respecto de este apartado (Tabla 27, Grafico 25) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Estima (ET), Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (IC), Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT). Están por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe un escaso Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, es decir existe preocupación de parte del personal en torno al trabajo en equipo como también a las condiciones laborales respecto de las compensaciones y estabilidad laboral (condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso). Además debemos indicar que los resultados muestran un alto porcentaje de inseguridad en las condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención en estas subdimensiones y resultados para poder generar estrategias para mejorar este ítem.

Tabla 27

Compensaciones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Estima (ET)	0	3	4
Inseguridad Respecto Al Contrato de Trabajo (IC)	1	2	4
Inseguridad Respecto a las características del Trabajo (IT)	2	1	4

Grafico 25



	ET	IC	IT
Alto	57,1%	57,1%	57,1%
Medio	42,9%	28,6%	14,3%
Bajo	0,0%	14,3%	28,6%

9.9- Doble Presencia

a) Visión Global del Cesfam Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia de

Respecto de este apartado (Tabla 28, Grafico 26) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

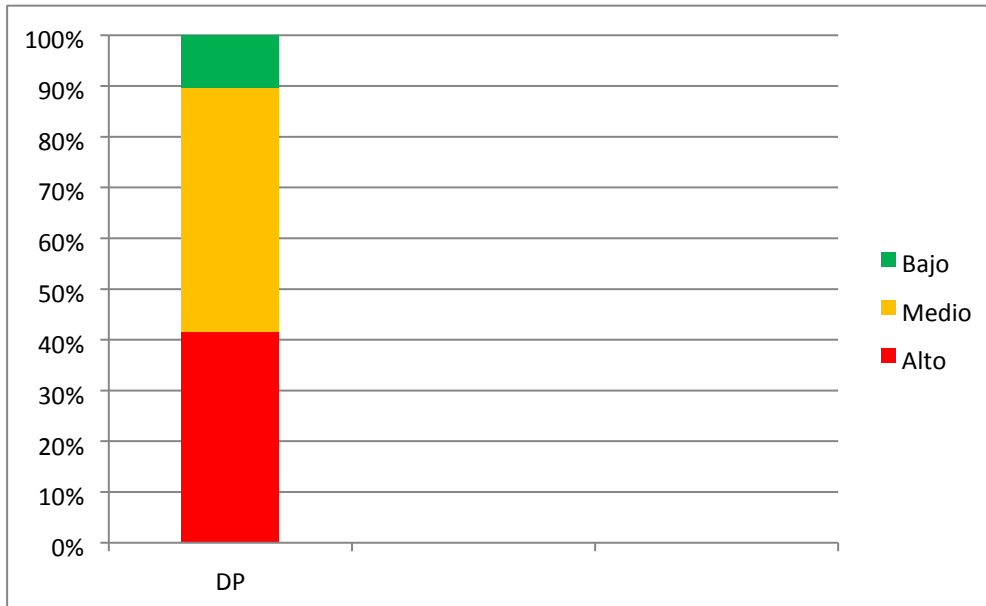
Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 28

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo
-----------------	---

Subdimensiones	Verde	Naranja	Rojo
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	8	37	32

Gráfico 26



	DP
Alto	41,6%
Medio	48,1%
Bajo	10,4%

b) Departamento Dental

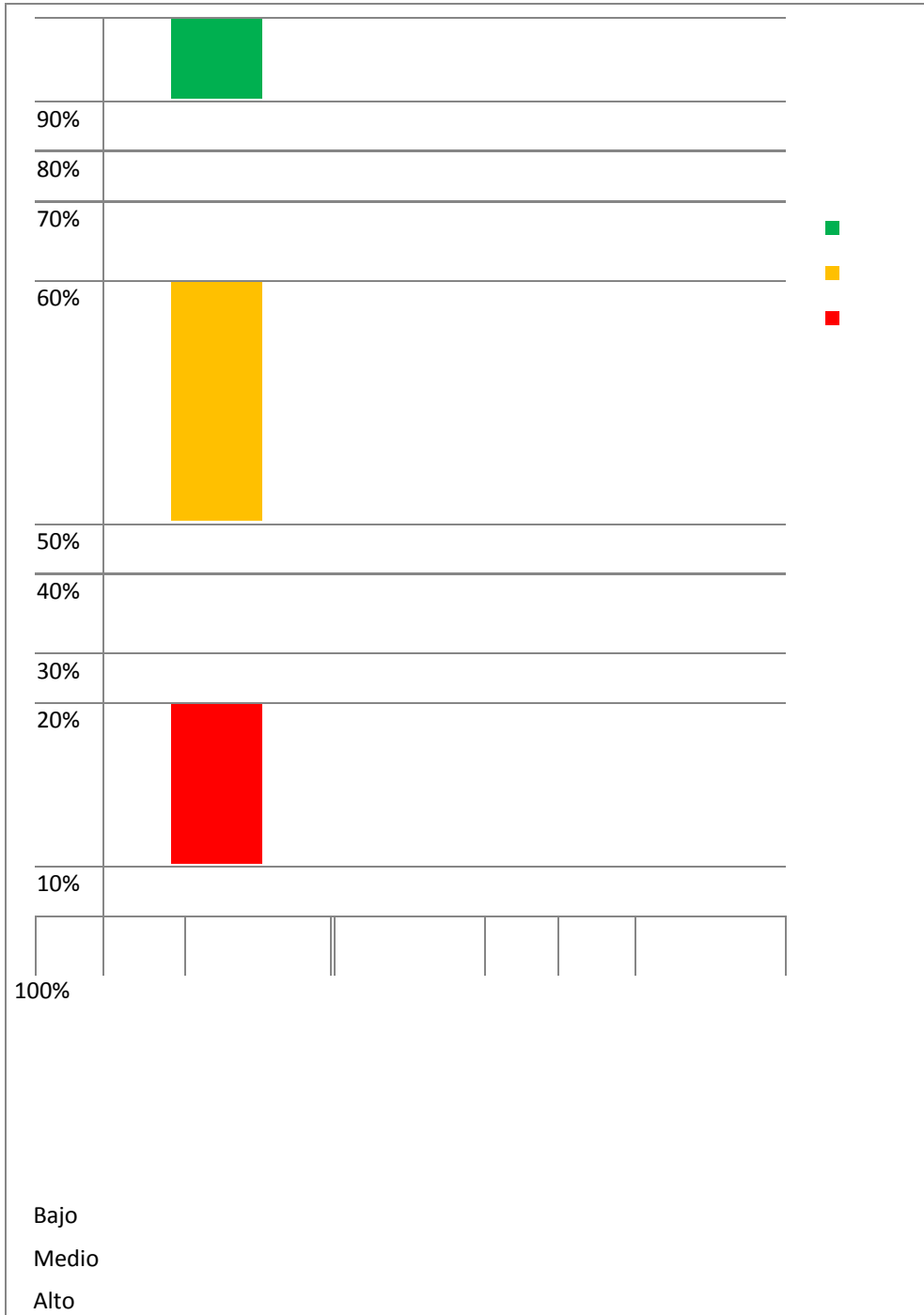
Respecto de este apartado (Tabla 29, Gráfico 27) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

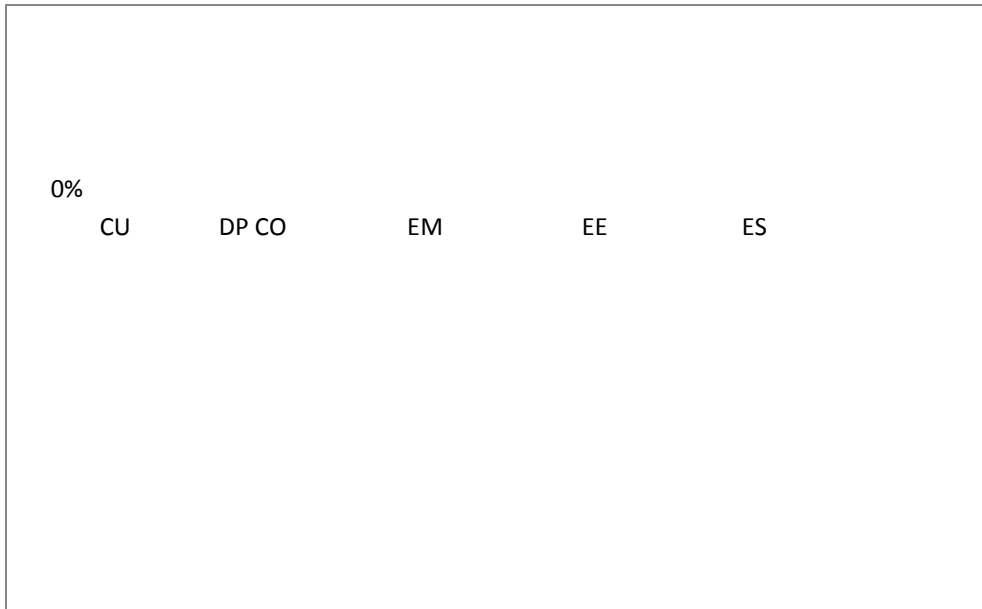
Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 29

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	2	6	4

Gráfico27





	DP
Alto	33,3%
Medio	50,0%
Bajo	16,7%

c) Departamento de Dirección:

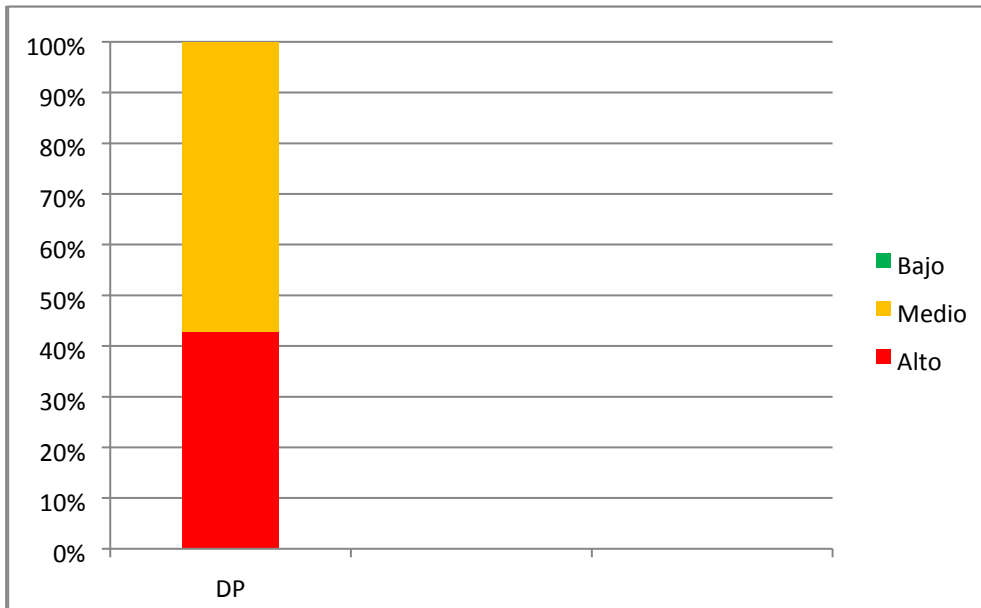
Respecto de este apartado (Tabla 30, Grafico 28) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 30

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	0	4	3

Gráfico 28



	DP
Alto	42,9%
Medio	57,1%
Bajo	0,0%

d) Departamento Sector Naranjo:

