



**ORIENTACIONES DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIMA LABORAL
PARA HOSPITALES PÚBLICOS AUTOGESTIONADOS
EN RED DEL MINISTERIO DE SALUD DE CHILE**

**ESTUDIO DE CASO DEL HOSPITAL REGIONAL LIBERTADOR
BERNARDO O'HIGGINS - COMUNA DE RANCAGUA**

Tesis para Optar al Título Profesional de Administrador Público
y Grado de Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública

Estudiante: D. Luis Abel Maulén González
Docente (a) Guía: D. Hilda Carrera Gamonal

Santiago de Chile, 2021

DEDICATORIA

A ti Paolita...

... “Nada hubiera sido realidad sin tu constante y generoso apoyo; nada es tan inmenso como tu generosidad para ofrecer comprensión y contención en momentos difíciles; nada es tan noble como tu convicción y espíritu de sacrificio frente a la adversidad; nada puede derrotarte y cuando ya no hay energías que valgan la pena y la luz se ahoga en la oscuridad, siempre apareces para rescatarme, para estimularme, para adornar días grises con bondad, sueños y una visión amable de la esperanza, que regala sentido a los detalles y a los desafíos de la vida...

Por acompañarme en este maravilloso camino de la formación y hacerme sentir que, aunque las cosas se asomen complejas, nada puede detenerme, porque no hay espacios para rendirse ni resignarse, porque la lección que en todo momento irradian es que todo...todo puede ser posible si uno se lo propone ...”.

Muchas gracias...te amo.

AGRADECIMIENTOS

*... A Dios, por entregarme las fuerzas necesarias, temple y
decisión para derribar fronteras y atravesar caminos; a la
Universidad Academia de Humanismo Cristiano, por
ofrecerme la oportunidad de formación y crecimiento
en sus aulas; a mi profesora guía, por su invaluable apoyo,
motivación y riqueza intelectual para conducir el proceso;
y a ti Catita, porque siempre ha creído en mí, reconoce el
esfuerzo y dedicación que deposito en todos los
proyectos que abrazo y me incentiva cada día
a ser mejor persona y profesional...*

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.- Antecedentes | 2 |
| 1.1.1.- Aproximación Conceptual y Definiciones | 2 |
| 1.1.2.- Instructivos Presidenciales | 8 |
| 1.1.3.- Estructura Normativa y Jurídica Aplicable | 13 |
| 1.1.3.1.- Disposiciones Internacionales | 13 |
| 1.1.3.2.- Legislación Chilena | 14 |
| 1.1.3.3.- Rol Rector del Servicio Civil | 16 |
| 1.2.- Descripción del Problema | 20 |
| 1.2.1.- Encuesta Nacional Empleo, Trabajo y Salud (ENETS 2009-2010) | 20 |
| 1.2.2.- Resultados Encuesta Acoso en los Servicios Públicos | 27 |
| 1.2.3.- Riesgos Psicosociales - Protocolo ISTAS 21 | 35 |
| 1.2.3.1.- Programa Vigilancia Psicosocial | 41 |
| 1.3.- Delimitación del Problema | 47 |
| 1.3.1.- Breve Reseña Histórica Objeto de Investigación | 47 |
| 1.3.2.- Estructura Filosófica y Organizacional | 48 |
| 1.3.3.- Modelo de Gestión en Red | 50 |
| 1.4.- Justificación del Problema | 51 |
| 1.4.1.- Pregunta de Investigación | 56 |
| 1.4.2.- Objetivos de Investigación | 56 |
| 1.4.2.1.- Objetivo General | 56 |
| 1.4.2.2.- Objetivos Específicos | 56 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 57 |
| 2.1.- Supuestos Paradigmáticos | 57 |
| 2.1.1.- Conceptos Observables del Proyecto | 58 |
| 2.1.1.1.- El Clima Laboral en Relación a los Individuos | 58 |
| 2.1.1.2.- El Clima Laboral en Relación con la Organización | 59 |
| 2.1.1.3.- Factores de Riesgo y Efectos en la Salud | 61 |
| 2.1.1.4.- Relaciones Laborales y Normativa Pública | 64 |
| 2.2.- Dimensiones Teóricas de Análisis | 66 |
| 2.2.1.- Dimensión Programas Ministeriales | 66 |
| 2.2.2.- Dimensión Compromisos de Gestión | 69 |
| 2.2.3.- Dimensión Estructura Institucional | 73 |
| 2.2.3.1.- Instrumentos de Gestión | 73 |
| 2.2.3.2.- Comités Técnicos Asesores | 79 |
| 2.2.4.- Dimensión Procesos Organizacionales | 82 |
| 2.2.4.1.- Cultura Organizacional | 83 |
| 2.2.4.2.- Clima Organizacional | 89 |
| 2.2.4.3.- Comportamiento Organizacional | 93 |
| 2.2.4.4.- Desarrollo Organizacional | 100 |
| 2.2.5.- Dimensión Factores Emocionales | 105 |

| | |
|--|------------|
| 2.2.5.1.- Conflicto y Estrés Laboral _____ | 105 |
| 2.2.5.2.- Motivación y Satisfacción en el Trabajo _____ | 111 |
| 2.2.5.3.- Felicidad Organizacional _____ | 116 |
| CAPÍTULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA _____ | 120 |
| 3.1.- Estrategia de Investigación _____ | 120 |
| 3.2.- Enfoque de la Investigación _____ | 123 |
| 3.2.1- Tipo de Investigación _____ | 123 |
| 3.2.2.- Nivel de Investigación _____ | 124 |
| 3.3.- Diseño de la Investigación _____ | 125 |
| 3.3.1- Contexto de Análisis _____ | 126 |
| 3.3.2.- Fuentes de Información _____ | 130 |
| 3.3.3.- Población y Muestra _____ | 131 |
| 3.4.- Métodos y Técnicas de Producción de Datos _____ | 132 |
| 3.4.1.- Desde la Perspectiva Cuantitativa _____ | 132 |
| 3.4.2.- Desde la Perspectiva Cualitativa _____ | 133 |
| 3.5.- Técnicas de Análisis y Procesamiento de Información _____ | 135 |
| 3.6.- Validez Proyecto de Investigación _____ | 135 |
| 3.7.- Variables de Investigación _____ | 136 |
| 3.7.1.- Variables Dependientes e Independientes _____ | 136 |
| 3.7.2.- Operacionalización Variables Identificadas _____ | 137 |
| 3.8.- Carta Gantt Estrategia Metodológica _____ | 139 |
| CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS DE RESULTADOS _____ | 140 |
| 4.1.- Marco de Fundamentación _____ | 140 |
| 4.2.- Interpretación de Datos Según Enfoque _____ | 143 |
| 4.2.1.- Factores de Riesgo Casos Centinela ISTAS 21/ Revisión Nivel Cuantitativo _____ | 143 |
| 4.2.2.- Caracterización Clima Organizacional / Revisión Nivel Cualitativo _____ | 177 |
| 4.2.2.1.- Perspectivas de Análisis Curso Capacitación PAC-19 _____ | 177 |
| 4.2.2.2.- Aplicación Entrevista Semiestructurada _____ | 206 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN CLIMA LABORAL _____ | 236 |
| 5.1.- Contenidos y Evidencias _____ | 236 |
| 5.1.1.- Descripción Ejes Temáticos _____ | 236 |
| 5.1.2.- Caracterización Violencia Laboral en Chile _____ | 237 |
| 5.2.- Hacia un Modelo para Hospitales Autogestionados en Red _____ | 243 |
| 5.2.1.- Referencias Especializadas del Modelamiento _____ | 243 |
| 5.2.2.- Clima Laboral Desde la Perspectiva del Estudio _____ | 253 |
| 5.2.3.- Articulación Normativa y Resultados _____ | 254 |
| 5.2.4.- Elementos y Aportes Modelo Gestión _____ | 263 |
| 5.3.- Conclusiones _____ | 272 |
| BIBLIOGRAFÍA _____ | 277 |
| ANEXOS _____ | 289 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Gráfico N°1 | Satisfacción Diferentes Aspectos de su Trabajo, Según Sexo _____ | 22 |
| Gráfico N°2 | Percepción de Salud Actual Según Sexo, Tramo Etario, Ingreso y Educación _____ | 22 |
| Gráfico N°3 | Durante los Últimos 12 Meses, ¿Usted ha Tenido el Siguiete Síntoma? _____ | 23 |
| Gráfico N°4 | Trabajadores Accidentados el Último Año Según Ocupación y Sexo _____ | 23 |
| Gráfico N°5 | Reconocimiento de Enfermedad Profesional, Según Ocupación y Tramo Etario _____ | 24 |
| Gráfico N°6 | Cambios en la Organización Laboral y Relaciones en el Trabajo _____ | 25 |
| Gráfico N°7 | Servicios Con Procedimientos Prevención y Tratamiento Acoso Laboral y Sexual _____ | 28 |
| Gráfico N°8 | Procedimientos Prevención y Tratamiento Elaborados con Participación Funcionaria _____ | 28 |
| Gráfico N°9 | Conocimiento de Procedimientos Prevención y Tratamiento de Acoso Laboral y Sexual _____ | 29 |
| Gráfico N°10 | Difusión Procedimientos Prevención y Tratamiento del Acoso Laboral y Sexual _____ | 29 |
| Gráfico N°11 | Utilización de Procedimientos de Denuncia de Acoso Laboral y Sexual _____ | 30 |
| Gráfico N°12 | Número de Denuncias Recibidas _____ | 30 |
| Gráfico N°13 | Motivos por las que se Desestiman Denuncias del Tipo Acoso _____ | 31 |
| Gráfico N°14 | Número de Procesos Disciplinarios que Acreditaron Conductas de Acoso _____ | 32 |
| Gráfico N°15 | Posición del Agresor (a) o Victimario (a) _____ | 32 |
| Gráfico N°16 | Medidas Disciplinarias Aplicadas _____ | 16 |
| Gráfico N°17 | Evaluación sobre la Investigación del Acoso Laboral y Sexual _____ | 34 |
| Gráfico N°18 | Determinantes del Éxito o Fracaso de la Prevención e Investigación de la Denuncia _____ | 34 |
| Gráfico N°19 | Porcentajes de Establecimientos con Alto y Bajo Riesgo Dimensiones ISTAS 21 _____ | 43 |
| Gráfico N°20 | Porcentaje de Enfermedades Profesionales Calificadas - Año 2019 _____ | 46 |
| Gráfico N°21 | Resultados Aplicación Dimensiones ISTAS 21 / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 52 |
| Gráfico N°22 | Resultados Aplicación Subdimensiones ISTAS 21 / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 53 |
| Gráfico N°23 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Traumatología) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 147 |
| Gráfico N°24 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Traumatología) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 148 |

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Gráfico N°25 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Psiquiatría y Salud Mental) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 150 |
| Gráfico N°26 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Psiquiatría y Salud Mental) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 151 |
| Gráfico N°27 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Unidad Hemodinamia) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 152 |
| Gráfico N°28 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Unidad Hemodinamia) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 153 |
| Gráfico N°29 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Servicio Neurocirugía) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 154 |
| Gráfico N°30 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Servicio Neurocirugía) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 155 |
| Gráfico N°31 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Servicio Ginecoobstetricia) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 156 |
| Gráfico N°32 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Servicio Ginecoobstetricia) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 157 |
| Gráfico N°33 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Unidad Recaudación) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 159 |
| Gráfico N°34 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Unidad Recaudación) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 160 |
| Gráfico N°35 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Unidad GES) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 162 |
| Gráfico N°36 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Unidad GES) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 163 |
| Gráfico N°37 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (D. Capacitación) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 165 |
| Gráfico N°38 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (D. Capacitación) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 166 |
| Gráfico N°39 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (Movilización-Urg. Adultos) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 168 |
| Gráfico N°40 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (Movilización-Urg. Adultos) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 168 |
| Gráfico N°41 | Resultados Dimensiones ISTAS 21 (U. Medicina Transfusional) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 170 |
| Gráfico N°42 | Resultados Subdimensiones ISTAS 21 (U. Medicina Transfusional) / Hospital Bdo. O'Higgins _____ | 171 |
| Gráfico N°43 | Análisis Comparativo Resultados ISTAS 21 Servicios Por Niveles de Riesgo _____ | 173 |
| Gráfico N°44 | Análisis Comparativo Resultados ISTAS 21 Dimensiones Por Niveles de Riesgo _____ | 174 |
| Gráfico N°45 | Análisis Comparativo Participación Funcionaria Curso PAC-2019 _____ | 179 |
| Gráfico N°46 | Promedio Calificaciones Alumnos Evaluación Aprendizajes Curso PAC-2019 _____ | 182 |
| Gráfico N°47 | Promedio Evaluación Encuesta Reacción Categorías Curso PAC-2019 _____ | 183 |
| Gráfico N°48 | Comparativo Diagnóstico Enfermedades Profesionales Declaradas Por Sexo _____ | 240 |
| Gráfico N°49 | Ejercicio Proporción Agentes de Riesgo Salud Mental ACHS (Incluye No Identificados) _____ | 241 |
| Gráfico N°50 | Ejercicio Proporción Agentes de Riesgo Salud Mental ACHS (Incluye Sólo Identificados) _____ | 242 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Figura N°1 | Los Factores Psicosociales en el Trabajo OIT _____ | 7 |
| Figura N°2 | Estructura Subdirección Gestión y Desarrollo de Personas (Servicio Civil) _____ | 17 |
| Figura N°3 | Marco Conceptual Calidad de Vida y Salud de los Trabajadores _____ | 21 |
| Figura N°4 | Esquema Aplicación Metodología SUSESO/ISTAS 21 _____ | 40 |
| Figura N°5 | Organigrama Vigente Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins _____ | 49 |
| Figura N°6 | Mapa Derivación Red Asistencial Pública Región de O'Higgins _____ | 50 |
| Figura N°7 | Árbol de Problemas Clima Laboral / Hospital Regional Lib. Bdo. O'Higgins _____ | 51 |
| Figura N°8 | Estructura Normativa y Jurídica Aplicable a Proyecto de Investigación _____ | 63 |
| Figura N°9 | Factores Teóricos y Supuestos Paradigmáticos del Proyecto de Investigación _____ | 65 |
| Figura N°10 | Esquema General Objetivos Estratégicos Plan Nacional Salud Década 2011-2020 _____ | 67 |
| Figura N°11 | Denuncia y Sanción - Procedimiento Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual (MALS) _____ | 78 |
| Figura N°12 | Decálogo Buen Trato Laboral – Hospital Regional Libertador Bdo. O'Higgins _____ | 80 |
| Figura N°13 | Componentes Cultura Organizacional / El Iceberg: Aspectos Visibles y Ocultos _____ | 84 |
| Figura N°14 | Dimensiones y Factores de la Cultura Organizacional _____ | 85 |
| Figura N°15 | Cultura Organizacional en Relación a Propósitos Directivos _____ | 87 |
| Figura N°16 | Contexto Técnico y Conceptual Tipos de Cultura _____ | 88 |
| Figura N°17 | Estado de la Motivación dentro de los Niveles de Clima Organizacional _____ | 89 |
| Figura N°18 | Modelo Analítico de la Gestión del Clima Organizacional _____ | 91 |
| Figura N°19 | Los Tres Niveles del Enfoque del Comportamiento Organizacional _____ | 95 |
| Figura N°20 | Propuesta Modelo de Comprensión de las Variables del Comportamiento Organizacional _____ | 97 |
| Figura N°21 | Descripción Modelo Básico Análisis Comportamiento Organizacional _____ | 98 |
| Figura N°22 | Descripción Modelo Actualizado Análisis Comportamiento Organizacional – Etapa II _____ | 99 |
| Figura N°23 | Planteamiento Tipos de Cambios en las Organizaciones _____ | 101 |
| Figura N°24 | Valores y Principios en los que se Basa el Desarrollo Organizacional _____ | 102 |

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Figura N°25 | Las Cuatro Etapas del Modelo Diagnóstico - Acción del Desarrollo Organizacional _____ | 103 |
| Figura N°26 | Las Principales Metas del Cambio Organizacional _____ | 104 |
| Figura N°27 | Esquema Condiciones Antecedentes de un Conflicto _____ | 106 |
| Figura N°28 | Síndrome de Adaptación General frente al Estrés _____ | 109 |
| Figura N°29 | Diagrama Fuentes Potenciales y Consecuencias del Estrés _____ | 110 |
| Figura N°30 | Etapas del Ciclo Motivacional en la Satisfacción de una Necesidad _____ | 112 |
| Figura N°31 | Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg _____ | 113 |
| Figura N°32 | Articulación Conceptual Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg _____ | 114 |
| Figura N°33 | Modelo y Dimensiones de la Felicidad Organizacional _____ | 118 |
| Figura N°34 | Alineamiento Técnico y Metodológico Proyecto de Investigación _____ | 122 |
| Figura N°35 | Administración de Proyectos desde un Enfoque Sistémico _____ | 124 |
| Figura N°36 | Diseño de Investigación No Experimental / Subdivisión Transeccional _____ | 125 |
| Figura N°37 | Esquema Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS) _____ | 126 |
| Figura N°38 | Estructura Descriptiva Aspectos Conceptuales Curso PAC-19 Gestión Ambientes Saludables _____ | 127 |
| Figura N°39 | Modelo de Formación y Gestión Curso PAC-19 Ambientes Laborales Saludables _____ | 129 |
| Figura N°40 | Descripción Estrategia Metodológica Propuesta Modelo Gestión Clima Laboral _____ | 140 |
| Figura N°41 | Esquema Recolección y Análisis de Datos Proyecto de Investigación _____ | 142 |
| Figura N°42 | Contenidos/Enfoque de Aprendizaje Curso PAC-19 Gestión Ambientes Saludables _____ | 178 |
| Figura N°43 | Esquema Descriptivo Actividades Revisión Cualitativa Proyecto Investigación _____ | 184 |
| Figura N°44 | Esquema Niveles Análisis Taller Técnico Curso PAC-19 Gestión Ambientes Saludables _____ | 193 |
| Figura N°45 | Diseño Técnico Matriz Sistematización Variables Taller PAC-19/Dimensiones ISTAS 21 _____ | 198 |
| Figura N°46 | Diagrama Secuencia Tipo Preguntas Entrevista Semiestructurada Clima Laboral _____ | 209 |
| Figura N°47 | Matriz Principales Actividades Aplicación Entrevista Semiestructurada Clima Laboral _____ | 210 |
| Figura N°48 | Matriz Síntesis Diagnóstico y Percepción / Ítem Objetivos Proyecto Investigación _____ | 229 |
| Figura N°49 | Matriz Síntesis Diagnóstico y Percepción / Ítem Objetivos Proyecto Investigación _____ | 235 |

| | |
|--|-----|
| Figura N°50 | |
| Orientaciones Modelo Gestión Clima Laboral Servicio Civil _____ | 244 |
| Figura N°51 | |
| Concepción Ética del Ser Humano Modelo Gestión Felicidad Organizacional _____ | 246 |
| Figura N°52 | |
| Clima Laboral desde la Relación Gestión Estratégica y Psicología Organizacional _____ | 247 |
| Figura N°53 | |
| Modelo Cuadro Mando Integral (CMI) Gestión del Clima Laboral en la Empresa _____ | 249 |
| Figura N°54 | |
| Componentes del Modelo de Entornos Laborales Saludables OMS _____ | 251 |
| Figura N°55 | |
| Elementos Conceptuales Orientadores Proyecto Investigación _____ | 253 |
| Figura N°56 | |
| Principales Conclusiones y Reflexiones Técnicas Análisis Enfoque Mixto Investigación _____ | 262 |
| Figura N°57 | |
| Orientaciones Modelo Gestión Clima Laboral Hospitales Públicos Autogestionados _____ | 271 |
| Figura N°58 | |
| Elementos Claves Discusión Proyecto Nueva Gobernanza de la Función Pública _____ | 274 |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Tabla N°1 | Definición de Autores Clima Organizacional / Laboral _____ | 4 |
| Tabla N°2 | Medias y Puntaje Total Dimensiones Riesgo Psicosocial Laboral (RPSL) _____ | 26 |
| Tabla N°3 | Mayores Porcentajes de Riesgo Psicosocial Laboral (RSL) Por Actividad _____ | 26 |
| Tabla N°4 | Resumen de Cuestionario SUSESO - ISTAS 21 / Versión Completa _____ | 42 |
| Tabla N°5 | Número y Distribución de Establecimientos Por Nivel de Riesgo (2016-2019) _____ | 43 |
| Tabla N°6 | Casos Centinela y Porcentaje Por Servicio de Salud (Enero a Diciembre 2019) _____ | 45 |
| Tabla N°7 | Objetivos y Metas Fortalecer Institucionalidad Plan Nacional de Salud (2011-2020) _____ | 68 |
| Tabla N°8 | Índice Máximo Ausentismo Servicio de Salud Parámetros COMGES 2021 _____ | 71 |
| Tabla N°9 | Propuesta Dimensiones de Análisis o Diagnóstico de Clima Laboral _____ | 92 |
| Tabla N°10 | Distintas Aproximaciones Teóricas al Concepto de Motivación _____ | 115 |
| Tabla N°11 | Límites Porcentuales Dimensiones de Riesgo Cuestionario Completo ISTAS 21 _____ | 145 |
| Tabla N°12 | Límites Terciles Bajo, Medio y Alto en Población Trabajadora General Chile ISTAS 21 _____ | 146 |
| Tabla N°13 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Traumatología (%) _____ | 147 |
| Tabla N°14 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Servicio Traumatología (%) _____ | 148 |
| Tabla N°15 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Psiquiatría y Salud Mental (%) _____ | 149 |
| Tabla N°16 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Psiquiatría y Salud Mental (%) _____ | 151 |
| Tabla N°17 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) U. Hemodinamia (%) _____ | 152 |
| Tabla N°18 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Neurocirugía (%) _____ | 154 |
| Tabla N°19 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Ginecoobstetricia (%) _____ | 156 |
| Tabla N°20 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Servicio Ginecoobstetricia (%) _____ | 157 |
| Tabla N°21 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) U. Recaudación (%) _____ | 159 |
| Tabla N°22 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) U. Recaudación (%) _____ | 160 |
| Tabla N°23 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) U. GES (%) _____ | 161 |
| Tabla N°24 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) U. Recaudación (%) _____ | 162 |