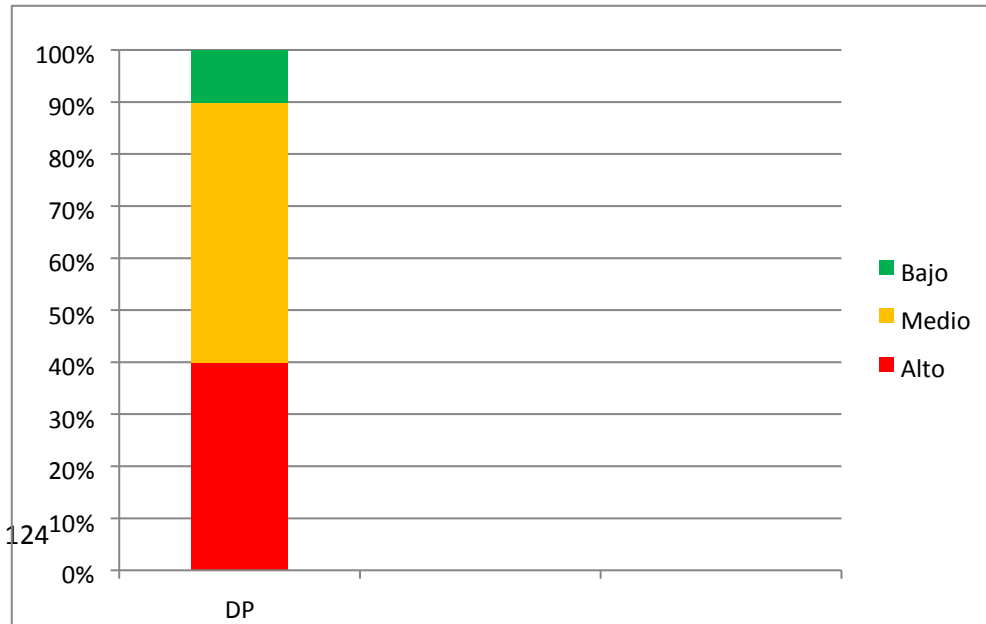
Respecto de este apartado (Tabla 31, Grafico 29) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranjo) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 31

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranjo	Rojo
Subdimensiones			
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	3	15	12

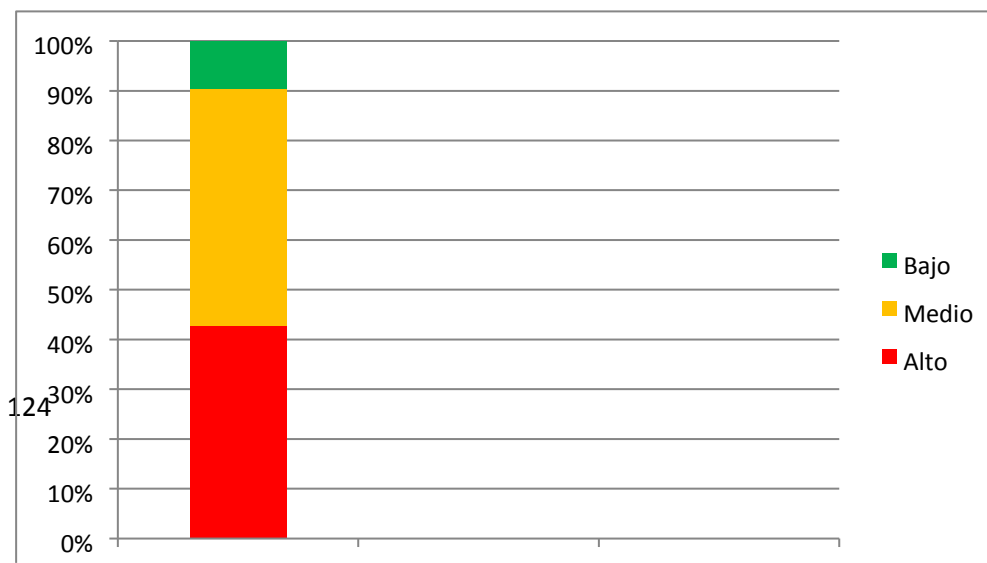
Gráfico 29



	DP
Alto	40,0%
Medio	50,0%
Bajo	10,0%

e) Departamento Sector Verde:

Respecto de este apartado (Tabla 32, Gráfico 30) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se



encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Naranja) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 32

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	2	10	9

Gráfico 30

	DP
Alto	42,9%
Medio	47,6%
Bajo	9,5%

f) Departamento Some:

Respecto de este apartado (Tabla 33, Grafico 31) podemos observar que las subdimensiones correspondiente a Preocupación por tareas domésticas (DP). Se encuentra por sobre el nivel de riesgo permitido, señalado en color rojo, es decir mayoritariamente el personal señala que existe Intranquilidad provocada por las

exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Esto es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.

Es importante señalar que existe un intermedio bastante alto (Amarillo) por lo que se debe tomar atención a esta observación y generar instancias para mejorar esta subdimensión y con ello poder mejorar resultados.

Tabla 33

Doble Presencia	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Naranja	Rojo
Subdimensiones			
Preocupación por tareas Domesticas (DP)	1	2	4

Gráfico 31



	DP
Alto	57,1%
Medio	28,6%
Bajo	14,3%

9.10- Detalle por Dimensiones:

Respecto de este apartado (Tabla 34, Grafico 32) muestran los resultados que obtuvo una organización para cada una de las dimensiones. Para la Dimensión **Exigencias Psicológicas**, de los 77 trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, 29 se ubicaron en riesgo alto, 25 en riesgo medio y 23 en riesgo bajo. Esto significa que un 37,7% del total de los trabajadores Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia se encuentran en riesgo alto, 32,5% en riesgo medio y 29,9% en riesgo bajo. Esta organización se encuentra en riesgo alto para esta Dimensión, dado que más del 50% de los funcionarios se perciben en nivel de riesgo alto (color rojo) o intermedio (Naranja). Una alta prevalencia de personas “en rojo” significa que las exigencias sobre los trabajadores son elevadas, o que el esfuerzo que realizan es alto, pero también que las exigencias emocionales son elevadas. De manera parecida que en el Cuestionario versión completa, otra manera de examinarlo es a través del análisis de las respuestas.

Respecto de este apartado (Tabla 34, Grafico 32) muestran los resultados que obtuvo una organización para cada una de las dimensiones. Para la Dimensión **Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades**, de los 77 trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia, 32 se ubicaron en riesgo alto, 27 en riesgo medio y 18 en riesgo bajo. Esto significa que un 41,6% del total de los trabajadores Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia se encuentran en riesgo alto, 35,1% en riesgo medio y 23,4% en riesgo bajo. Esta organización se encuentra en riesgo alto para esta Dimensión, dado que más del 50% de los funcionarios se perciben en nivel de riesgo alto (color rojo) o intermedio (Naranja). Una alta prevalencia de personas “en rojo” puede significar que los trabajadores tienen escaso control sobre sus tareas, o que estas son irrelevantes, y por lo mismo son escasas las posibilidades de aprendizaje.

Respecto de este apartado (Tabla 34, Grafico 32) muestran los resultados que obtuvo una organización para cada una de las dimensiones. Para la Dimensión **Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo**, de los 77 trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia, 27 se ubicaron en riesgo alto, 26 en riesgo medio y 24 en riesgo bajo. Esto significa que un 35,1% del total de los trabajadores Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia se encuentran en riesgo alto, 33,8% en riesgo medio y 31,2% en riesgo bajo. Esta organización se encuentra en riesgo alto para esta Dimensión, dado que más del 50% de los funcionarios se perciben en nivel de riesgo alto (color rojo) o

intermedio (Naranja). Una alta prevalencia de personas “en rojo” puede significar que los estilos de liderazgo son inapropiados o falta trabajo respecto de los líderes de la organización para establecer mecanismos de desarrollo de los equipos de trabajo. Esto puede ir desde la planificación de las tareas, como en las relaciones interpersonales de las jefaturas con los funcionarios.

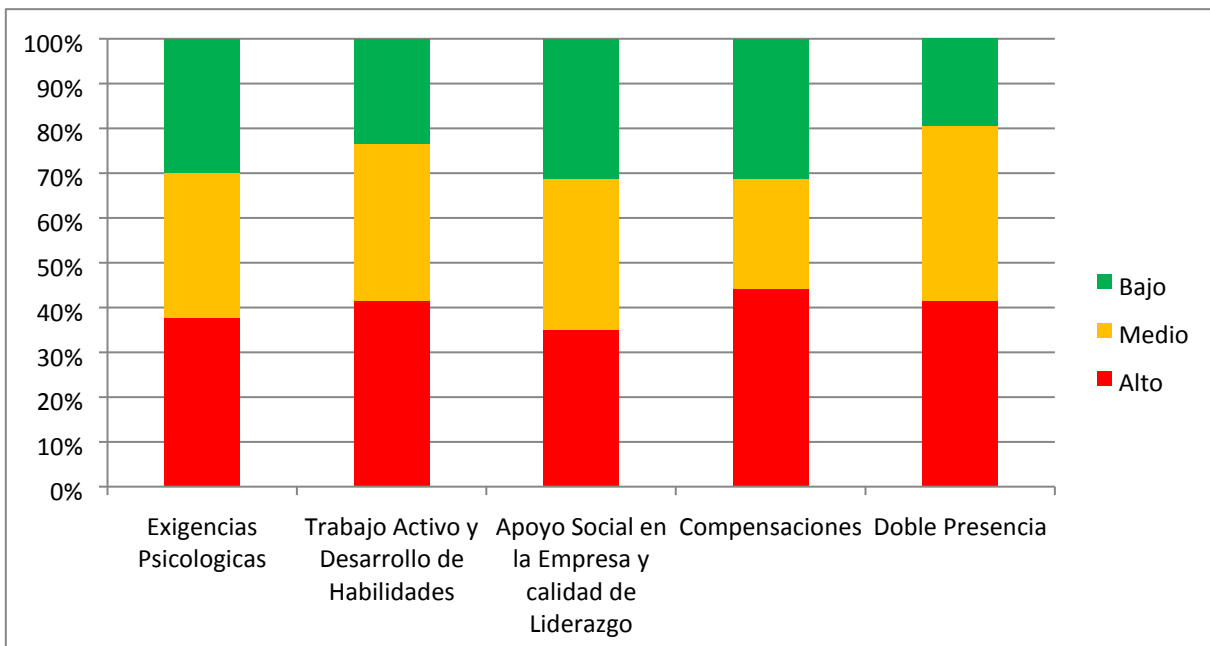
Respecto de este apartado (Tabla 34, Grafico 32) muestran los resultados que obtuvo una organización para cada una de las dimensiones. Para la Dimensión **Compensaciones**, de los 77 trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, 34 se ubicaron en riesgo alto, 19 en riesgo medio y 24 en riesgo bajo. Esto significa que un 44,2% del total de los trabajadores Centro de Salud Familiar Lo Amor de la Comuna de Cerro Navia se encuentran en riesgo alto, 24,7% en riesgo medio y 31,2% en riesgo bajo. Esta organización se encuentra en riesgo alto para esta Dimensión, dado que más del 50% de los funcionarios se perciben en nivel de riesgo alto (color rojo) o intermedio (Naranja). Una alta prevalencia de personas “en rojo” puede significar que sienten escaso reconocimiento por su labor, o que su trabajo es inestable en la organización.

Respecto de este apartado (Tabla 34, Grafico 32) muestran los resultados que obtuvo una organización para cada una de las dimensiones. Para la Dimensión **Doble Presencia**, de los 77 trabajadores del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, 32 se ubicaron en riesgo alto, 30 en riesgo medio y 15 en riesgo bajo. Esto significa que un 41,6% del total de los trabajadores Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia se encuentran en riesgo alto, 39,0% en riesgo medio y 19,5% en riesgo bajo. Esta organización se encuentra en riesgo alto para esta Dimensión, dado que más del 50% de los funcionarios se perciben en nivel de riesgo alto (color rojo) o intermedio (Naranja). Una alta prevalencia de personas “en rojo” o con riesgo medio tiende a indicar que los/las/les trabajadores/as tienen exigencias incompatibles en los dos ámbitos (por ejemplo, por horarios de trabajo extenso o incompatible).

Tabla 34

Dimensiones	Numero de cuestionarios en cada nivel de riesgo		
	Verde	Amarillo	Rojo
Exigencias Psicológicas	23	25	29
Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	18	27	32
Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	24	26	27
Compensaciones	24	19	34
Doble Presencia	15	30	32

Gráfico 31



	Exigencias Psicológicas	Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Apoyo Social en la Empresa y calidad de Liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Alto	37,7%	41,6%	35,1%	44,2%	41,6%

Medio	32,5%	35,1%	33,8%	24,7%	39,0%
Bajo	29,9%	23,4%	31,2%	31,2%	19,5%

Capitulo X: Propuesta de Mejora:

A continuación estableceremos un resumen de las distintas dimensiones analizadas durante la presente investigación, para lo cual identificamos los mayores riesgos y/o tensiones encontradas en distintas unidades de producción a través del cuestionario ISTAS21. Establecemos resultados generales para cada dimensión con riesgo y además señalamos distintas soluciones acordadas con el equipo de trabajo (Dirección, Jefes Unidades, Asociaciones de funcionarios, comité paritario, Representante de funcionarios del Cesfam Lo Amor)

DIMENSIÓN: Exigencias psicológicas						
Subdimensión (% de trabajadores en riesgo ALTO)	Preguntas con mayor Riesgo	Explicación	Medidas Propuestas	Fecha estimada de Cumplimiento	Responsables del monitoreo dentro del Comité	Departamento o Unidad que debe ejecutar la medida
Exigencias Psicológicas Emocionales 57,1%	¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional? En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	Trabajadores enfrentan presión y mal trato del público, como también entre colaboradores	1. Rotación cada 6 meses de puestos de atención de público con puestos sin atención de público. 2. Al menos una capacitación anual que permita abordar las exigencias emocionales de la	1. Inmediata 2. 31.dic.2020	Marco Arce y Patricia Lagos	Dirección Cesfam Lo Amor, Comité Paritario, Pamela Valdebenito

			atención de público			
Exigencias Psicológicas de Esconder Emociones 44,2%	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus opiniones y no expresarlas? En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	Trabajadores enfrentan presión y mal trato del público, como también entre colaboradores	1. Rotación cada 6 meses de puestos de atención de público con puestos sin atención de público. 2. Al menos una capacitación anual que permita abordar las exigencias emocionales de	1. Inmediata 2. 31.dic.2020	Marco Arce y Patricia Lagos	Dirección Cesfam Lo Amor, Comité Paritario, Pamela Valdebenito
			la atención de público			
Exigencias Psicológicas Sensoriales 50,6%	¿Su trabajo requiere mucha concentración? ¿Su trabajo requiere mirar con detalle? ¿Su trabajo requiere atención constante? ¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?	Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, escuchar con una alta atención y alerta a los detalles	1 Provocar Instancias de Autocuidado; A) pausas saludables B) activas. Enfocadas en distender las exigencias propias del trabajo diario , para mejorar la concentración y estar alerta las funciones del personal	1- Dos veces por semana 2. Hasta el 31 de diciembre del 2020	Lily Torres	Equipo de Salud Mental

DIMENSION: Compensaciones						
Subdimensión (% de trabajadores en riesgo ALTO)	Preguntas con mayor Riesgo	Explicación	Medidas Propuestas	Fecha estimada de Cumplimiento	Responsables del monitoreo dentro del Comité	Departamento o Unidad que debe ejecutar la medida
Estima 42,9%	<p>¿Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco?</p> <p>¿Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado?</p>	<p>Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo.</p> <p>Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo "esfuerzo – compensaciones" y de la "justicia organizacional".</p>	<p>1-Aplicar reconocimiento a las labores realizadas por el personal; esto a través de anotaciones de merito, Reconocimiento en reuniones con el propósito de no solamente coordinar y planificar ; sino, que sea instancia de reconocimiento de los colaboradores</p>	<p>1. Inmediata</p> <p>2. al 31.dic.2020</p>	<p>Jefes de Unidades Productivas: Bonily Parraguez, Rodrigo Uribe, Marcela Ríos, Felipe Alarcón, Isabel Aranguiz y Colaboradores</p>	<p>Dirección: Eduardo Sendra</p>
Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato 35,1%	<p>¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especies)?</p> <p>¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara cesante? ¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?</p>	<p>Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso</p>	<p>1- Generar una política de gestión en personas, esto desde el municipio o la corporación municipal. 2- Exigir cumplimiento de la normativa en estatuto administrativo en art 14 que establece proporcionalidad 80/20</p>	<p>Comienzo Marzo 2020 , propuesta agosto 2020, resolutive diciembre 2020</p>	<p>RRHH corporación Municipal, Dirección de salud, dirección Cesfam, Alcalde</p>	<p>Departamento de Gestión de Personas</p>

Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo 51,9%	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)? ¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad? ¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo,	Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.	1-Definir una política de flexibilidad laboral, la cual debe ser consensuada con los funcionarios, con la finalidad de equilibrar la vida laboral con la familiar. 2- Generar marcos formales que permitan ordenar las distintas funciones de los funcionarios para no provocar	Comienzo Marzo Al 31 diciembre 2020	Jefes de Unidades Productivas: Bonily Parraguez, Rodrigo Uribe, Marcela Ríos, Felipe Alarcón, Isabel Aranguiz y Colaboradores	Dirección: Eduardo Sendra
	obra, funciones, unidad, departamento o sección?		inseguridad sobre condiciones de trabajo.			

DIMENSIÓN: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades						
Subdimensión (% de trabajadores en riesgo ALTO)	Preguntas con mayor Riesgo	Explicación	Medidas Propuestas	Fecha estimada de Cumplimiento	Responsables del monitoreo dentro del Comité	Departamento o Unidad que debe ejecutar la medida
Influencia 54,5%	¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas? ¿Tiene poder para decidir sobre el ritmo al que trabaja? ¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna? ¿Tiene poder para decidir sobre la calidad del trabajo que usted tiene?	Margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de la tarea, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, horarios, elección de compañeros).	1. Proponer espacios de mejora continua a través de trabajos en conjunto entre jefaturas y funcionarios. 2- Contemplar con las jefaturas planificaciones mensuales, trimestrales y Anuales	Mensual, Trimestral Anual	Jefes de Unidades Productivas: Bonily Parraguez, Rodrigo Uribe, Marcela Ríos, Felipe Alarcón, Isabel Aranguiz	Dirección: Eduardo Sendra

Control sobre los tiempos de Trabajo 45,5%	¿Puede decidir cuándo hace un descanso? ¿Puede tomar las vacaciones más o menos cuando usted quiere? ¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero? Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?	Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia	1. Proponer espacios de mejora continua a través de trabajos en conjunto entre jefaturas y funcionarios. 2- Contemplar con las jefaturas planificaciones mensuales , trimestrales y Anuales	Mensual , Trimestral Anual	Jefes de Unidades Productivas: Bonily Parraguez, Rodrigo Uribe, Marcela Ríos, Felipe Alarcón, Isabel Aranguiz	Dirección: Eduardo Sendra
--	---	--	--	----------------------------	---	---------------------------

DIMENSIÓN: Doble Presencia						
Subdimensión (% de trabajadores en riesgo ALTO)	Preguntas con mayor Riesgo	Explicación	Medidas Propuestas	Fecha estimada de Cumplimiento	Responsables del monitoreo dentro del Comité	Departamento o Unidad que debe ejecutar la medida
Preocupación por tareas domésticas 41,6%	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.	1-Trabajar en una política de flexibilidad laboral en torno a los colaboradores que tengan problemáticas de tipo familiar, las cuales puedan afectar su desempeño laboral.	Marzo 2020 a 31 diciembre 2020	Comité Paritario, Asociaciones de funcionarios, Dirección y Jefaturas de las distintas unidades productivas.	Comité Paritario.

Conclusiones:

Nos parece importante haber profundizado en el estudio del clima y calidad de vida laboral, ya que creemos aportara al desarrollo de nuevas prácticas laborales, tendientes a mejorar las condiciones de los funcionarios del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia, pero también permitirá contribuir a mejorar la calidad en la atención de los usuarios, los cuales esperan tener acceso a una atención oportuna y de calidad, tendiente a mejorar la calidad de vida de las personas.

Nos resulto decisivo la participación de todos los actores (Dirección, Jefes de Unidad, asociaciones de funcionarios, comité paritario, representantes de los colaboradores) en todo nuestro proceso de trabajo de investigación. En este sentido el apoyo en el tiempo otorgado, se manifestó en los distintos acuerdos, que contribuirán a elaborar compromisos que en un corto tiempo, permitan avanzar a mejorar las condiciones de los colaboradores del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Tras nuestra investigación visualizamos 4 dimensiones donde se concentra mayores riesgos Psicosociales y/o Psicolaborales, para los colaboradores del Cesfam lo Amor de la comuna de Cerro Navia y con ello explicar las distintas subdimensiones con sus respectivas propuestas, mejoras y alcances que a continuación presentaremos.

Dimensión Psicológica:

Desde la dimensión Psicológica podemos observar que existe una subdimensión que corresponde a las Exigencias Psicológicas Emocionales, la cual concentra un mayor riesgo para los colaboradores. Desde la subdimensión exigencias Psicológicas Emocionales, las cuales representan un nivel de riesgo de 57,1%, es decir los trabajadores enfrentan presión y mal trato del público, como también entre colaboradores; lo que conlleva a funcionarios con bajo rendimiento laboral, poco colaborativo, en consecuencia impacta directamente en el estado anímico del colaborador y por ende afecta en la calidad del servicio a los usuarios del Cesfam. A través del trabajo que se genero en conjunto con los distintos actores, ya mencionados, se logro una propuesta, la cual, se llevara a cabo a contar del 01 de enero 2020; la que consiste en realizar rotaciones cada 6 meses de los funcionarios que efectúan labores administrativas con atención directa al público, además de los funcionarios administrativos que no atienden publico directo. En este sentido se capacitará a ambos grupos de colaboradores (Atención directa a público y atención no directa) para que puedan realizar esta labor y no generar mayores complicaciones de acuerdo al riesgo señalado. Además se realizaran capacitaciones las que permitirá abordar las exigencias emocionales de la atención de público.

Además es muy importante Provocar Instancias de Autocuidado; tales como pausas saludables y activas. Enfocadas en distender las exigencias propias del trabajo diario, para mejorar la concentración y con ello tomar conciencia de la importancia de nuestro cuidado; lo que es clave para alcanzar un bienestar tanto físico como mental de los distintos colaboradores del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Dimensión de Compensación:

Desde la dimensión de Compensaciones podemos observar que existe una subdimensión la cual corresponde a la Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo y representa el mayor riesgo para los colaboradores.

La subdimensión inseguridad respecto a las características específicas del trabajo, las cuales representan un nivel de riesgo de 51,9%, es decir que incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo, lo que conlleva a los trabajadores a tener malestar en torno a sus condiciones laborales , que se traducen y manifiestan en ausentismo laboral , resistencia a los cambios y a generar propuestas de trabajo en equipo, afectando directamente en un bajo rendimiento laboral, repercutiendo en las distintas metas tanto locales como ministeriales. Bajo este panorama laboral se realizó en conjunto con los distintos actores, ya mencionados una propuesta, la cual, se llevara a cabo, a contar de marzo del año 2020. En esta propuesta se definirá una política de flexibilidad laboral, la cual debe ser consensuada con los funcionarios, con la finalidad de equilibrar la vida laboral con la vida familiar. Además de generar marcos formales que permitan ordenar las distintas labores de los funcionarios, para no provocar inseguridad sobre las condiciones de trabajo, estableciendo instancias de apoyo para poder consensuar la vida familiar con la laboral, permitiendo mayor seguridad para los colaboradores en el trabajo.

Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:

Desde la dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades podemos observar que existe una subdimensión, la cual corresponde a Influencia la cual concentra el mayor riesgo para los colaboradores del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Desde la subdimensión Influencia, la que representa un nivel de riesgo del 54,5%, es decir, el margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de la tarea, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, horarios, elección de compañeros), lo que conlleva a la desmotivación del

personal en las tareas diarias, provoca establecer metas personales por sobre las colectivas, repercutiendo en las metas institucionales.

En conjunto con los distintos actores, ya mencionados se elaboro una propuesta, la cual, se llevara a cabo a contar del mes de marzo del año 2020, y se realizara de forma mensual, trimestral y anual. Se contemplan espacios de mejora continua, espacios de distención y conversación con el personal, a través, de trabajos en conjunto entre jefaturas y funcionarios, de las distintas unidades de producción del Cesfam; las cuales se enfocaran en reuniones de trabajos, en los tiempos señalados. Además de contemplar con las jefaturas planificaciones mensuales, trimestrales y anuales de las tareas importantes a trabajar durante el año, que permita desarrollar un trabajo eficiente, eficaz, y con visión en el trabajo en equipo, estableciendo una mirada estratégica, no solo enfocado a los resultados o metas, sino que también a la gestión de personas.