| | | |
|------------------------|---|-----|
| Tabla N°25 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) D. Capacitación (%)_____ | 164 |
| Tabla N°26 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) D. Capacitación (%) _____ | 166 |
| Tabla N°27 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) U. Movilización (%) _____ | 167 |
| Tabla N°28 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) U. Movilización (%)_____ | 169 |
| Tabla N°29 | Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) U. Medicina Transfusional (%) _____ | 170 |
| Tabla N°30 | Promedio Comparativo Servicios Niveles de Riesgo (Dimensiones) ISTAS 21 (%) _____ | 172 |
| Tabla N°31 | Promedio Comparativo Porcentual Servicios Niveles de Riesgo ISTAS 21 (%) _____ | 175 |
| Tabla N°32. A1. | Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019 _____ | 187 |
| Tabla N°33. A1. | Matriz Sistematización Resultados Taller Riesgos Psicosociales y Clima Laboral PAC-19 _____ | 195 |
| Tabla N°34. A1. | Matriz Sistematización Variables Taller PAC - ISTAS 21 / Origen Riesgo e Intervenciones _____ | 201 |
| Tabla N°35. A1. | Descripción Perfil Funcionarios (as) Participantes Aplicación Entrevista Semiestructurada _____ | 208 |
| Tabla N°36 | Descripción Preguntas Entrevista Semiestructurada / D. ISTAS 21-Objetivos Estudio _____ | 212 |
| Tabla N°37. A1. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis ISTAS 21 Por Estamentos _____ | 214 |
| Tabla N°37. A2. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis ISTAS 21 Por Estamentos _____ | 215 |
| Tabla N°37. A3. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis ISTAS 21 Por Estamentos _____ | 216 |
| Tabla N°37. A4. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis ISTAS 21 Por Estamentos _____ | 217 |
| Tabla N°37. A5. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis ISTAS 21 Por Estamentos _____ | 218 |
| Tabla N°38. A1. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Objetivos Estudio Por Estamentos _____ | 219 |
| Tabla N°38. A2. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Objetivos Estudio Por Estamentos _____ | 220 |
| Tabla N°38. A3. | Tabla Matriz Sistematización Entrevista Semiestructurada / Objetivos Estudio Por Estamentos _____ | 221 |

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, tiene por finalidad establecer orientaciones y proponer un modelo de gestión para el clima laboral, aplicable no sólo en la institución que fue objeto de estudio, el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins de Rancagua, sino que es una propuesta puesta a disposición de los establecimientos públicos de alta complejidad del país, administrados por el Ministerio de Salud. Lo anterior, a la luz de distintos estudios publicados y a la complejidad de sobrellevar un contexto de pandemia, donde este sector se ha visto altamente sobrecargado, estructural y emocionalmente, con efectos directos en el bienestar y en la salud.

La investigación, caracterizada por un enfoque mixto cuali - cuanti, utilizó para el proceso de recolección, análisis y procesamiento de los datos, dos fuentes de información: por un lado, los resultados de la aplicación de la Encuesta SUSESO/ISTAS21, producto de eventos centinela generados a partir de la declaración de enfermedades profesionales de origen mental, en distintos servicios clínicos y administrativos de la institución, durante el período de los años 2018-2019.

El otro instrumento de sistematización de información, con un carácter estrictamente cualitativo, respondió al Curso de Capacitación PAC - 2019 que llevó por título "Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención, al cual asistió un universo de 250 funcionarios, de los distintos estamentos de la institucionalidad.

El estudio establece el diagnóstico de los niveles de percepción de individuos y grupos frente al clima laboral, de manera de generar una base analítica de prevención e intervención para la organización en su conjunto. Los niveles de influencia del proyecto, se centraron en áreas de personas, procesos y estructura, con el objetivo de sistematizar y operacionalizar las variables que ayudaran a una correcta categorización de patrones y teorizaciones sobre la problemática.

En un tránsito por distintos aspectos técnicos y metodológicos, como la revisión de material y acceso a fuentes claves, estadística comparativa, informes técnicos y literatura especializada, y el diálogo con actores relevantes de la institución, el proyecto garantiza debida confidencialidad en el manejo de información sensible. Esto, ya que apunta estrictamente a fines académicos, cuyo horizonte es ofrecer mayor valor público, con nuevos estándares éticos, a la tarea de Gobierno.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Aproximación Conceptual y Definiciones

Uno de los propósitos estratégicos que el Estado desarrolla en materia de Gestión y Desarrollo de Personas, dice relación con la necesidad de contar con una dotación funcionaria, que tenga la capacidad de asumir y garantizar el efectivo cumplimiento de las orientaciones gubernamentales y los programas y planes asociados, para atender de mejor manera las necesidades y urgencias de una sociedad cada vez más reflexiva, crítica y demandante. En tal sentido, distintas han sido las acciones y experiencias que la administración pública pone a disposición del fortalecimiento de las capacidades y competencias del personal, pero también existe una permanente voluntad por generar ambientes laborales saludables al interior de la estructura y organización del aparato de Estado, atendiendo el impacto positivo que tiene esta línea de gestión para el efectivo logro de objetivos, metas e indicadores de procesos y exigencias inherentes a la responsabilidad pública.

La importancia de consolidar un Estado robusto, eficiente y oportuno en la ejecución de políticas públicas, desde un sistema político y gubernamental conectado con las realidades y urgencias de las personas, demanda funcionarios que trabajen en ambientes sanos, armónicos y estables, lo que redundará en mayores niveles de rendimiento y productividad en los fines organizacionales.

En opinión de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), *“la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países”* (Barrios & Paravic , 2006, p. 136.). Dentro del mismo marco, Urrego (2016) subraya que *“si dentro de las organizaciones de salud existen entornos enfocados en climas labores saludables, los profesionales se sienten más motivados a trabajar y desempeñar sus labores encaminadas a la prestación del servicio con calidad”* (p. 7).

Como primera aproximación a la estructura de definiciones de este trabajo, cabe precisar lo que OMS entiende por el concepto de entorno laboral saludable: *“un ambiente de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo”* (Organización Mundial de la Salud, OMS, 2010, p.11).

Otra orientación al concepto la entrega Barrios & Paravic (2006), quienes señalan que *“el entorno laboral va a ser el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad”* (p. 139). En tanto, el Instituto de Salud Pública (2015) explica factores claves y alcances que movilizan su acción: *tiene un sentido desde la dimensión humana (repercutiendo sobre trabajadores, la familia y la comunidad, entre otros) y desde el impacto sobre la organización de trabajo (costos asociados, productividad y calidad)”* (p. 3).

Frente a la revisión de estos conceptos, aparecen otros dos ámbitos que requieren exponer su significado. Refieren al Clima Organizacional y a los Riesgos Psicosociales. El primero, *“nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos y diversos y afectan ese ambiente”* (García, 2009, p. 45). La misma autora subraya que *“para entender el clima laboral de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales”* (p.48). Por tanto, desde su reflexión aporta su propia definición del concepto de clima organizacional, que en adelante será homolable al significado de clima laboral:

(...) el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente de trabajo (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización, (García, 2009, p. 48).

En una rápida revisión de autores, podemos señalar algunas principales definiciones en torno al significado de Clima Organizacional, que para efectos de un mejor análisis y comprensión de este proyecto de investigación, tendrá la misma acepción que el concepto de Clima Laboral

Tabla N°1
Definición de Autores Clima Organizacional / Laboral

| Autores | Definiciones |
|---------------------------------|---|
| Forehand y Gilmer (1964) | - Es el conjunto de las distintas características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: tamaño, estructura organizacional, la complejidad sistémica, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. |
| Dessler (1976) | - La importancia del concepto de clima laboral, está en la función que cumple como vínculo entre los distintos aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. |
| Sudarsky (1977) | - Es un concepto integrado que permite determinar la manera como políticas y prácticas administrativas, la tecnología, procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. |
| Likert y Gibson (1986) | - El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su conducta y puede describirse en términos de los valores de un eje específico de características (atributos) organizacionales. |
| Alvarez (1995) | - Lo define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de modo notorio en su satisfacción y conducta y, por tanto, en su creatividad y productividad. |
| Goncalvez 1997) | - El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento, creencias y el desarrollo de actividades propias. |
| Chiavenato (2000) | - El clima organizacional puede ser definido como cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por miembros de la organización, con influencia directa en la conducta de los empleados. |
| Méndez (2006) | - Es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente interno. |
| Servicio Civil (2012) | - Refiere al 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”. |

Fuente: Elaboración Propia, Tomado desde Consultas Bibliográficas (2021)

Para este trabajo, como mecanismo de pertinencia técnica, utilizaremos las definiciones que ha formulado en sus estudios el Servicio Civil de Chile, como institución destinada a promover la modernización del Estado, y a reforzar las acciones destinadas a situar a la Gestión y Desarrollo de las Personas en un punto de inflexión estratégico para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones públicas. Para el (Servicio Civil, 2012, p. 3-4) el concepto tiene tres enfoques:

- **Enfoque Subjetivo:** que pone énfasis en los procesos psicológicos, básicamente en uno: la percepción; y entienden que el clima laboral es un atributo de los individuos. Bajo esta lógica, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimientos de la organización. La unidad de análisis desde este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

- **Enfoque Objetivista:** que pone el énfasis en la estructura y señalan que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo este prisma, el clima sería un atributo de la organización (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros. De esta manera, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. Por tanto, lo que habría aquí que modificar o gestionar en los contextos laborales es la propia organización del trabajo.

- **Enfoque Interaccionista:** que pone acento en la interacción cotidiana y en los símbolos que permiten la construcción social y el individuo, con sentidos particulares. Bajo esta dinámica, el clima laboral refiere a un fenómeno socialmente creado vía la interacción, en cuyo origen participan tanto elementos derivados de la subjetividad individual (motivación, satisfacción) como por las características formales de la organización del trabajo (estructura, normas, etc.).