Dimensión de Doble Presencia:

Desde la dimensión de Doble Presencia podemos observar que existe una subdimensión, la cual corresponde a la Preocupación por tareas domésticas, la cual concentra el mayor riesgo para los colaboradores del Cesfam Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Desde la subdimensión preocupación por tareas domésticas, la cual representa un nivel de riesgo del 41,6%, lo que se refiere a la intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral, es decir, existe una problemática que se da en el Cesfam producto de una mayor concentración del género femenino. En este sentido se establecen preocupaciones adicionales al trabajo diario y pueden repercutir en la calidad del trabajo y del servicio.

En conjunto con los distintos actores, ya mencionados se desarrollo una propuesta, la cual, se llevara a cabo a contar de Marzo del año 2020, la cual propone trabajar en una política de flexibilidad laboral en torno a los colaboradores que tengan problemáticas de tipo familiar, las cuales puedan afectar su desempeño laboral. Esta política debe ser planificada en consenso con las funcionarias y funcionarios que presenten complicaciones familiares, de tal forma de no provocar mayores complicaciones en los servicios otorgados por el Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

Consideramos que es de suma importancia que las Autoridades de la comuna de Cerro Navia, y del Cesfam Lo Amor, realicen un trabajo más cercano tanto con los funcionarios como las asociaciones de la comuna y con ello establecer un

compromiso mancomunado que permite desarrollar la Gestión de Personas; contribuyendo a generar confianzas, que permitan reducir brechas que se visibilizan en nuestra investigación y provocan una baja calidad de atención, ausentismo laboral, problemas de relaciones interpersonales entre los funcionarios y jefaturas directas.

Tenemos la certeza de que efectuando un trabajo en conjunto se podrán mejorar las condiciones de clima y calidad de vida laboral, pero también esto llevara a generar mejores condiciones tanto para los trabajadores, como para los usuarios del Centro de Salud Familiar Lo Amor de la comuna de Cerro Navia.

BIBLIOGRAFÍA:

- 1- Una Herramienta para medir el clima Organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer, 1986.
- 2- <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- 3- Evelyn Morales Saavedra, 2016, Influencia del liderazgo Directivo En el clima Organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana. Pontificia Universidad Católica de Chile.

https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21474/Morales%20Saavedra_Evelyn%20Alejandra.pdf?sequence=1

- 4- Carmona y Troncoso, Satisfacción Laboral De funcionarios De Salud de Atención Primaria de la comuna de San Ramón., 2006 <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/1529/ttraso187.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 5- Superintendencia de Salud, Informe Final, Estudio de Clima Organizacional. PUC 2009. http://www.supersalud.gob.cl/portal/articles-6221_estudio2009.pdf
- 6- Andrea Obreque, Clima Organizacional y Compromiso Funcionario en un hospital público de baja complejidad. Universidad de Chile, 2015. http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387/Tesis_+Andrea+Obreque+Huenchuan.pdf;jsessionid=D79E2840E5A5621D0C45E1444597BEE5?sequence=1
- 7- Juan Carlos Bonilla, Protocolo de trabajo mejoramiento de clima laboral. Cesfam Cardenal Caro, la Serena. <http://www.scoquimbo.cl/gobcl/mais/files/06-12->

[2017/desarrollo/PROTOCOLO%20MEJORAMIENTO%20CLIMA%20LABORAL%20CC.pdf](http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480)

- 8- Ministerio de Salud: PS/OMS. 2010. Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS); Conceptos, opciones de política y hoja de ruta para su implementación en las Américas. Serie la renovación de la atención primaria en las Américas.
- 9- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Academia de capacitación municipal y regional: Manual de gestión de personas, Municipalidades. 2015.
http://www.sinim.gov.cl/archivos/home/601/MANUAL_DE_GESTION_DE_PERSONAS_PARA_MUNICIPALIDADES.pdf
- 10- Ley N°19.882, del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, 2003.
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480>
- 11- Servicio Civil, Ambientes laborales y calidad de vida laboral.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- 12- Orientaciones en Ambientes laborales y calidad de vida laboral, 2018.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-en-Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- 13- Instructivo presidencial, Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas en el estado, 2015.
<https://www.serviciocivil.cl/wpcontent/uploads/2018/04/2015-Instructivo-Presidencial-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales-en-Desarrollo-de-Personas-en-el-Estado.pdf>
- 14- Servicio Civil, 2018, Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-en-Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- 15- Manual de Método del cuestionario SUSESO/ISTAS21, versión completa y breve, Junio 2018. https://www.suseso.cl/613/articles-481095_archivo_03.pdf
- 16- Observatorio de Calidad en Salud Guía Práctica Calidad y Seguridad Asistencial en Chile para alumnos de carreras de la salud, Unidad de Asesoría Técnica Intendencia de Prestadores Febrero 2018,
http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/articles-16609_recurso_1.pdf
- 17- Constitución Política De La República De Chile, Artículo 19, Decreto Supremo N° 1.150, de 1980, Ministerio del Interior. Publicado en el Diario Oficial de 24 de octubre de 1980.
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=17039>

- 18- ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), Comportamiento Organizacional (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 3.
<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamientoorganizacional-13a-ed-nodrm.pdf>
- 19- Irma Arriagada, CEPAL. “Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo”, 2005.
https://dds.cepal.org/eventos/presentaciones/2005/0628/Irma_Arriagada_fin_al.pdf
- 20- Elisa Ansoleaga de la Universidad Diego Portales en el panel “Conciliación Vida y Trabajo” en el “IV Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas” organizado por la Dirección Nacional del Servicio Civil en noviembre de 2009.
- 21- María Elena Valenzuela, Especialista de Género y Empleo OIT. “Trabajo y familia: cambios globales en el mundo del trabajo”, Presentación realizada en el IV Encuentro nacional de desarrollo de las personas del sector público. Santiago, 3 y 4 de noviembre, 2009.
- 22- “Guía práctica para implementar medidas de Conciliación familia y trabajo en la Empresa”: Publicación conjunta de Acción Empresarial y el Servicio nacional de la Mujer (SERNAM). 2003.
- 23- Manual del Método del cuestionario SUSESO/ISTAS21, versión breve y completa; Junio 2018.
- 24- Licencia y condiciones de uso cuestionario SUSESO/ISTAS21
 Manual práctico para el diseño de la Escala Likert, Sandra Margarita Maldonado Luna, 2007,
[file:///C:/Users/Pablo%20Rivera/Downloads/Dialnet-ManualPracticoParaElDisenoDeLaEscalaLikert-4953744%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Rivera/Downloads/Dialnet-ManualPracticoParaElDisenoDeLaEscalaLikert-4953744%20(1).pdf)
- 25- Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica, Carlos Arturo Monje Álvarez, 2011, Universidad Sur Colombiana.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-lainvestigacion.pdf>
- 26- OCHISAP, “Información Básica de Salud 2013. Región Metropolitana”.
<http://www.ochisap.cl> (Acceso 25 de julio, 2015).
<http://www.ochisap.cl/index.php/los-servicios-de-salud-del-s-n-s-s>

ANEXOS:

Anexos N° 1: Guía de cumplimiento del grupo de normas de aplicación General en materia de gestión y desarrollo de personas.

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
ESTRUCTURA Y ESTÁNDARES DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS			
<p>Artículo 1°: Todos los Servicios Públicos, deberán contar en su organización interna con una dirección, división, departamento u otro equivalente, con su correspondiente jefatura, la que deberá ubicarse en un nivel jerárquico que permita posicionar la función de Gestión y Desarrollo de Personas para contribuir a la estrategia institucional. En los casos en que las leyes orgánicas de los respectivos Servicios Públicos, establezcan áreas o unidades con denominaciones distintas a dirección, división y/o departamento, se asignará la jefatura del área, en aquel nivel que permita relevar la posición jerárquica y estratégica de gestión y desarrollo de personas.</p> <p>Quien desempeñe la jefatura de la dirección, división o departamento señalado, deberá ser considerado como parte de los equipos de dirección del Servicio, de modo que permita un adecuado desempeño del cargo.</p> <p>Lo señalado en los incisos precedentes, se deberá efectuar en un plazo de seis meses a contar de la publicación de la presente normativa.</p>	<p>Nivel jerárquico del Área GDP</p> <p>Participación en equipo Directivo</p>	<p>Formalizar y difundir al interior del servicio el cambio de nivel jerárquico e informar al Servicio Civil.</p>	<p>Mayo de 2018 (6 meses desde la publicación de la norma)</p>
<p>Artículo 2°: Para el aporte estratégico que se requiere, la gestión de la Unidad que se cree a partir del artículo precedente, deberá abordar, a lo menos, los siguientes ámbitos de acción, los que pueden estructurarse según lo determine cada servicio:</p> <p>a) Planificación y Soporte de la Gestión de Personas. Comprende la política de gestión y desarrollo de Personas, Procesos Administrativos, Planificación de la gestión de personas, Planificación dotacional, Sistemas de información para la gestión de Personas, Posicionamiento del Área de Personas e Innovación y Desarrollo.</p> <p>b) Gestión del Desempeño. Comprende Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño Individual y Egreso.</p> <p>c) Gestión del Desarrollo. Comprende Capacitación, Movilidad de las personas y Gestión del Conocimiento Institucional.</p> <p>d) Gestión del Cambio Organizacional. Comprende Diseño Organizacional, Gestión de Ambientes Laborales, Gestión del Reconocimiento y Liderazgo, Gestión de las Comunicaciones y Relaciones Laborales e Inclusión y No Discriminación.</p>	<p>Ámbitos de acción del Área GDP</p>	<p>En caso que existan áreas que a la fecha no desarrollen todos estos ámbitos, la incorporación y avance se considerará gradual y progresivo.</p> <p>Es deseable que a marzo del año 2018, se aborden, al menos los ámbitos incluidos en el Instructivo Presidencial N°1 de BPL, pudiendo ser más en virtud de la realidad del servicio.</p> <p>A diciembre del año 2018, se deberán abordar la totalidad de los ámbitos de acción.</p>	<p>Desde 1er. Semestre 2018 (gradual)</p>

			A diciembre de 2018 deben estar abordadas todas las temáticas.
Artículo 3°: Las Unidades referidas en el artículo 1°, deberán denominarse utilizando siempre las acepciones "Gestión y Desarrollo de Personas", dejando de emplear los conceptos de "Recursos Humanos" o de "personal", salvo que leyes específicas establezcan denominaciones diferentes.	Denominación del Área	Formalizar y difundir al interior del servicio el cambio de denominación e informarlo al Servicio Civil. En el caso de Servicios que tengan otro cuerpo legal o que requieran cambio legal para cambio de denominación o establezcan denominaciones diferentes deberán informar al Servicio Civil de esta situación con información de respaldo.	Enero 2018
Artículo 4°: La persona que desempeñe la función de Jefatura de Gestión y Desarrollo de Personas, junto a los requisitos legales del cargo, se espera cumpla, a lo menos, con el siguiente perfil: a) Deseable poseer un Título profesional de las áreas de la Administración, Ciencias Sociales o de carreras afines. b) Deseable experiencia directiva o profesional en el Área de Gestión y Desarrollo de Personas. c) Deseable poseer capacitación en el Área de Gestión y Desarrollo de Personas y/o estudios de especialización afines al área.	Cumplimiento del perfil	Contar con un perfil del cargo actualizado según la norma y utilizarlo en las convocatorias futuras para proveer este cargo.	Aplicación Permanente

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
----------	---------------	------------------------------------	-------