Otro concepto esencial en este campo de estudio, refiere a los Factores Psicosociales con directo impacto en la seguridad y salud de los agentes laborales. Para el MINSAL (2017), “*los factores psicosociales en el ámbito ocupacional hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionados 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*” (p. 6).

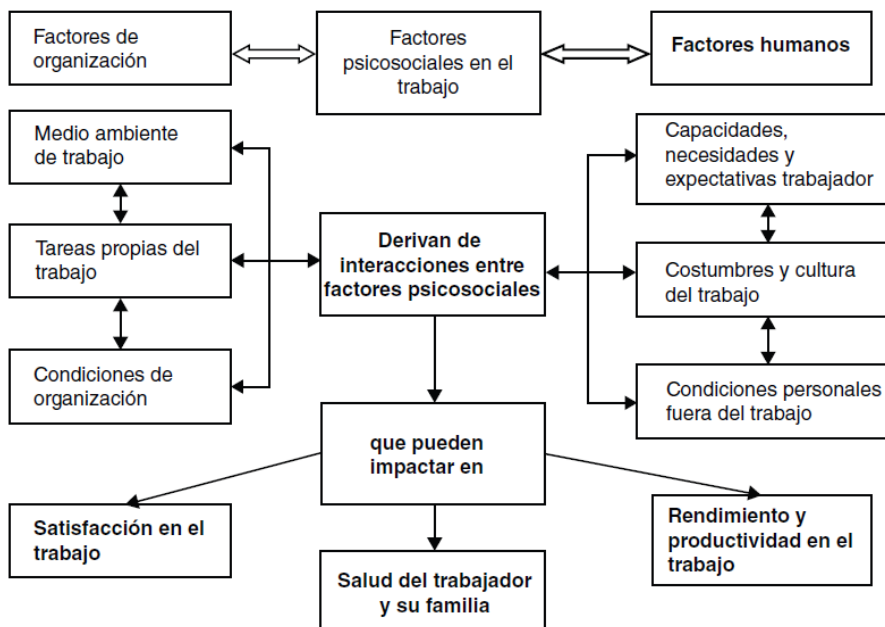
En esta misma dirección, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) también expone su visión en la definición de la materia, incorporando el valor del riesgo en la salud del trabajador y el desafío mayor que estos factores implican para los estándares ocupacionales en el mundo:

(...) los factores de riesgo psicosocial son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral, (OIT, 1984, p. 12).

La Organización Internacional del Trabajo, para el análisis realiza una diferenciación de niveles destinados a una mejor comprensión de la temática; a saber, entre: a) las condiciones y el medio ambiente de trabajo, que incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el centro de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración; b) los factores individuales o personales del trabajador incluyen sus capacidades y limitaciones en relación con las exigencias de su trabajo; y finalmente, pero no menos importante, c) los factores externos al centro de trabajo que derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y acceso y la vivienda.

Según el MINSAL (2017), *“aunque la presencia de factores psicosociales, cultura corporativa, clima laboral, estilo de liderazgo, diseño de puestos de trabajo, etc., pueden ser elementos positivos, porque favorecen el bienestar del trabajador y secundariamente pueden impactar el rendimiento individual y la productividad de la organización”* (p. 6), la OIT pone acento en que esta materia resulta decisiva para el crecimiento económico, el progreso técnico y los aspectos referidos a la estabilidad social, los cuales no dependen solamente de los instrumentos y medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo y del bienestar de los trabajadores y sus propias familias. *“El clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales”*, (OIT, 1984, p. 11).

Figura N°1
Los Factores Psicosociales en el Trabajo / Organización Internacional del Trabajo (OIT)



Fuente: Factores Psicosociales en el Trabajo. Naturaleza, Incidencia y Prevención OIT (1984)

A modo ilustrativo, la OIT en la Figura N°1 presenta un conjunto de factores humanos del medio ambiente del trabajo que están en continua interacción dinámica. Estos factores humanos pueden cambiar con el tiempo y adaptarse. Mientras las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada, la interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a alteraciones socioemocionales, problemas del comportamiento y riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas, además de generar efectos nocivos para la satisfacción y rendimiento laboral.

En términos estadísticos, la OMS (2007) aborda la relación entre trabajo y salud en los países en desarrollo e industrializados (p. 16). Los datos arrojan que el 75% de la fuerza laboral mundial (que incluye a unos 2400 millones de personas). De ellos, entre el 20 y 50% de los trabajadores en países industrializados pueden tener exposiciones riesgosas en el trabajo y el 50 % de los trabajadores en países industrializados definen a su trabajo como “mentalmente demandante”.

1.1.2. Instructivos Presidenciales

Durante las últimas décadas, los esfuerzos han sido múltiples por disponer de las necesarias herramientas, protocolos y disposiciones normativas, reglamentarias y legales que apoyen objetivos de promoción y fortalecimiento del empleo público. Desde esta perspectiva, surgen distintas decisiones presidenciales que, por el expediente de los instructivos, apuntan a estimular la modernización del Estado, situando a las personas en el centro de los procesos de gestión:

a) ***Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación (2006)***: Tiene su origen en el Instructivo Presidencial N°2 dictado el 15 de junio de 2006, cumpliendo de esta manera el compromiso gubernamental de reafirmar la voluntad del Estado con la creación de políticas y medidas efectivas contra la discriminación laboral, relevando la importancia del principio de igualdad y la proscripción de todo tipo de discriminaciones en el goce y ejercicio pleno de las libertades y derechos fundamentales que recoge la Constitución Chilena y la legislación en materia laboral. Su objetivo general fue “*dar pleno cumplimiento a las normas que rigen el sector público, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, y en especial, garantizar igualdad de trato entre hombres y mujeres y facilitar una mayor compatibilización de las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares*”, (Servicio Civil, 2006, p. 1).

Para articular este trabajo, se creó la Comisión Gubernamental encargada de proponer un Código de Buenas Prácticas, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer e integrada, además, por el Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Servicio Civil. Implicó, también, la asesoría técnica de la Oficina Internacional del Trabajo. Sus funciones principales fueron las siguientes:

- ***Reafirmar la voluntad del Estado***, en su rol de empleador de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, en los distintos organismos e instituciones de la administración pública.
- ***Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades*** en los órganos de la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, promoción, formación profesional y las condiciones de trabajo.

- ***Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos*** en los órganos del Estado, destinados a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
- ***Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas***, que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
- ***Propender hacia el mejoramiento*** de la calidad de vida en el trabajo.

b) Instructivo Presidencial Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado (2013): Define lineamientos para que cada uno de los jefes superiores de los servicios públicos avance o profundice, de manera descentralizada, en una “Política de Gestión de Personas”, bajo coordinación del Subsecretario respectivo y el equipo de gestión que lo apoya. La fundamentación del instructivo refiere a que *“el gobierno ha puesto como uno de los ejes centrales de la gestión pública, fortalecer la calidad de las prestaciones que las instituciones entregan a la ciudadanía”* (Presidencia de la República, 2013, p. 1).

Entre las principales orientaciones que señala el documento se encuentra lo siguiente:

- Cada servicio público actualizará o diseñará, difundirá o dará pasos adicionales para implementar su propia “Política de Gestión de Personas”. Esta contendrá en una resolución dictada por el jefe de servicio que defina y explicita los criterios, estándares y lineamientos que guiarán la toma de decisiones de la institución en las materias propias de su Gestión de Personas.
- Cada institución determinará el procedimiento, mediante el cual se diseñará la política.
- Junto a este instructivo, se acompañan las directrices elaboradas por el Servicio Civil con los contenidos mínimos que podrá abordar la política, los cuales podrán adaptarse a la situación de cada institución, en virtud de los eventuales avances ya logrados.
- Cada Subsecretaría promoverá que el diseño e implementación de las políticas sea coherente con las condiciones, prioridades y desafíos sectoriales, en el marco de los principios de equidad y la eficiencia, con el fin de ser un real aporte para el desarrollo de las personas.

El instructivo culmina sus definiciones, señalando la necesidad que las autoridades de todo nivel *“hagan uso activamente en la gestión cotidiana de las herramientas de gestión de personas que sean requeridas para fortalecer el compromiso y el desempeño de los funcionarios públicos, con el fin de entregar mejores servicios a la ciudadanía”* (Presidencia de la República, 2013, p. 5).

c) ***Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2015)***: Emerge desde la perspectiva de un Nuevo Trato para el Empleo Público, que implica pensar y evaluar el modelo de Empleo Público vigente y su calidad. En sus principios orientadores fija directrices para impulsar acciones y caracteriza el rol de las políticas públicas:

(...) aspiramos a un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos (as) el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar. Estado innovador es el que no sólo promueve acciones innovadoras, sino el que cuenta con funcionarios (as) debidamente reconocidos y preparados, que aporten con experiencias y motivaciones al mejoramiento de procesos, bienes y/o servicios, (Servicio Civil, 2015, p.6).

El individualizado Instructivo Presidencial considera tres ejes principales de su acción: Derechos Laborales, Condiciones Laborales y Ambientes Laborales. En todos ellos, se manifiesta con claridad la importancia de que las instituciones públicas diseñen, implementen y establezcan parámetros de evaluación de iniciativas, que estimulen la configuración de entornos laborales saludables, articulados con el cumplimiento de los procesos de gestión propios de los servicios.

La necesidad de *“garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública”* (Servicio Civil, 2015, p.7), representa uno de los aspectos centrales de la declaración expuesta en la categoría de Derechos Laborales. En tanto, en el marco del capítulo de Condiciones Laborales, las definiciones resultan ser más explícitas para comprender el rol estratégico de la competencia:

(...) fortalecimiento del rol del servidor público, promoviendo principios de probidad, transparencia y buen trato, potenciando la valoración y confianza de la ciudadanía; y adoptar medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, promoviendo sanos ambientes laborales, (Servicio Civil, 2015, p.8).

Una de las expresiones de mayor valor en este campo, refiere a la dimensión de ambientes Laborales, donde se fundamenta un rol clave: *“las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan”* (Servicio Civil, 2015, p. 9). En este punto, cobra relevancia la tarea de impulsar en forma periódica estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales sobre diagnósticos o las brechas detectadas, así como desarrollar acciones para la prevención y sanción del acoso laboral (ley N°20.607) y del acoso sexual (ley N°20.005) en el trabajo, y proponer iniciativas para fortalecer un rol de jefaturas y directivos en el liderazgo de personas.

Este Instructivo Presidencial estableció la aplicabilidad de sus orientaciones en todos los órganos públicos, donde la misión de remitir las instrucciones e impartir los lineamientos refirió a un rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil, mientras los jefes de servicios debían asumir la tarea de velar por su adecuada difusión, conocimiento e implementación dentro de sus reparticiones.

d) *Instructivo Presidencial Sobre Igualdad de Oportunidades y Prevención y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual en los Ministerios y Servicios de la Administración Pública (2018):* En su justificación, el documento técnico y jurídico indica que la voluntad del Gobierno de Chile es consolidar una cultura de pleno respeto a la dignidad de las personas, especialmente en las instituciones públicas, ya que existe *“habida cuenta de su trascendencia en la sociedad civil, y la importancia para el país de hacer efectiva la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres y la equidad de género”* (Presidencia de la República, 2018, p. 1).