<p>Artículo 5°: Las personas que a la fecha de publicación de la presente norma, estén sirviendo los cargos de jefaturas de gestión y desarrollo de personas u otros equivalentes, y no contaren con el perfil señalado, podrán seguir desempeñando estos cargos en las condiciones que originalmente fueron provistos.</p> <p>Sin perjuicio de lo anterior, dichas jefaturas podrán integrarse a programas de capacitación, desarrollo y perfeccionamiento, conforme a las orientaciones que en tal sentido, establezca la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Capacitación Jefaturas de AGDP</p>	<p>Los servicios públicos deberán considerar capacitación y perfeccionamiento para las Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas utilizando sus recursos disponibles. Ello independiente de instancias de capacitación o de formación que pueda disponer o informar la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p> <p>En este marco, es deseable considerar capacitación en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica de Gestión de Personas - Gestión del Cambio Organizacional - Liderazgo y Dirección de Equipos - Herramientas para la generación y/o promoción de la Innovación. 	<p>Aplicación Permanente</p>
<p>Artículo 6°: La Dirección Nacional del Servicio Civil, dispondrá de un Programa de Inducción para Jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas, al que deberán asistir todas las personas que asuman dicho cargo en los Servicios Públicos. La Dirección Nacional del Servicio Civil comunicará la oportunidad, lugar y contenidos del programa de inducción en referencia.</p> <p>Este Programa de Inducción, también podrá ser aplicado a quienes a la fecha de publicación de la presente norma ejerzan el cargo de Jefatura de Gestión y Desarrollo de Personas.</p>	<p>Inducción Jefaturas de AGDP</p>	<p>El Servicio Civil dispondrá de un Programa que contemple diferentes instancias a las que deberán asistir y/o participar las jefaturas de gestión y desarrollo de personas, en particular, cuando éstas sean presenciales.</p> <p>Las jefaturas que ya se encuentren ocupando el cargo, podrán solicitar a los consultores del Servicio Civil la participación voluntaria en estas instancias.</p> <p>Los servicios deberán informar al Servicio Civil cada vez que se produzcan cambios de la jefatura de gestión y desarrollo de personas, a lo menos, señalando nombre, fecha en que asume funciones, información de su perfil profesional y correo institucional de contacto.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>
<p>Artículo 7°: Todo lo establecido en el presente Título, es sin perjuicio de lo que dispongan las leyes o reglamentos que regulen la materia.</p>		<p>Los Servicios que tengan leyes o reglamentos especiales que regulen las materias indicadas en este Título, deberán informar al Servicio Civil cuando ello corresponda a través del Consultor respectivo.</p>	

POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

<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>a) Principios y valores que guían la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.</p> <p>b) Asegurar el adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos subsistemas y/o ámbitos de gestión de personas: reclutamiento y selección; inducción; gestión del desempeño individual; gestión de la capacitación; procesos de movilidad; gestión de ambientes laborales; calidad de vida; gestión de la participación; egreso, entre otros.</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>Política de Gestión y Desarrollo de Personas</p>	<p>Los servicios públicos deberán disponer de una Política de Gestión y Desarrollo formalizada e implementada en concordancia con el Plan de Gestión Estratégica Institucional definido (ver artículo 9).</p> <p>A junio 2018, la Política deberá incorporar las observaciones de la retroalimentación realizada por el Servicio Civil a la Política durante el 2017.</p> <p>A octubre 2018, deberá presentar la versión actualizada, integrando la totalidad de los contenidos establecidos en las Normas. Su formalización deberá realizarse a través de Resolución Exenta.</p>	<p>1er. Semestre 2018 Política integra retroalimentación Servicio Civil de 2017.</p> <p>Octubre 2018 Resolución que aprueba política actualizada</p>
---	---	---	--

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
<p>g) Las características que deben poseer quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.</p> <p>h) Fortalecimiento del rol de servidor público.</p> <p>i) Participación de los funcionarios y sus asociaciones de funcionarios.</p>			

<p>Artículo 9°: 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>Plan de implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de las Personas</p>	<p>Cada servicio deberá elaborar un Plan de Gestión Estratégica Institucional Anual en gestión y desarrollo de personas que deberá, al menos indicar: objetivos, metas, actividades generales y específicas, plazos y medios de verificación. Si se realizan ajustes a este Plan deberán reportarse al Servicio Civil.</p> <p>El Plan de Gestión Estratégica Institucional deberá contemplar, al menos, lo siguientes elementos: - Acciones para la implementación de la Política y;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acciones estratégicas institucionales de gestión de personas que no están incluidas en la Política y que son parte de los desafíos de la organización para el periodo 2018 -2022. - Mecanismos de evaluación y actualización de su Política. - Estrategia de difusión y posicionamiento Organizacional de la Política. 	<p>1er. Semestre 2018</p>
<p>Artículo 10°: 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 actualización deberá ser efectuada con la participación de los funcionarios y sus asociaciones.</p>	<p>Mecanismos de evaluación y actualización de su política</p>	<p>Los Servicios en su Plan de Gestión Estratégica Institucional Anual en gestión y desarrollo de personas, deberán indicar mecanismos de evaluación y actualización de su Política e informar al Servicio Civil.</p>	<p>1er. Semestre 2018</p>
<p>Artículo 11°: La Política de Gestión y Desarrollo de Personas y su Plan Anual de Gestión, deben contemplar una estrategia de difusión y posicionamiento organizacional.</p>	<p>Estrategia de difusión y posicionamiento organizacional de la Política. (artículo 4)</p>	<p>Los Servicios en su Plan de Gestión Estratégica Institucional Anual en gestión y desarrollo de personas, deberán contemplar una estrategia permanente de difusión y posicionamiento organizacional de la Política e informar al Servicio Civil.</p> <p>Es deseable que alguno de los medios de difusión y posicionamiento de la Política tengan una cobertura del 100% de las personas de la institución. Si el servicio tiene presencia regional deberá considerar estrategias que permita difundir a todas las personas a nivel nacional.</p>	<p>1er. Semestre 2018</p>
<p>Artículo 12°: Los Servicios Públicos, deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en el mes de enero de cada año, el estado de implementación de la Política, de la evaluación y de las actualizaciones que eventualmente hubieren sido realizadas, de acuerdo a formato establecido por esta institución.</p>	<p>Reporte Política</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán anualmente informar al Servicio Civil de la implementación, evaluación y actualizaciones de la Política.</p> <p>El reporte deberá dar cuenta de los resultados de la implementación del Plan de Gestión Estratégico Institucional y de la Política propiamente tal.</p>	<p>Anual Primer reporte Enero 2019</p>

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
<p>Artículo 13°: Los Servicios Públicos, deberán elaborar y aplicar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades, y considerar entre los contenidos de sus procedimientos, a lo menos, lo siguiente:</p> <p>a) Uso de perfil de cargo, el que deberá considerar a lo menos: los objetivos del cargo, funciones del cargo, contexto en que se desempeñarán las tareas y las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas, para cumplir exitosamente la función.</p> <p>b) Uso de pautas de selección entendiendo éstas como las definiciones de valoración de requisitos y cualidades de los postulantes, así como las condiciones y etapas del proceso.</p> <p>c) Existencia de comisión de selección en los procesos, que velará por el correcto desarrollo de los mismos.</p> <p>d) Establecer garantías de transparencia y objetividad para evitar cualquier tipo de discriminación.</p> <p>e) Asegurar una amplia difusión de la convocatoria, utilizando el portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, y otros medios complementarios que se estime necesarios.</p> <p>f) Notificar oportunamente de los resultados del proceso a participantes no seleccionados.</p> <p>g) Existencia de actas y archivos de información para consultas de los participantes del proceso de selección y/o para conocimiento de instituciones llamadas por ley a revisar los antecedentes de estos procesos de selección.</p>	<p>Elaboración y Aplicación de Procedimiento Reclutamiento y Selección</p>	<p>Los servicios públicos deberán informar al Servicio Civil del procedimiento de reclutamiento y selección vigente en la institución considerando los contenidos de esta norma.</p> <p>Esta norma es de aplicación inmediata a partir de su publicación.</p> <p>El procedimiento de reclutamiento y selección deberá estar actualizado a partir de marzo 2018.</p>	<p>Aplicación Permanente</p> <p>Marzo 2018</p>
<p>Artículo 14°: El proceso de reclutamiento y selección señalado en el artículo anterior, será aplicado a los ingresos de personas que se incorporen al servicio en calidad jurídica de contrata o código de trabajo, salvo que la autoridad, por resolución fundada, resuelva no aplicarlo, informando de ello a la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Excepción a la aplicación del procedimiento Reclutamiento y Selección</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán informar vía oficio al Servicio Civil, a través de una Resolución Exenta fundada, cuando, excepcionalmente la autoridad resuelva no aplicar el procedimiento de reclutamiento y selección.</p>	<p>Aplicación Permanente</p> <p>En la oportunidad que se produzca la Excepcionalidad debe enviarse oficio al Servicio Civil en un plazo máximo de 15 días hábiles de emitida la Resolución.</p>

<p>Artículo 15°: Los Servicios Públicos deberán publicar a través del Portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, todas las convocatorias a Procesos de Selección para la provisión de cargos a Contrata y Código del Trabajo, sin perjuicio que esta publicación pueda hacerse extensiva a otras formas de contratación y a la utilización de otros medios de difusión que deba o estime conveniente realizar.</p> <p>Los Servicios Públicos deberán ingresar en el portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, los resultados de los procesos realizados, cada vez que éstos concluyan.</p> <p>Las instrucciones de uso del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, serán definidas en documentos complementarios a la presente norma por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Uso del Portal Empleos Públicos en todas las convocatorias de procesos de selección</p>	<p>El Servicio Civil monitoreará las publicaciones del Portal de Empleos, la información recibida al respecto, como oficios de excepcionalidad u otra.</p> <p>Los servicios públicos deberán presentar un Plan del estado y seguimiento de las vacantes de contrata y Código del Trabajo.</p> <p>Para el uso del Portal revisar las Instrucciones www.empleospublicos.cl</p>	<p>Aplicación Permanente</p> <p>Primer semestre 2018</p>
---	--	--	--

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
<p>Artículo 16°: En un plazo de doce meses, a contar de la publicación de la presente norma, los Servicios Públicos deberán ejecutar la gestión de los procesos de selección que publiquen, utilizando la modalidad de “postulación en línea” a través del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, entendiendo esta modalidad como aquella en que la persona postula al empleo a través de la misma plataforma web, permitiendo la gestión del proceso de reclutamiento y apoyo en la selección, a través del portal. En tanto no se cumpla este plazo, los Servicios Públicos deberán seguir utilizando el portal www.empleospublicos.cl, según la modalidad aplicada por cada uno de ellos.</p>	<p>Uso obligatorio de la modalidad de postulación en línea del Portal de Empleos Públicos en todos los procesos de selección a más tardar a un año de publicada la norma</p>	<p>El Servicio Civil monitoreará las publicaciones del Portal de Empleos, la información recibida al respecto, como oficios de excepcionalidad u otra.</p>	<p>A partir de noviembre 2018 (12 meses publicada la norma)</p> <p>Aplicación Permanente</p>
<p>Artículo 17°: Sin perjuicio de lo señalado en el artículo anterior, aquellos Servicios que cuenten con plataformas web de Reclutamiento y Selección, que cumplan con los criterios y contenidos técnicos establecidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil, podrán optar a seguir gestionando sus procesos de selección en dichas plataformas, con la obligación de que la publicación y postulación se realice a través del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Uso de otras plataformas de selección adicionales</p>	<p>La publicación y difusión siempre deberá ser a través del Portal de Empleos Públicos.</p> <p>Los casos de servicios públicos que estén utilizando otras plataformas para el proceso de postulación serán evaluados por el Servicio Civil.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>
<p>Artículo 18°: Una vez finalizado el Proceso de Selección respectivo, la Comisión de Selección propondrá a la autoridad facultada para adoptar la decisión final, un listado de elegibles con los más altos puntajes finales de idoneidad del proceso, con un mínimo de tres postulantes, si los hubiere y un máximo de cinco candidatos por cada vacante a proveer. Si ninguno de ellos resultare elegido, la autoridad señalada podrá ordenar fundadamente un nuevo proceso de reclutamiento y selección, por una única vez.</p>	<p>Listado de elegibles para procesos de selección</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán informar en el Portal de Empleos Públicos mediante Resolución, en el caso que el proceso de selección quede desierto por no haber sido elegido ninguno de los candidatos idóneos, y si se efectuará un nuevo proceso para el cargo y en qué plazo.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>

Artículo 19°: Los Servicios Públicos, deberán contar con perfiles de cargos, asegurando procesos de actualización y/o revisión periódicos de los mismos. Las funciones asignadas a los funcionarios deben ser coherentes con los perfiles de cargos.	Actualización de perfiles de cargo	Los Servicios Públicos deberán informar al Servicio Civil acerca de la existencia de perfiles de cargo y de la periodicidad de actualización.	Aplicación Permanente
---	------------------------------------	---	-----------------------

CONCURSABILIDAD Y CARRERA FUNCIONARIA

Artículo 20°: Los Servicios Públicos, deberán definir y formalizar un Plan de Trabajo Trienal, para la provisión paulatina de cargos vacantes en calidad jurídica de Planta, enmarcándose en el presupuesto que se establezca anualmente para cada Servicio. Dicho Plan de Trabajo Trienal deberá ser formalizado mediante Resolución o Decreto según corresponda. La forma y características de este Plan de Trabajo Trienal serán definidas e informadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil y deberá ser elaborado antes del 31 de mayo de cada año o el día hábil siguiente si éste fuera feriado, y será utilizado en la discusión presupuestaria respectiva. El Plan de Trabajo Trienal será de carácter móvil, lo que significa que anualmente se ajustará dependiendo de los avances logrados, de las vacantes generadas y de los recursos presupuestarios disponibles en cada Servicio. El primer Plan de Trabajo Trienal deberá elaborarse en el mes de diciembre del año 2017, considerando las vacantes existentes, a lo menos, a diciembre del año 2016.	Plan Trienal Concursabilidad	Los Servicios Públicos deberán reportar el Plan de Trabajo Trienal al Servicio Civil, y enviar en su oportunidad, la Resolución Exenta que formaliza este Plan. Ante algún cambio o actualización del Plan Trienal, deberá enviarse la nueva versión al Servicio Civil.	Plan Trienal enero 2018 Resolución mayo 2018
--	---------------------------------	--	---

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
Artículo 21°: Los Servicios Públicos, deberán reportar a la Dirección Nacional del Servicio Civil en forma semestral, en los meses de enero y julio de cada año, el estado de vacantes y cumplimiento del Plan de Trabajo Trienal. La forma y contenido del reporte requerido será definido por la Dirección Nacional del Servicio Civil. El primer reporte deberá ser presentado en enero del año 2019.	Vacantes	Los Servicios Públicos deberán reportar semestralmente al Servicio Civil el estado de vacantes y cumplimiento del Plan Trienal remitido y deberán difundirlo al interior de sus servicios.	Semestral enero y julio Primer reporte enero 2019
Artículo 22°: Los Servicios Públicos, deberán dar estricto cumplimiento a los Artículos 51 y 52 del Estatuto Administrativo, en orden a confeccionar oportunamente el Escalafón de Mérito, remitiendo copia del mismo a la Dirección Nacional del Servicio Civil.	Escalafón	Los Servicios Públicos una vez concluido su proceso calificadorio deberán informar al Servicio Civil el escalafón de mérito y reportar los ascensos que se produzcan, publicarlo y difundirlo al interior de sus servicios.	Anual

<p>Artículo 23°: En un plazo de doce meses, a contar de la publicación de la presente norma, los Servicios Públicos, deberán ejecutar todos sus concursos de ingreso y aquellos destinados a proveer cargos de Jefes de Departamento y jefaturas jerárquicas equivalentes, utilizando la modalidad de "postulación en línea" a través del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, entendiendo esta modalidad como aquella en que la persona postula al empleo a través de la misma plataforma web, permitiendo a través del portal la gestión del proceso de reclutamiento y apoyo en la selección. Esto, en complemento a la publicación de un aviso en el Diario Oficial, según lo establece el Estatuto Administrativo, en la página web de cada Servicio, y en otros medios de difusión que previamente hayan definido las bases del respectivo concurso. En tanto no se cumpla este plazo, los Servicios Públicos deberán seguir utilizando el portal www.empleospublicos.cl, según la modalidad aplicada por cada uno de ellos.</p> <p>Sin perjuicio de lo señalado en el inciso anterior, aquellos Servicios que cuenten con plataformas web de Reclutamiento y Selección, que cumplan con los criterios y contenidos técnicos establecidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil, podrán optar a seguir gestionando sus procesos de selección en dichas plataformas, con la obligación de que la publicación y postulación se realice a través del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p> <p>Los Servicios Públicos deberán ingresar en el portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, los resultados de los concursos realizados, cada vez que éstos concluyan.</p> <p>Las instrucciones de uso del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, serán definidas en documentos complementarios a la presente norma por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Postulación en línea para concursos</p>	<p>El Servicio Civil monitoreará la postulación en línea en el Portal de Empleos Públicos considerando los Planes Trienales de Concursabilidad de los Servicios Públicos, y en particular, en lo que se refiere esta norma a los concursos de ingreso y de jefes de Departamentos y jefaturas jerárquicas equivalentes.</p>	<p>Noviembre 2018 (12 meses a contar de publicada la Norma)</p>
<p>Artículo 24°: Una vez que el comité de selección, entregue la nómina de candidatos elegibles, finalizado un Concurso de Ingreso o de provisión de un cargo de Jefe de Departamento o jefatura jerárquica equivalente, o tratándose de un concurso de promoción, caso en el cual, sólo existirá un postulante con el mayor puntaje; la autoridad facultada para realizar el nombramiento dispondrá de un plazo máximo de 30 días hábiles, contados desde la recepción de la nómina de candidatos elegibles, o del nombre del seleccionado, según corresponda, para efectuar el nombramiento respectivo.</p> <p>Excepcionalmente, el Jefe de Servicio podrá prorrogar el plazo para realizar el nombramiento por única vez, mediante resolución fundada, por un plazo que no exceda los 15 días hábiles.</p>	<p>Plazo máximo de 30 días hábiles para el nombramiento una vez finalizado el concurso</p>	<p>El Servicio Civil monitoreará el cumplimiento de este plazo según datos del Portal Empleos Públicos.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
Artículo 25°: En los Concursos de Promoción para proveer cargos en las plantas de Directivos de Carrera, Profesionales, Fiscalizadores y Técnicos o en las equivalentes a éstas, sólo podrán participar los funcionarios/as titulares, sin perjuicio de normas legales especiales o de excepción en este ámbito.	Participación funcionarios titulares en concursos de promoción	Los Servicios Públicos deberán informar este cumplimiento al Servicio Civil en el reporte de su Plan Trienal de Concursabilidad. Con todo, el Servicio Civil también realizará acciones de monitoreo al respecto.	Aplicación Permanente
Artículo 26°: Los Servicios Públicos, que no puedan constituir Comité de Selección para concursos de ingreso y promoción, deberán solicitar al Ministro del ramo, que nombre los integrantes faltantes desde la/s Subsecretaría/s respectivas, o desde otros Servicios Públicos dependientes o relacionados con el mismo ministerio.	Nominación de integrantes del comité faltantes por parte de Subsecretarías	Los Servicios Públicos deberán informar al Servicio Civil, cuando soliciten al Ministro del Ramo la nominación de los integrantes faltantes del Comité de Selección y se monitoreará su cumplimiento correspondiente.	Aplicación Permanente
Artículo 27°: En caso que no haya candidatos para la elección de los dos representantes del personal para el Comité de Selección en concursos de promoción, deberán actuar en dicha calidad los funcionarios más antiguos, seleccionados entre las plantas afectas a promoción. Si se presentare sólo un candidato, deberá realizarse la correspondiente elección y de resultar elegido, se sumará a éste como representante del personal, el funcionario más antiguo seleccionado entre las plantas afectas a promoción.	Candidatos para elección de representantes del personal	Este cumplimiento será monitoreado por el Consultor correspondiente.	Aplicación Permanente
Artículo 28°: Los Servicios Públicos, deberán enviar copia de las bases de concursos de promoción y encasillamiento, totalmente tramitadas, a la Dirección Nacional del Servicio Civil. Asimismo, los Servicios Públicos, deberán reportar los resultados de los concursos de promoción y encasillamiento, y los ascensos, en los meses de enero y julio de cada año, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.	Bases concursos de promoción y procesos de encasillamiento	Los Servicios Públicos deberán remitir al Servicio Civil Resolución Exenta que aprueba las bases de los concursos de promoción y encasillamiento. De igual modo, deberán informar los resultados de procesos de promoción y encasillamiento.	Semestral Primer reporte enero 2019
CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES EN PROGRAMAS DE INDUCCIÓN			
Artículo 29°: Los Servicios Públicos, deberán disponer y aplicar Programas sistemáticos de inducción, entendiéndose por ello las acciones que permitan a los participantes conocer y comprender materias transversales y técnicas, entregando un contexto general del funcionamiento del Estado que facilite la comprensión de la gestión de las instituciones, como así mismo del rol del servidor público. La inducción debe considerar, además, los aspectos específicos del cargo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación de la persona a las características organizacionales y al cargo.	Disponer y aplicar Programas de Inducción	Los Servicios Públicos deberán aplicar su programa de Inducción e informar al Servicio Civil de su implementación contando con los medios de verificación correspondientes.	Aplicación Permanente Esta información se solicitará en el reporte semestral correspondiente de acuerdo a lo establecido en artículo 33°.

<p>Artículo 30°: Los Programas de Inducción deberán ser oportunos y comenzar a aplicarse en un plazo máximo de 30 días hábiles, contados desde la asunción del cargo de todas las personas que ingresan al servicio, que asumen nuevas funciones o se reincorporan a la institución o a sus tareas, después de períodos prolongados de ausencia, en el evento que lo ameriten. Cada programa de inducción tendrá las características adecuadas para cada una de las categorías referidas. No obstante lo anterior, los programas de inducción también podrán aplicarse a otras personas que laboran en la institución, si se incorporasen en ellos orientaciones o lineamientos legales o programáticos pertinentes de ser conocidos por todos los funcionarios.</p>	<p>Aplicación inducción en 30 días desde la asunción del cargo</p>	<p>Los servicios públicos reportarán al Servicio Civil de la participación de las personas en Programas de Inducción, informando a lo menos, fecha/s de realización.</p>	<p>Aplicación Permanente Esta información se solicitará en el reporte semestral correspondiente de acuerdo a lo establecido en artículo 33°.</p>
---	--	--	--

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
<p>Artículo 31°: Los Servicios Públicos, deberán incorporar en sus programas de inducción contenidos diferenciados, según procedencia laboral de las personas y las propias características institucionales, que podrán considerar, calidad jurídica, estamento, roles, funciones, entre otros.</p>	<p>Contenidos de Inducción diferenciados</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán actualizar el contenido del Programa de Inducción, considerando procedencia de las personas, su calidad jurídica, estamento, roles, funciones, etc., e incorporar las orientaciones del Servicio Civil en la materia.</p> <p>La nueva versión del programa deberá ser remitida al Servicio Civil.</p>	<p>Marzo 2018</p>