Dicho instructivo, cumple con la misión de complementar el anterior instrumento referido a las Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Esta versión se sitúa en la necesidad de seguir dictando las normas relativas al cumplimiento de estándares en ambientes laborales y calidad de vida laboral, *“para erradicar las distintas formas de discriminación y mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor”* (Presidencia de la República, 2018, p.1-2).

Entre las principales directrices, el instructivo contempla las siguientes tareas:

- Elaborar y desarrollar planes anuales de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.
- Promover el buen trato, así como colaborar en la construcción de ambientes laborales saludables y de respeto a la dignidad de las personas.
- Realizar acciones de difusión, sensibilización y formación en estos temas.
- Incluir estas temáticas en los instrumentos y sistemas de gestión de personas, como por ejemplo en los Códigos de Conducta, Planes Anuales de Capacitación y Procesos de Inducción.
- Generar todas las acciones necesarias para la difusión y promoción de un procedimiento de denuncia de conductas de maltrato y acoso laboral y sexual. Para lo anterior, se deberá acudir a distintos canales de comunicación interna para garantizar su máxima difusión, asegurando el acceso y disposición de los instrumentos o mecanismos de denuncia.
- Las instituciones deberán disponer de procedimientos claros y precisos que faciliten el cumplimiento de la obligación de denunciar a la autoridad competente de los hechos que sean constitutivos de maltrato, acoso laboral o sexual, o atenten contra la igualdad de género. Estos procedimientos deben ajustarse a la legislación y los criterios de responsabilidad administrativa.

Según afirmó la entonces Presidenta de la República, Michelle Bachelet, *“el presente Instructivo Presidencial es una manifestación más de mi firme convicción sobre la relevancia y valor que tienen los servidores públicos en nuestro país, y de la necesidad de instalar mejores políticas y prácticas para promover su desarrollo, de modo de lograr un Estado capaz de asumir los desafíos de calidad y eficiencia que demanda la ciudadanía”* (Servicio Civil, 2015, p. 13).

1.1.3. Estructura Normativa y Jurídica Aplicable

En este ítem, se mencionan los antecedentes normativos y/o el marco legal aplicable que regula los derechos que las personas tienen, así como las condiciones de protección de la salud y seguridad de los trabajadores que la institución o empresa tiene el deber de proveer. Esto, en directa relación con la promoción de los entornos laborales saludables y la generación de los climas organizacionales (laborales) sanos y estables, como canal de bienestar y productividad.

1.1.3.1. Disposiciones Internacionales

- a) Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 1°, Asamblea ONU (1948): Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.
- b) Convenio sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (1981). N°155. Organización Internacional del Trabajo (OIT). El instrumento prevé la adopción de una política nacional coherente sobre seguridad y salud en el trabajo, y acciones de los gobiernos y dentro de las empresas, para promover la seguridad y la salud, y mejorar las condiciones laborales.
- c) Convenio Sobre los Servicios de Salud en el Trabajo (1985). N°161. Organización Internacional del Trabajo (OIT). El instrumento prevé el establecimiento de servicios de salud en la empresa, a quienes se asignan funciones esencialmente preventivas y que son responsables de aconsejar al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa acerca del mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- d) Convenio Sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2006). N°187. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta herramienta tiene por objeto establecer y poner en práctica políticas nacionales coherentes de seguridad y salud en el trabajo, gracias al diálogo entre el gobierno y las organizaciones tanto de trabajadores como de empleadores, además de promover una cultura preventiva en seguridad y salud.

1.1.3.2. Legislación Chilena

- a) Constitución Política de la República de Chile, Artículo 19°, N°1° que fija el “Derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de las personas”; número 2° “la igualdad ante la ley” y número 3° “la igual protección de la ley en el ejercicio de los derechos”.
- b) DFL N°1 del MINSAL del 24 de abril de 2006 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado del decreto ley N° 2.763, de 1979 y de las leyes N° 18.933 y N° 18.469, que reorganiza el Ministerio de Salud y crea los Servicios de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública y la Central de Abastecimiento.
- c) Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, aprobado por Decreto Supremo 594/99 del Ministerio de Salud, que señala que la empresa está obligada a mantener las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ella se desempeñan, sean éstos dependientes directos suyos o lo sean de terceros que realizan actividades para ella.
- d) Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Artículo 52°, que instruye el Principio de probidad administrativa, es decir, la obligación de observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular, ya que las conductas constitutivas de acoso y maltrato representan una infracción a este principio.
- e) Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, que prohíbe a todo/a funcionario/a realizar cualquier acto atentatorio a la dignidad de los demás funcionarios, se considerará como una acción de este tipo el acoso sexual (Artículo 84 letra L) y realizar todo acto calificado como acoso laboral (Artículo 84 letra M). En su Artículo N°64, letra C, la normativa refiere a la obligación de las autoridades y jefaturas en el ejercicio de sus competencias. Expresa la necesidad de desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de la dotación de funcionarios.

- f) Ley N° 16.744 (1968) del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que establece Normativa sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Artículos N°65 y 68 del Título VII “Prevención de Riesgos Profesionales”.
- g) Reglamento para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N° 16.744, aprobado por Decreto Supremo 109, de 1968 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- h) Ley N° 20.005, que tipifica y sanciona el acoso sexual e incorpora esta preceptiva para toda relación de trabajo, sea pública o privada, modificando el Estatuto Administrativo, el Estatuto Administrativo para funcionarios municipales y el Código del Trabajo.
- i) Ley N° 20.607, que tipifica el acoso laboral y modifica el Estatuto Administrativo, el Estatuto Administrativo para funcionarios municipales y también el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral.
- j) Ley N° 20.609 que establece medidas contra la discriminación, que vía su artículo 15° incorpora modificaciones en arts. 84 letra l) y 125 letra b) del Estatuto Administrativo.
- k) Circular N° 2582 de 2009 de la Superintendencia de Seguridad Social, SUSESO, imparte instrucciones sobre los nuevos formularios de Denuncia Individual de Accidentes del Trabajo (DIAT) y Denuncia Individual de Enfermedades Profesionales (DIEP), además de la puesta en marcha del Sistema de Información de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley 16.744 (SIATEP).
- l) Oficio Ord. B52/N° 95, del 2010 de la Subsecretaría de Salud Pública, informa de la entrada en vigencia del Sistema Nacional de Información en Salud Ocupacional.
- m) Resolución Exenta N°336 del 12 de junio de 2013, Aprueba Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, del Ministerio de Salud.

- n) Circular N° 3241 de 2016 de la Superintendencia de Seguridad Social, que instruye a los organismos administradores del Seguro de la Ley N° 16.744 sobre el Protocolo de Normas Mínimas de evaluación que deben cumplir en el proceso de calificación del origen de las enfermedades denunciadas como profesionales.
- o) Circular N° 3243 de 2016 de la Superintendencia de Seguridad Social, que imparte instrucciones a los organismos administradores del seguro de la Ley 16.744 sobre la metodología de evaluación e intervención en riesgo psicosocial laboral.
- p) Circular N° 3244 de 2016 de la Superintendencia de Seguridad Social, que imparte instrucciones a los organismos administradores de la Ley 16.744 y a las entidades que participan en la administración del régimen de salud común para la calificación de patologías y aplicación del artículo 77 Bis de la Ley 16.744.

1.1.3.3. Rol Rector del Servicio Civil

El Servicio Civil es uno de los principales impulsores del proceso modernizador de la gestión pública en Chile. Fue creado por disposición de la Ley N°19.882 (2003), a partir de un acuerdo nacional en materia de probidad, transparencia y modernización del espacio público. Su objetivo fue articular una política de gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración civil del Estado. En una primera etapa, el órgano cumplió funciones vinculadas a la cooperación, asesoría y promoción. Pese a carecer de un rol vinculante en materia de gestión y desarrollo de personas, a través de diversas estrategias el Servicio Civil se situó como un organismo referente, tanto a nivel de la administración civil del Estado de Chile como en la región latinoamericana.

El Informe *Servicio Civil: De la Orientación Técnica al Rol Rector en Gestión y Desarrollo de Personas (2018)*, señala que la Ley N°20.955 (2016) permite que la institución cuente con la facultad de dictar normas de aplicación general en áreas de gestión y desarrollo de personas, “*lo que permite al Estado contar con condiciones y ambientes laborales que faciliten y promuevan el mejor desempeño y un alto compromiso con la función pública*” (Servicio Civil, 2018, p.7).

El nuevo rol normativo establecido en el Artículo 1°, número 1, letra q), de la mencionada ley N° 20.955 (2016), indica y faculta al Servicio Civil a cumplir la funcionalidad que se indica:

(...) impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales, (p. 1).

Figura N°2
Estructura Técnica y Operativa Subdirección Gestión y Desarrollo de Personas - Servicio Civil



Fuente: Informe De la Orientación Técnica al Rol Rector en Gestión y Desarrollo de Personas (Servicio Civil - 2018)

Considerando esta nueva facultad que orienta el funcionamiento y competencia del Servicio Civil (Figura N°2), es necesario observar que la normativa de aplicación general es aquella disposición cuyo alcance es de carácter global y regula la totalidad de las situaciones que la realidad presenta sobre determinadas materias. Constituye una orden o mandato de conducta humana y se funda en valores. Su cumplimiento es obligatorio y en consecuencia exigible, toda vez que su inobservancia trae aparejada una sanción o consecuencia jurídica. Su cumplimiento es obligatorio y en consecuencia exigible para el ejercicio de funciones de los servicios públicos.

Desde esa óptica, según las Resoluciones Afectas N°1 y N°2 (2017) del Servicio Civil, el órgano ya ha dispuesto disposiciones normativas para el efectivo cumplimiento público en lo siguiente:

- a) Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas.
- b) Política 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.
- h) Participación Funcionaria.
- i) Estándares en Capacitación y Formación de Funcionarios Públicos.
- j) Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos.
- k) Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones.

Para los objetivos del presente proyecto de investigación, vamos a definir aquella normativa que refiere a los Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, dictada bajo Resolución Afecta N°1 de fecha 11 de mayo de 2017. En su Artículo N°39, la norma plantea 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”* (Servicio Civil, 2017, p. 13).

Entre los principales contenidos de la norma se puede encontrar:

- Desarrollar y formalizar Programas de Calidad de Vida Laboral (CVL) que aborden acciones a nivel individual de los funcionarios, ambiente de trabajo y de la organización.
- Realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales que permitan tener evidencia para generar acciones de promoción, resguardo y mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo en los que interactúan los funcionarios públicos.

- Implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que se constaten brechas, garantizando la participación funcionaria y sus asociaciones.
- Realizar diagnósticos que evidencien necesidades particulares y tensiones conciliatorias a partir de datos sociodemográficos de la organización y elaborar, formalizar y aplicar un Protocolo de Conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales, considerando las características de la organización.
- Elaborar, formalizar, aplicar y difundir un Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y desarrollar y formalizar Planes anuales de prevención y seguimiento en este ámbito, con estándares de medición y control.
- Definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de los Programas de CVL, Evaluación de los Ambientes Laborales, Protocolo de Conciliación, Procedimiento de denuncia e investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, y Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.

A modo de síntesis, es pertinente señalar que el hecho de conceptualizar la temática del Clima Laboral y los Entornos Laborales Saludables, permite establecer el esquema de análisis de este proyecto de investigación. Además, la identificación de la estructura normativa y jurídica que regula y controla las actividades de seguridad y salud en el trabajo, definen el cómo el Estado de Chile y sus instituciones disponen de herramientas técnicas, administrativas, reglamentarias y legales que ayudan en el propósito de avanzar hacia la modernización de la gestión pública, en especial en la importancia de proteger al trabajador y cautelar su bienestar y el de sus familias.

En el siguiente apartado, abordaremos algunos datos estadísticos que refieren a la realidad de los trabajadores, públicos y privados, sobre la realidad que experimentan en sus contextos laborales, como un mecanismo que permita graficar los potenciales riesgos sobre la salud y su seguridad.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación, en esta área, ofrece una visión estadística que permite dar una lectura estimada de la realidad laboral en que se desenvuelven los trabajadores en Chile. Es aquí donde confluyen antecedentes que ayudan a configurar una opinión acerca del contexto en que interactúa el mundo del trabajo, tanto desde la esfera pública como privada, con aspectos determinantes referidos a la calidad del empleo, seguridad, bienestar y salud. Si bien se trata de información obtenida de distintas fuentes y períodos de realización, refleja un diagnóstico orientador que ayuda a comprender la temática sobre el clima laboral y la importancia de los entornos saludables, así como el impacto de los riesgos psicosociales en toda actividad laboral, que afectan el desarrollo del individuo en su área de trabajo y el rendimiento de la organización.

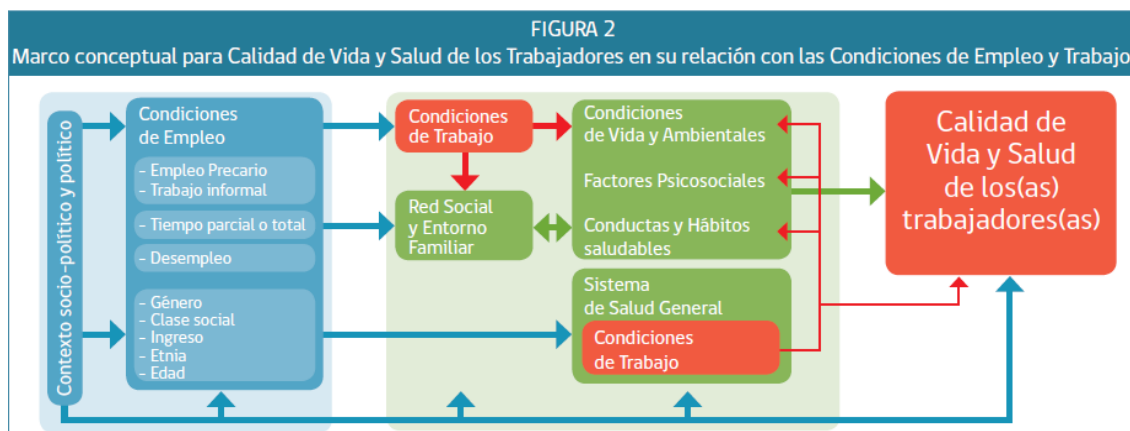
1.2.1. Encuesta Nacional Empleo, Trabajo y Salud (ENETS 2009-2010)

La Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Equidad, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile, ENETS (2009-2010), recoge información de trabajadores y trabajadoras ocupados y desocupados del país sobre las relaciones contractuales mediante las cuales se emplean; acerca de las condiciones en que trabajan cotidianamente, y respecto de aspectos asociados a su salud y bienestar. A partir de una articulación de carácter interinstitucional, entre el Ministerio de Salud, la Dirección del Trabajo y el Instituto de Seguridad Laboral, se encuestaron a un universo de 9.503 trabajadores de todo el país, de distintas áreas productivas. Una definición que explica su diseño y valor técnico indica que:

(...) ENETS aborda el análisis de las relaciones de empleo y trabajo como determinante social de la salud de las personas; la seguridad y prevención de los riesgos de enfermarse; el acceso al seguro para los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales; la conciliación de la vida familiar y social; los aspectos psicosociales y como es su impacto en la calidad de vida de trabajadores y trabajadoras chilenos, así como las preferencias de cambio en relación al trabajo que nos propone la población chilena contractuales mediante las cuales se emplean, (ENETS, 2009-2010, p. 6).

El siguiente modelo conceptual (Figura N°3) muestra de forma simplificada los distintos mecanismos que vinculan las condiciones de empleo y de trabajo con la salud y calidad de vida los trabajadores y la producción de las inequidades en salud. Este marco permitió establecer los de la encuesta, orientar el plan de análisis, así como las recomendaciones de políticas públicas.

Figura N°3
Marco Conceptual para Calidad de Vida y Salud de los Trabajadores
en su Relación con las Condiciones de Empleo y Trabajo

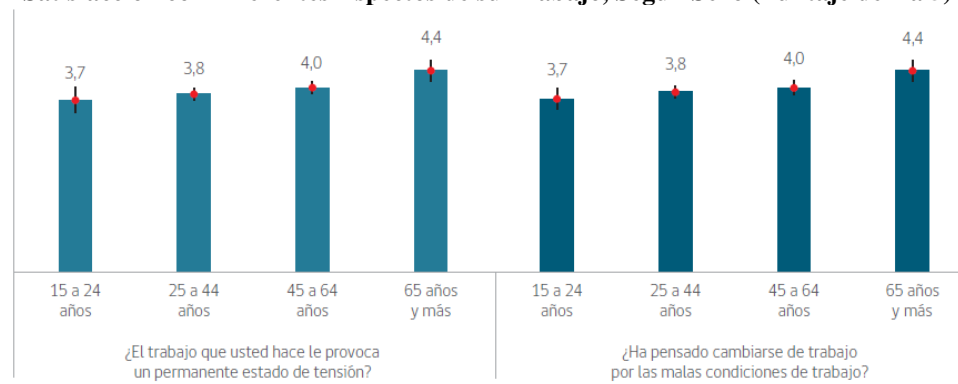


Fuente: (ENETS, 2009-2010)

Entre los datos arrojados por la encuesta y que son aplicables al presente trabajo, podemos señalar respecto a las preguntas “si el trabajo le produce un estado permanente de tensión” y “si ha pensado en cambiarse de trabajo por las malas condiciones de trabajo”, el malestar expresado en ambas preguntas es el más alto tanto en hombres como en mujeres y, se observan cifras significativamente mayores entre el grupo de mayor edad y los más jóvenes (Gráfico N°1).

Es importante señalar que los temas peor evaluados, tanto por los hombres como por las mujeres, son el estado de tensión permanente que les provoca el trabajo y si han pensado en algún momento cambiarse de trabajo por las malas condiciones que imperan en el marco laboral. De este modo, el tramo de edad entre los 65 años más, muestra un alto nivel de tensión en el trabajo (puntaje 4,4), mientras los jóvenes, entre los 15 a 24 años, también registran un indicador preocupante con un puntaje de 3,7. Las cifras se repiten con la opción de cambiarse de empleo.

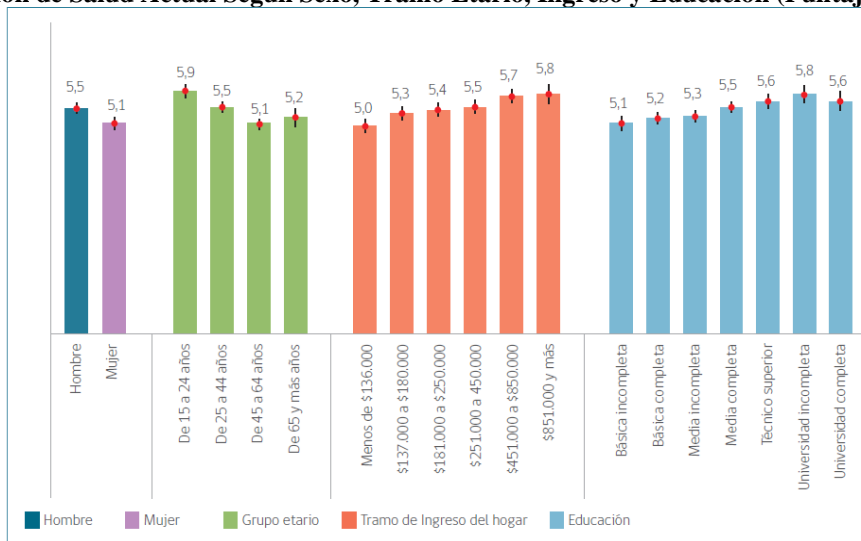
Gráfico N°1
Satisfacción con Diferentes Aspectos de su Trabajo, Según Sexo (Puntaje de 1 a 5)



Fuente: (ENETS, 2009-2010)

El estado de salud percibido y la situación de salud respecto del año anterior buscan dar cuenta del nivel que el propio individuo atribuye a su situación de salud. En este ítem, Gráfico N°2, más de la mitad (52,8%) de los trabajadores percibe que su estado de salud actual está bien (nota 6), sin embargo, un 26,1 % lo califica como regular a muy malo. Las mujeres son las que refieren un peor estado de salud (promedio 5,1), diferencia significativamente menor sobre los hombres.