<p>Artículo 32°: Los Programas de Inducción deben ser elaborados y aplicados siguiendo los estándares y principios entregados por la Dirección Nacional del Servicio Civil y deben considerar entre su estructura y contenidos, a lo menos, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Bases Generales de la Administración del Estado. b) Estructura, organización e historia de la Administración del Estado y de la institución. c) Ética Pública, Probidad y Transparencia Administrativa. d) Principal marco normativo para el ejercicio de la función pública. e) Derechos y deberes laborales tanto individuales como colectivos. f) Normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares. g) Para directivos y jefaturas, junto a las obligaciones especiales contenidas en el artículo 64 del Estatuto Administrativo, incorporar contenidos relacionados con énfasis programáticos y las normas relativas a las Asociaciones de Funcionarios y las distintas instancias en las que éstas tienen presencia y/o participación en la gestión institucional. h) Contenidos que permitan orientar, socializar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación al cargo y a los principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas. <p>En el caso de las personas que ingresan por primera vez a la Administración Pública los contenidos enunciados en las letras a); b), exceptuando la historia de la respectiva institución; c) y d) serán impartidos por el Centro de Estudios de la Administración del Estado dependiente de la Contraloría General de la República a través del curso "Inducción a la Administración del Estado" o el que lo reemplace.</p> <p>Para efectos de lo anterior, el Jefe de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas del servicio respectivo, deberá coordinar su realización con la Secretaría Ejecutiva del Centro de Estudios de la Administración del Estado.</p>	<p>Contenidos mínimos Inducción</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán actualizar contenido del Programa de Inducción considerando procedencia de las personas, su calidad jurídica, estamento, roles, funciones, etc., e incorporar las orientaciones del Servicio Civil en la materia.</p> <p>La nueva versión del Programa deberá ser informada al Servicio Civil.</p> <p>En relación al curso del Centro de Estudios de la Administración del Estado CEA, la Contraloría General de la República informará la modalidad para la coordinación y ejecución de éste.</p>	<p>Marzo 2018</p>
--	---	--	-------------------

<p>Artículo 33°: Los Servicios Públicos deberán reportar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en forma semestral en los meses de enero y julio de cada año, la aplicación de su Programa y acciones de Inducción, de acuerdo a formato establecido por dicho organismo.</p>	<p>Reporte Inducción</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán reportar la aplicación de su Programa y acciones de Inducción al Servicio Civil.</p> <p>Es deseable que la aplicación del Programa de Inducción se realice al 100% de los funcionarios que ingresan a la Institución, considerando las particularidades que se requieran para personas que asumen nuevas funciones o que se reintegran al servicio después de tiempos prolongados.</p>	<p>Semestral Primer reporte julio 2018</p>
---	--------------------------	--	--

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
GESTIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES			
<p>Artículo 34°: Los servicios públicos deberán resguardar que en todo ingreso de estudiantes o egresados a realizar su práctica profesional y/o técnica en la administración pública, se desarrollen procesos que garanticen objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de oportunidades, tanto en la difusión, selección y asignación de prácticas profesionales.</p>	<p>Diagnosticar y planificar los requerimientos de prácticas que tendrán en el año, de acuerdo a los períodos de convocatorias del portal de Prácticas Chile</p>	<p>El Servicio Civil velará por la calidad de los procesos de prácticas profesionales y/o técnicas a través de acciones de promoción de aspectos técnicos y monitoreando las acciones de difusión, selección y asignación de prácticas profesionales.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>

<p>Artículo 35°: En un plazo de seis meses, a contar de la publicación de la presente norma, los Servicios Públicos deberán difundir y gestionar todas las convocatorias a Prácticas profesionales y/o técnicas ofrecidas a estudiantes o egresados, a través del Portal www.practicasparchile.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, sin perjuicio de otros medios de difusión complementarios que se estime conveniente utilizar. En tanto no se cumpla este plazo, se deberá seguir utilizando el portal www.practicasparchile.cl, en la difusión y gestión de prácticas de carreras profesionales. En caso que los Servicios Públicos, requieran difundir ofertas de prácticas profesionales y/o técnicas en períodos distintos a los programados a través de la plataforma www.practicasparchile.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, deberán publicar dichas ofertas en el medio electrónico que para tales efectos disponga la Dirección Nacional del Servicio Civil, incorporando la siguiente información: a) Objetivos de la Práctica.</p> <p>b) Tareas o funciones que se ejecutarán.</p> <p>c) Resultados esperados.</p> <p>d) Supervisor directo.</p> <p>e) Equipo de trabajo al que se incorporará.</p> <p>f) Lugar de desempeño.</p> <p>g) Formación profesional y/o técnica preferente.</p> <p>h) Otras particularidades que sean importantes para el desarrollo del proceso formativo. Las condiciones de uso del portal www.practicasparchile.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, así como la información de las ofertas de prácticas en períodos distintos a los programados a través de dicha plataforma, serán definidas en instrucciones complementarias a la presente norma por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Utilización Portal Servicio Civil Las prácticas podrán ser tanto profesionales como de nivel técnico</p>	<p>El Servicio Civil realiza el seguimiento y monitoreo de las vacantes y de los requerimientos de prácticas a través del portal que determine el Servicio Civil.</p>	<p>Mayo 2018 (Aplicación permanente desde los 6 meses de publicada la norma)</p>
<p>Artículo 36°: Las prácticas profesionales y/o técnicas ofrecidas a egresados y estudiantes como parte de su formación, deberán considerar características que garanticen un estándar de calidad mínimo tanto en su difusión como en su ejecución, debiendo establecer, a lo menos, para cada una de ellas, la misma información establecida en el inciso 2° del artículo anterior.</p> <p>En la medida de sus disponibilidades presupuestarias, los Servicios Públicos deberán proveer a los egresados y estudiantes que realicen su práctica profesional y/o técnica en ellos, una asignación de movilización y/o alimentación, considerando lo señalado en el Decreto Ley N° 2.080 del año 1977, del Ministerio de Hacienda. La Dirección Nacional del Servicio Civil velará por la pertinencia y calidad de las ofertas de prácticas profesionales y/o técnicas, pudiendo observar las mismas.</p>	<p>Estándar de Calidad de prácticas</p>	<p>El Servicio Civil velará por la calidad de los procesos de prácticas profesionales a través de acciones de promoción de aspectos técnicos y monitoreando la gestión global de las mismas, específicamente, las acciones de difusión, selección y asignación de prácticas profesionales realizadas por los servicios públicos.</p>	<p>Aplicación Permanente</p>

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
----------	---------------	------------------------------------	-------

Artículo 37°: Los Servicios Públicos deberán informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, los resultados de los procesos de selección y asignación de prácticas profesionales y/o técnicas, cada vez que éstos concluyan.	Resultados selección y asignación prácticas	Los Servicios Públicos deberán informar/reportar al Servicio Civil los resultados de los procesos de selección y asignación de prácticas profesionales y/o técnicas	Aplicación Permanente
Artículo 38°: En aquellos sectores o Servicios, que por la naturaleza de sus funciones, cuenten con normas específicas en materia de prácticas profesionales y/o técnicas, deberán regirse por éstas e informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil respecto de su situación particular. La presente norma deberá ser considerada supletoria a las normas específicas, del servicio o sector de que se trate.	Normas específicas	Los Servicios Públicos que cuenten con normas específicas en la materia deberán informar de dicha situación al Servicio Civil.	Aplicación Permanente
AMBIENTES LABORALES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL			
Artículo 39°: 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.	Programa Ambientes laborales y Calidad de Vida Laboral	Los Servicios Públicos deberán desarrollar un Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral cada año, de acuerdo a las orientaciones establecidas por el Servicio Civil.	1er. Semestre 2018 y posterior aplicación permanente
Artículo 40°: 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.		Contemplado en artículo anterior.	
<p>Artículo 41°: 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.</p> <p>Asimismo, deberán implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas.</p> <p>Las acciones desarrolladas en este ámbito, deberán garantizar la participación de los funcionarios y sus Asociaciones.</p>	<p>Evaluaciones regulares del estado de Ambientes Laborales (AALL)</p> <p>Programas/planes de intervención de AALL</p> <p>Implementación programas/planes de intervención de AAL</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán evaluar el estado de los ambientes Laborales AALL, al menos cada dos años e informar de su realización al Servicio Civil.</p> <p>Los resultados de la evaluación de ambientes laborales deberán considerarse para la elaboración del Programa/Plan de intervención en AALL, el cual, deberá ser parte del contenido del Programa de CVL.</p>	<p>1er. Semestre 2018 La evaluación del estado de los ambientes laborales deberá realizarse al menos bianualmente. La programación general de estas evaluaciones debe ser parte del Programa de Calidad de Vida Laboral 2018. Los resultados de esta evaluación se monitorearán a través del reporte anual correspondiente de Acuerdo a lo establecido en artículo 47°.</p>

<p>Artículo 42°: Los Servicios Públicos deberán elaborar y aplicar un protocolo de conciliación, para compatibilizar las 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>	<p>Diagnóstico de tensiones conciliatorias</p> <p>Implementación del Protocolo de Conciliación</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán realizar diagnósticos de tensiones conciliatorias e informar de su realización al Servicio Civil. Estos diagnósticos deberán considerarse para la elaboración/actualización del Protocolo de Conciliación.</p> <p>Los aspectos generales del Protocolo de Conciliación serán parte del contenido del Programa de CVL.</p>	<p>1er. Semestre 2018 Los resultados de los diagnósticos conciliatorios se monitorearán en el reporte anual Correspondiente de acuerdo a lo establecido en artículo 47°, y su programación debe ser parte del Programa de Calidad de Vida Laboral.</p>
---	--	---	--

ARTÍCULO	ASPECTO CLAVE	FORMA DE APLICACIÓN/IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
<p>Artículo 43°: Los Servicios Públicos deberán elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, teniendo presente la normativa vigente.</p>	<p>Procedimiento de denuncia e investigación</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán disponer del procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y considerarlo en su Programa de CVL según normativa vigente y orientaciones del Servicio Civil al respecto.</p>	<p>1er. Semestre 2018 Esta información se monitoreará en el reporte anual correspondiente de acuerdo a lo establecido en artículo 47°.</p>
<p>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.</p>	<p>Plan anual de prevención y seguimiento</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán desarrollar los planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, los que deberán ser parte del Programa de CVL.</p>	<p>1er. Semestre 2018 Esta información se monitoreará en el reporte anual correspondiente de acuerdo a lo establecido en artículo 47°.</p>
<p>Artículo 45°: El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y el plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual; deberán ser formalizados a través de Resolución exenta o decreto, según corresponda.</p>	<p>Formalización de productos anteriores</p>	<p>Formalizar y difundir el Programa de Calidad de Vida Laboral y los componentes indicados en este artículo, según corresponda, e informarlo al Servicio Civil.</p>	<p>1er. Semestre 2018</p>
<p>Artículo 46°: Los Servicios Públicos, deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.</p>	<p>Mecanismos de evaluación y actualización de productos anteriores</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán definir mecanismos de evaluación y actualización de los productos anteriores, en el Programa de CVL, lo que será monitoreado por el Servicio Civil.</p>	<p>1er. Semestre 2018</p>

<p>Artículo 47°: Los Servicios Públicos deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<p>Reporte de productos anteriores</p>	<p>Los Servicios Públicos deberán reportar anualmente las acciones ejecutadas respecto de Programa de Calidad de Vida Laboral y los componentes.</p> <p>El reporte deberá dar cuenta de los resultados obtenidos de la ejecución de las acciones comprometidas y se deberá contar con medios de verificación disponibles para su consulta.</p>	<p>Anual Primer reporte enero 2019</p>
---	--	--	--

Anexo N°2: Cuestionario ISTAS 21

Por favor, conteste TODAS las preguntas. Recuerde que no hay preguntas buenas ni malas. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

Sección general

Datos demográficos

Sexo

Hombre
 Mujer

¿Qué edad tiene?

- Menos de 26 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

Salud y bienestar personal

Nº	Pregunta	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
SG1	En general diría Ud. que su salud es					

Para Ud. ¿qué tan CIERTA O FALSA es cada una de estas afirmaciones respecto a su salud?

Por favor responda TODAS las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para CADA UNA de ellas.

Nº	Pregunta	Totalment e cierta	Casi siempr e cierta	No sé	Casi siempr e falsa	Totalment e falsa
SG2	Me enfermo con más facilidad que otras personas					
SG3	Estoy tan saludable como cualquier persona					
SG4	Creo que mi salud va a empeorar					
SG5	Mi salud es excelente					

Las preguntas que siguen se refieren a cómo se ha sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Por favor responda TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para CADA UNA de ellas.

Nº	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
SM1	¿Estuvo muy nerviosa/o?					
SM2	¿Estuvo muy decaída/o que nada lo anima?					
SM3	¿Se sintió tranquila/o y calmada/o?					