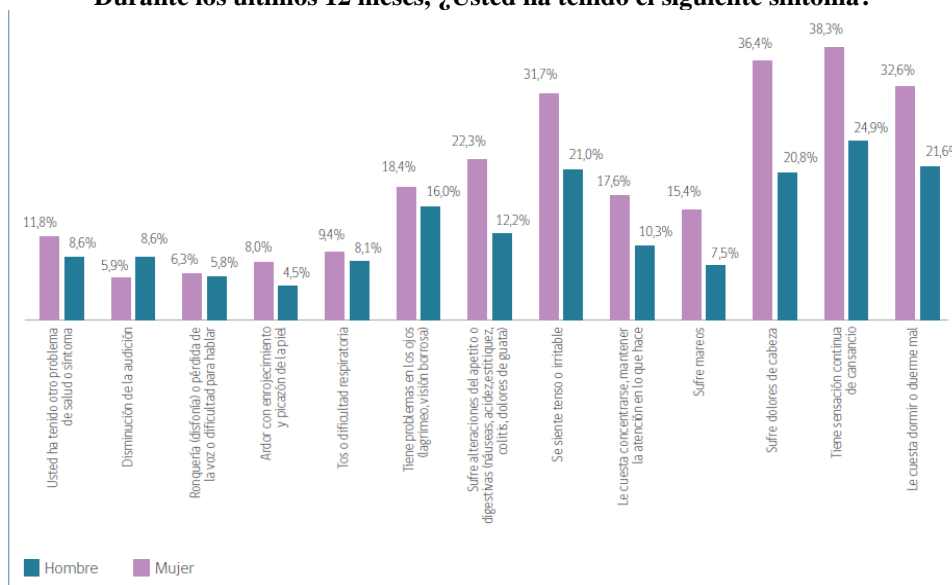
Gráfico N°2
Percepción de Salud Actual Según Sexo, Tramo Etario, Ingreso y Educación (Puntaje de 1 a 7)



Fuente: (ENETS, 2009-2010)

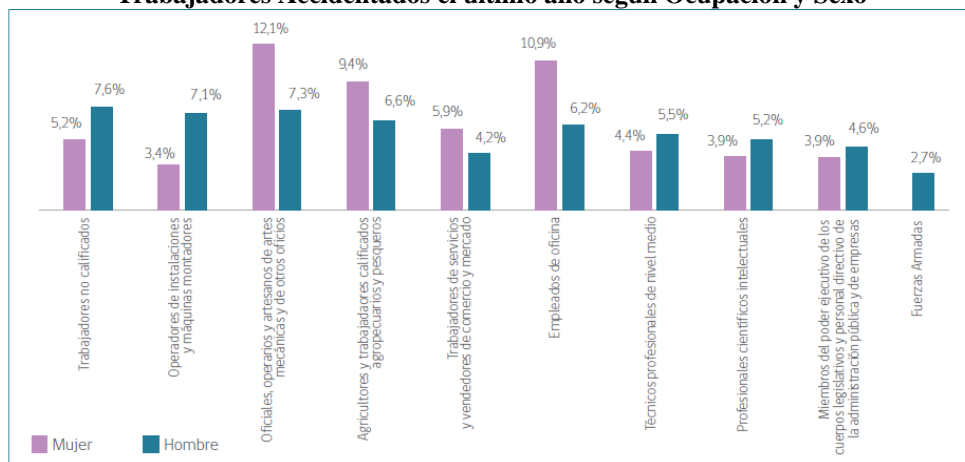
En lo concerniente al ítem salud de los trabajadores, los principales síntomas o problemas de salud declarados se refieren al ámbito de la salud mental, destacando la sensación continua de cansancio con un 38,3% en las mujeres y un 24,9% en los hombres, junto con problemas para dormir, con un 32,6% y un 21,6%, respectivamente. Y en materia física, le siguen molestias oculares (16,9%) y la tos o afección respiratoria con un 8,6% en según lugar. (Ver Gráfico N°3).

Gráfico N°3
Durante los últimos 12 meses, ¿Usted ha tenido el siguiente síntoma?



Fuente: (ENETS, 2009-2010)

Gráfico N°4
Trabajadores Accidentados el último año según Ocupación y Sexo

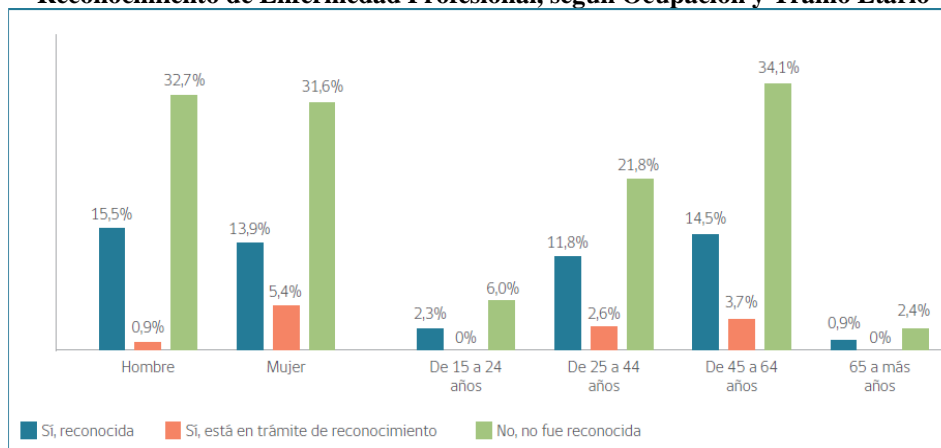


Fuente: (ENETS, 2009-2010)

De los trabajadores accidentados, los hombres se concentran en las ocupaciones de oficiales operarios (7,3%) y en los trabajadores no calificados (7,6%); en cambio en las mujeres aparecen las oficiales operarias (12%) seguidas por las empleadas de oficina (10,9%). Ver gráfico N°4.

Desde otra perspectiva de la consulta, un 29,5% del total de enfermedades que los trabajadores refirieron sufrir ha sido reconocida como enfermedad profesional y un 6,2% se encuentra en trámite para su reconocimiento. En los hombres las enfermedades reconocidas llegan a un 15,5% y en las mujeres alcanzan a un 13,9%. La mayor parte de las patologías reconocidas se encuentra en el grupo de edad de 45 a 64 años (14,5%); cabe hacer presente que existe un 2,3% de casos reconocidos en el grupo de trabajadores jóvenes (tramo de edad 15 a 24 años). Ver gráfico N°5.

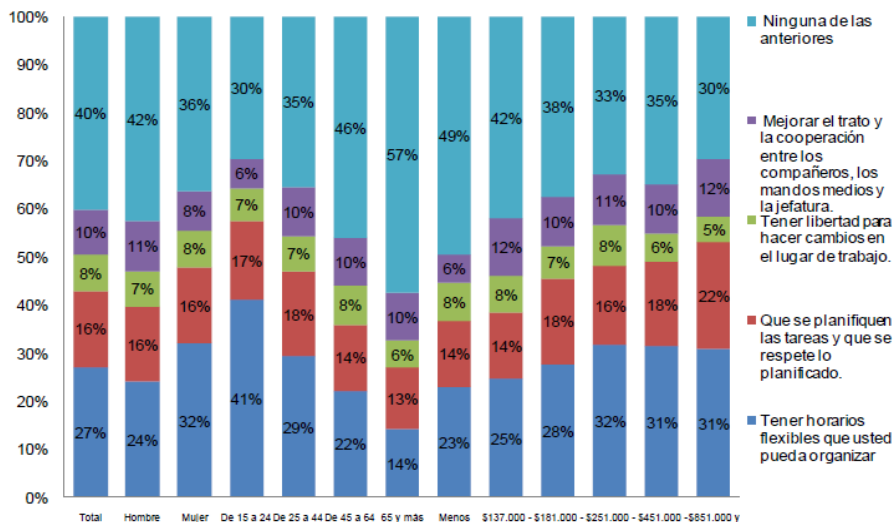
Gráfico N°5
Reconocimiento de Enfermedad Profesional, según Ocupación y Tramo Etario



Fuente: (ENETS, 2009-2010)

Como último dato relevante, en la categoría Estado y Sociedad, los trabajadores esperan del aparato público una mayor fiscalización de las condiciones de seguridad en el trabajo (31,6%), nuevas leyes que protejan su salud (28,7%), y acciones que promuevan el acuerdo entre los trabajadores y empleadores en materia de salud y seguridad (25,8%). Por su parte, dentro de los cambios en la organización del trabajo y las relaciones internas, los entrevistados esperan tener mayor flexibilidad horaria (27%), que se planiquen tareas y se respete lo acordado (16%) y mejor trato y cooperación entre trabajadores y entre éstos y jefaturas (10%). Ver Gráfico N°6.

Gráfico N°6
Cambios en la Organización Laboral y Relaciones en el Trabajo, según Sexo, Ingreso y Edad



Fuente: (ENETS, 2009-2010)

En base a estos resultados, Pérez-Franco (2014), académico de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, realizó un análisis de los datos arrojados por la Encuesta ENETS aplicada en el período 2009-2010, abordando la distribución de riesgos psicosociales (RPSL) del estudio. Según explica el profesional, el trabajo metodológico se dividió en dos dimensiones. Primero se buscó establecer las dimensiones del RPSL que estuvieran presentes en la base ENETS y determinar sus escalas y unidades de medida. En seguida se analizaron las diferentes actividades económicas en base a sus niveles de riesgo, con especial énfasis en la discriminación de género.

En la Tabla N°2, se encuentran los puntajes de RPSL por dimensión y las diferencias de medias entre hombres y mujeres, que desfavorecen ampliamente a las mujeres, salvo en la dimensión “acceso a permisos” (posibilidad de uso de permisos, licencias médicas, vacaciones, descansos en el trabajo), donde no existen diferencias significativas, y en la dimensión “respeto a la seguridad social” que favorece ligeramente a las mujeres. En las dimensiones “preocupación por las tareas domésticas” y “carga de tareas domésticas” el riesgo en las mujeres es casi tres veces mayor que el de los hombres. La dimensión de mayor riesgo fue “respeto a la seguridad social”. En el otro extremo, las dimensiones de menor riesgo refieren a “sentido del trabajo” y “abuso”.

Tabla N°2
Diferencias de Medias y Puntaje Total de Dimensiones de Riesgo Psicosocial Laboral (RPSL)

| Dimensión de RPSL | Hombres | Mujeres | Dif (m-h) | Media | <i>p-value</i> |
|------------------------------------|---------|---------|-----------|-------|----------------|
| Respeto a seguridad social | 57,4 | 52,7 | -4,7 | 55,6 | <0,0001 |
| Salario | 47,0 | 55,7 | 8,7 | 50,3 | <0,0001 |
| Carga de tareas domésticas | 31,4 | 56,0 | 24,6 | 43,7 | <0,0001 |
| Influencia sobre la tarea | 40,5 | 42,1 | 1,6 | 41,1 | 0,012 |
| Presión de trabajo | 34,9 | 37,2 | 2,3 | 36,1 | <0,0001 |
| Ambiente laboral | 34,5 | 35,3 | 0,8 | 34,9 | 0,0055 |
| Liderazgo | 31,7 | 34,4 | 2,7 | 33,1 | <0,0001 |
| Acceso a permisos | 30,8 | 30,3 | -0,5 | 30,6 | 0,49 |
| Preocupación por tareas domésticas | 14,0 | 42,3 | 28,3 | 28,2 | <0,0001 |
| Abuso | 22,5 | 24,3 | 1,7 | 23,4 | 0,005 |
| Sentido del trabajo | 19,1 | 23,8 | 4,7 | 21,5 | <0,0001 |

Fuente: Distribución del Riesgo Psicosocial Laboral en Chile (Pérez-Franco, 2014)

La Tabla N°3, según Pérez-Franco (2014), muestra las actividades económicas que puntuaron más alto en RPSL, por cada dimensión de riesgo medida (p. 57). Se repite mención a los hogares familiares como lugares que absorben los mayores puntajes de RPSL, seguidos por los servicios administrativos y de apoyo. En la mayoría de las actividades y de riesgos, son las mujeres las que concentran los mayores puntajes. Debe hacerse mención a que los hogares familiares concentran las dos áreas más riesgosas: respeto a la seguridad social (70,6) y salario (64,7).