SM4	¿Se sintió desanimada/o y triste?					
SM5	¿Se sintió una persona feliz?					
VT1	¿Se sintió muy animosa/o?					
VT2	¿Se sintió con mucha energía?					
VT3	¿Se sintió agotada/o?					
VT4	¿Se sintió cansada/o?					

AT1. En los últimos 12 meses, ¿ha tenido usted algún accidente de trabajo como golpe, caída, herida, corte, fractura, quemadura o envenenamiento? (excluya accidentes de trayecto)

No

Sí

EP1. ¿Usted tiene o ha tenido alguna enfermedad diagnosticada que haya sido provocada por el trabajo?

No

Sí

¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS, con qué frecuencia ha tenido los siguientes problemas?

Por favor, responda a TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

Nº	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
SR1	No he tenido ánimos para estar con gente					
SR2	No he podido dormir bien					
SR3	He estado irritable					
SR4	Me he sentido agobiado/a					
SR5	¿Ha sentido opresión o dolor en el pecho?					
SR6	¿Le ha faltado el aire?					
SR7	¿Ha sentido tensión en los músculos?					
SR8	¿Ha tenido dolor de cabeza?					

SR9	¿Ha tenido problemas para concentrarse?					
SR10	¿Le ha costado tomar decisiones?					
SR11	¿Ha tenido dificultades para acordarse de las cosas?					
SR12	¿Ha tenido dificultades para pensar de forma clara?					

Trabajo y empleo actual

TE1. ¿En qué unidad geográfica (sucursal, piso, región, etc.) trabaja usted? (lista de unidades consideradas)

TE2. ¿En qué estamento, profesión o cargo está usted? (lista de estamentos, profesiones, cargos, etc.)

ESTAMENTOS	
Administrativo	
Auxiliar Paramédico	
Auxiliares de Servicio	
Chofer	
Educadora	
Enfermeras	
Kinesiólogos	
Matronas	
Medico	
Medico general zona	
Nutricionista	
Odontólogos	
Psicólogo	

162Tans	
Tens	
Trabajo Social	
Tons	

TE3. ¿En qué departamento, unidad o sección trabaja usted? (lista de departamentos, unidades, etc.)

TE4. En el último año, ¿ha trabajado en dos o más secciones o departamentos al mismo tiempo?

No
 Sí

TE5. En el último año, ¿ha tenido dos o más jefes o supervisores al mismo tiempo?

No

ESTAMENTOS	
Administrativo	
Auxiliar Paramédico	
Auxiliares de Servicio	
Chofer	
Educadora	
Enfermeras	
Kinesiólogos	
Matronas	
Medico	
Medico general zona	
Nutricionista	

Odontólogos	
Psicólogo	
Tans	
Tens	
Trabajo Social	
Tons	

Sí

TE6. ¿El trabajo que realiza se corresponde con su sueldo?

Sí

No, el trabajo que hago está por encima de lo que se me reconoce en el sueldo

No, el trabajo que hago está por debajo de lo que se me reconoce en el sueldo

No lo sé

TE7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa o institución?

- De 0 hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 5 años
- Más de 5 años y hasta de 10 años
- Más de 10 años

TE8. ¿Considera que los ascensos o promociones que ha tenido están en armonía con el tiempo que lleva en la empresa o institución?

- No
- Sí

TE9. Su jornada de trabajo es:

no sujeto a cumplimiento de horario

TE10. Su horario de trabajo es:

- turno fijo de mañana
- turno fijo de tarde
- turno fijo de noche

turnos rotatorios

TE11. Su jornada laboral es:

- de lunes a viernes de lunes a sábado sólo
 fines de semana o festivos de lunes a
 viernes y a veces sábado, domingo y festivos
 semana corrida, incluyendo domingo y
 festivos

TE12. Si le cambian de horario (turno, hora de entrada o de salida), o de días de la semana en que trabaja, ¿con cuánto tiempo de antelación se lo comunican?

- no me cambian de horario ni de días de trabajo usualmente me lo comunican con varios días de
 anticipación y no me produce mayores inconvenientes habitualmente me lo comunican con
 algunos días de anticipación, pero me ocasiona dificultades en otros aspectos de mi vida
 habitualmente me lo comunican de un día para otro habitualmente me lo comunican en el mismo día

TE13. Indique cuántas horas semanales trabajó para la empresa o institución la semana pasada:

_____ horas semanales

TE14. Si en la pregunta anterior anotó menos de 45 (44 sector público) horas, señale cuál fue la razón. Si anotó más de 45 (44 sector público) horas, marque la primera alternativa.

la semana pasada trabajé 45 (44) horas o más trabajo a tiempo
parcial para esta empresa o institución tengo una distribución irregular de mi
jornada de trabajo (no siempre trabajo las mismas horas) he estado de
 vacaciones, enfermo o con permiso
 otros motivos

TE15. ¿Qué tipo de relación laboral tiene con la empresa o institución?

tengo contrato indefinido o mi cargo es
 de planta tengo contrato temporal o mi
 cargo es a contrata trabajo por faenas
 o proyectos estoy contratado por una
 empresa externa tengo contrato a
 honorarios soy estudiante en práctica
 no tengo contrato

TE16. Aproximadamente, ¿cuánto es su sueldo líquido mensual?

\$200.000 o menos
 entre \$200.001 y
 \$500.000 entre
 \$500.001 y \$800.000
 entre \$800.001 y
 \$1.000.000 entre
\$1.000.001 y \$2.000.000
Más de \$2.000.000

TE17. Su sueldo es

Fijo

Sueldo base más comisiones o variable

Sólo variable

TE18. ¿Qué parte de su sueldo destina Ud. al pago de deudas (considere deudas de casas comerciales, tarjetas bancarias, deudas por educación y salud, deudas hipotecarias)?

No tengo deudas.

Destino hasta un 10% de mi sueldo al pago de mis deudas

Destino hasta un 25% (un cuarto) de mi sueldo al pago de mis deudas

Destino hasta un 50% (la mitad) de mi sueldo al pago de mis deudas

Destino más del 50% (más de la mitad) de mi sueldo al pago de mis deudas

TE19. Si usted tiene deudas, indique qué grado de dificultad tiene para pagarlas

No tengo deudas.

Tengo deudas, pero no tengo dificultades para pagarlas

Tengo deudas, y tengo ocasionales dificultades para pagarlas

Tengo deudas, y tengo siempre dificultades para pagarlas

Tengo deudas, y tengo permanentes y graves dificultades para pagarlas

TE20. ¿Qué parte del trabajo familiar y/o doméstico le toca hacer a Ud.? (Aseo, compras, cocinar, cuidar niños o abuelos, etc.)

Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de las tareas del hogar.

Hago más o menos la mitad de las tareas del hogar

Hago más o menos la cuarta parte de las tareas del hogar

Solo hago tareas puntuales

No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

TE21. Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza, ¿se quedan sin hacer?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La mayoría de las veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algunas veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo unas pocas veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca

Licencias médicas

LM1. En los últimos 12 meses, ¿cuántas licencias médicas ha tenido aproximadamente? (excepto licencia médica por prenatal y postnatal, y por permiso por enfermedad grave de hijo menor de 1 año)

No he tenido ninguna licencia por enfermedad en el último año

Aproximadamente, he tenido _____ licencias por enfermedad en el último año

LM3. En los últimos 12 meses, ¿cuántos días aproximadamente ha estado con licencia médica? (excepto licencia médica por prenatal y postnatal, y por permiso por enfermedad grave de hijo menor de 1 año)

No he estado con licencia por enfermedad en el último año

Aproximadamente, he tenido _____ días de licencia por enfermedad en el último año

Sección específica de riesgo psicosocial

Por favor, responda a TODAS las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Lo que nos interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo. Muchas gracias.



Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias de su trabajo

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CU1	¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?					
CU2	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?					
CU3	¿Tiene tiempo para tener al día su trabajo?					
CU4	¿Se retrasa en la entrega de su trabajo?					
CU5	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
CU6	¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?					
CU7	¿Tiene que quedarse después de la hora de salida para completar su trabajo?					
CO1	En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?					

CO2	En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?					
CO3	¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?					
CO4	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones en forma rápida?					
CO5	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?					
CO6	¿Tiene que tomar decisiones que son importantes para su lugar de trabajo?					
CO7	El trabajo que usted hace, ¿puede tener repercusiones importantes sobre sus compañeros, clientes, usuarios, maquinas o instalaciones?					
CO8	En su trabajo, ¿tiene que manejar muchos conocimientos?					

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
EM1	¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?					
EM2	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?					
EE1	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus opiniones y no expresarlas?					

EE2	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?					
ES1	¿Su trabajo requiere mucha concentración?					
ES2	¿Su trabajo requiere mirar con detalle?					
ES3	¿Su trabajo requiere atención constante?					
ES4	¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?					

Las siguientes preguntas tratan sobre el margen de autonomía que Ud. tiene en su actual trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
IN1	¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?					
IN2	¿Tiene poder para decidir sobre el ritmo al que trabaja?					
IN3	¿Puede escoger a quién tiene como compañero/a de trabajo?					
IN4	¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
IN5	¿Tiene poder para decidir sobre el horario en el que trabaja?					
IN6	¿Tiene poder para decidir sobre la calidad del trabajo que usted tiene?					

IN7	¿Tiene poder para decidir sobre el orden en el que realiza sus tareas?					
-----	--	--	--	--	--	--

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CT1	¿Puede decidir cuándo hace un descanso?					
CT2	¿Puede tomar las vacaciones más o menos cuando usted quiere?					
CT3	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?					
CT4	Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?					

Las siguientes preguntas se refieren a las posibilidades de desarrollo, el sentido del trabajo y la integración dentro de la empresa o institución

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
PD1	¿Su trabajo es variado (tareas diferentes y diversas)?					
PD2	¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización (habilidad y conocimientos específicos, experiencia...)?					
PD3	¿Tiene que hacer lo mismo una y otra vez, en forma repetida?					
PD4	¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?					
PD5	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?					
PD6	¿La realización de su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?					
PD7	¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?					
ST1	Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?					
ST2	Las tareas que hace ¿le parecen importantes?					
ST3	¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?					
IE1	¿Le gustaría quedarse en la empresa o institución en la que está para el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y laborales actuales?					
IE2	¿Habla con entusiasmo de su empresa o institución?					
IE3	¿Siente que los problemas en su empresa o institución son también suyos?					
IE4	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					

Las siguientes preguntas tratan sobre el grado de definición de sus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de su actual trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
RL1	¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?					
RL2	¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?					
RL3	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
RL4	¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?					
CR1	¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?					
CR2	¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?					
CR3	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
CR4	¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?					
CR5	¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?					

Las siguientes preguntas tratan de la relación con sus jefes o supervisores directos en su actual trabajo

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
CL1	Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)					
CL2	Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?					
CL3	Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?					
CL4	Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores y trabajadoras?					
CL5	Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?					
CL6	Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con el apoyo que recibe para realizar su trabajo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
RS1	¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?					
RS2	¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?					
RS3	¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?					
RS4	Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?					
RS5	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?					
RC1	¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros o compañeras sobre cómo lleva a cabo su trabajo?					
RC2	¿Con qué frecuencia sus compañeros o compañeras están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?					

RC3	¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras o compañeros?					
RC4	¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros y compañeras de trabajo?					

RC5	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
RC6	En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con el reconocimiento a su trabajo.

N°	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
ET1	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
ET2	Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco					
ET3	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario					
ET4	En mi trabajo me tratan injustamente					
ET5	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado					

Las siguientes preguntas tienen que ver con su preocupación por posibles cambios en sus actuales condiciones de trabajo.

Nº	Pregunta	Estoy muy preocupado	Estoy bastante preocupado	Estoy más o menos preocupado	Estoy un poco preocupado	No estoy preocupado por esto
IC1	¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?					
IC2	¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara cesante?					
IC3	¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especies)?					
IC4	¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?					
IC5	¿Está preocupado por si no le ascienden?					
IT1	¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?					
IT2	¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
IT3	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?					

Las siguientes preguntas tienen que ver con su preocupación por responsabilidades familiares

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
DP1	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					
DP2	¿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.)					