Tabla N°3
Mayores Puntajes de Riesgo Psicosocial Laboral (RPSL) Por Actividad

| Dimensión de RPSL | Actividad | Puntaje |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| Presión | Servicios asistencia social/hogares | 41,3 |
| Sentido del trabajo | Hogares | 31,4 |
| Influencia | Poder Judicial/policía/gendarmería | 56,7 |
| Salario | Hogares | 64,7 |
| Abuso | Servicios administrativos /apoyo | 27,9 |
| Respeto a seguridad social | Hogares | 70,6 |
| Permisos | <i>Retail</i> | 35,4 |
| Liderazgo | Servicios administrativos /apoyo | 39,9 |
| Preocupación por tareas domésticas | Hogares | 44,9 |
| Carga de tareas domésticas | Hogares | 55,7 |
| Ambiente laboral | Servicios administrativos /apoyo | 37,8 |
| Riesgo total | Servicios administrativos /apoyo | 36,5 |

Fuente: Fuente: Distribución del Riesgo Psicosocial Laboral en Chile (Pérez-Franco, 2014)

Entre las principales conclusiones del análisis, Pérez-Franco (2014) plantea la falta de respeto o incumplimiento a la seguridad social, y los bajos niveles de satisfacción con el salario, como las dos dimensiones que aparecen con mayor gravedad, seguidas a cierta distancia por la dimensión carga de tareas domésticas e influencia, la presión en el trabajo y la baja calidad de liderazgos.

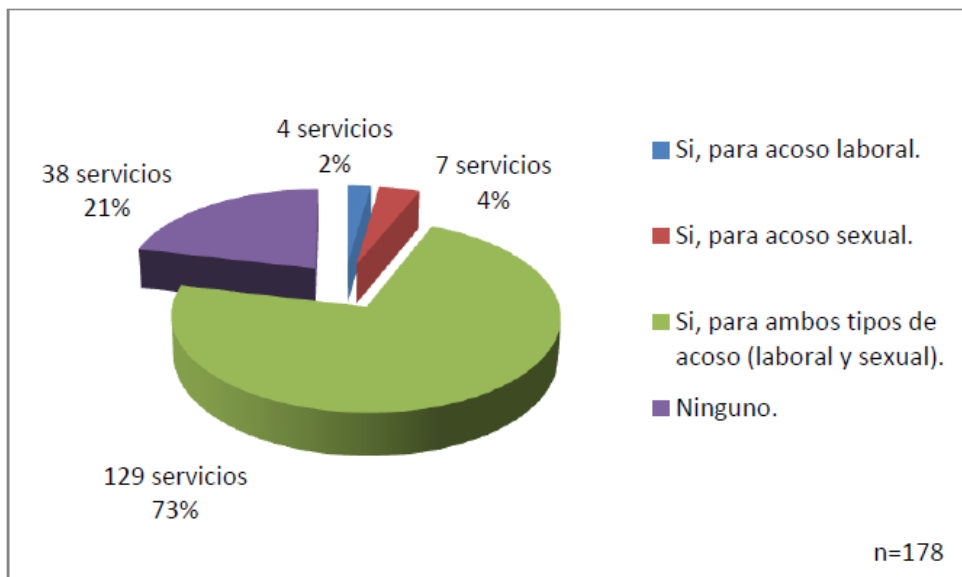
1.2.2. Resultados Encuesta Acoso en los Servicios Públicos

El Servicio Civil, en el contexto de su compromiso con la gestión de personas, ha trabajado permanentemente para mejorar las condiciones de trabajo y contribuir con climas laborales saludables en los servicios públicos. En este contexto, durante el año 2013 el organismo abordó el diseño y aplicación de un estudio exploratorio descriptivo con jefaturas de Gestión de Personas de los servicios de la administración central del Estado, cuyos resultados se dieron a conocer en diciembre de 2014. La modalidad de implementación fue en línea, a través de la Plataforma de Información del Servicio Civil, y el ejercicio tuvo por objetivo atender la norma *“vinculada a impulsar el respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales, consagrados en el artículo 19° de la Constitución Política de la República, en especial, el derecho a la vida e integridad física y psíquica, previsto en el N° 1 del citado precepto”* (Servicio Civil, 2014, p. 4).

El instrumento de consulta consideró 23 preguntas, agrupadas temáticamente en 4 categorías: Procedimientos, Denuncias, Casos Denunciados y Factores Críticos. La institución invitó a participar a 239 reparticiones públicas dependientes de la Administración Central de Estado (ACE), ante lo cual se logró la participación de 178 servicios, correspondiendo al 71% de la ACE, de los cuales 166 (69%) ingresaron el total de las respuestas solicitadas en el instrumento.

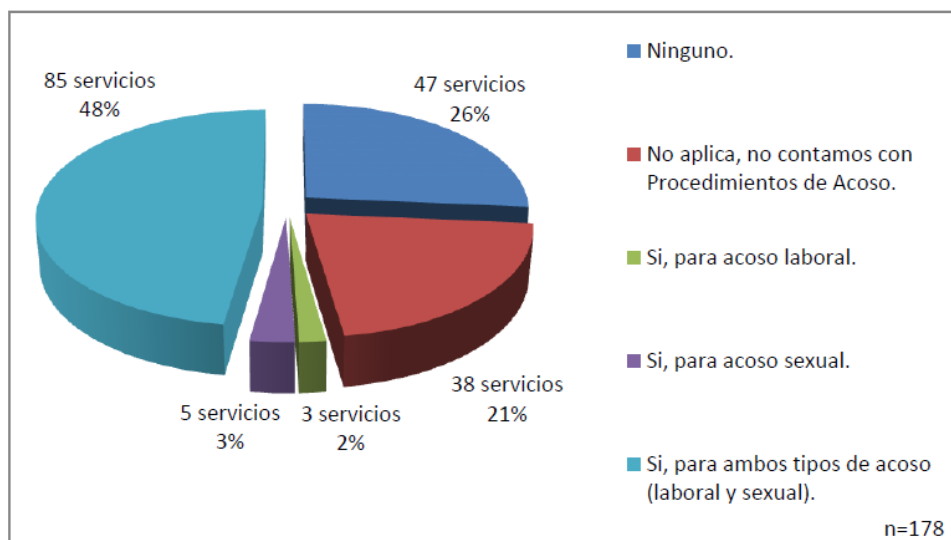
Entre los resultados más importantes que arrojó el estudio por área, podemos señalar que al consultar si los servicios cuentan con procedimientos de prevención y tratamiento del acoso laboral y sexual, se advierte que 140 de ellos (79%) tendrían al menos un reglamento específico de acoso sexual o laboral (Gráfico N°7). De los servicios que tendrían un reglamento específico de acoso sexual o laboral, 112 de ellos (79%) se encuentran formalizados a través del correspondiente acto administrativo, esto es, Resolución Exenta o Decreto, según corresponda.

Gráfico N°7
Servicios que cuentan con Procedimiento Prevención y Tratamiento del Acoso Laboral y Sexual



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

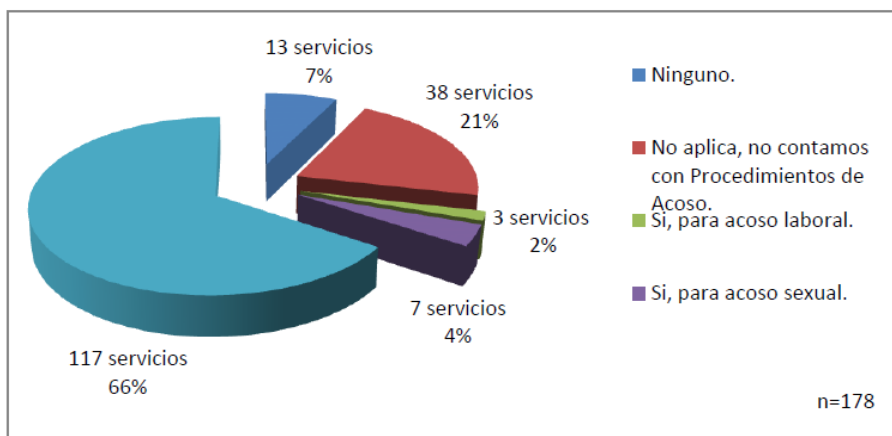
Gráfico N°8
Servicios que elaboraron sus Procedimientos de Prevención y Tratamiento del Acoso Laboral y Sexual con Participación Funcionaria



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

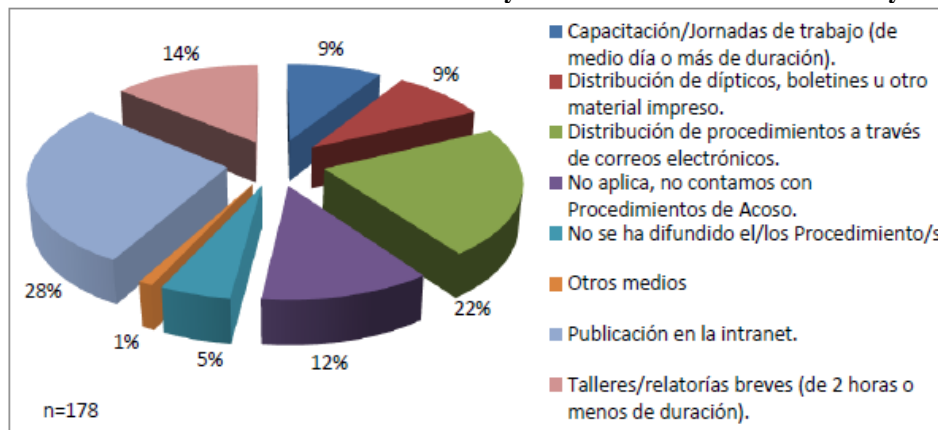
La participación funcionaria en la elaboración de los procedimientos de prevención y tratamiento del acoso, ya sea directa o indirectamente a través de sus asociaciones de funcionarios (Gráfico N°8), se observa que 93 de ellos (53%) habrían elaborado al menos un reglamento específico de acoso con participación funcionaria. En relación al nivel de conocimiento que tiene la organización de los procedimientos de prevención y tratamiento del acoso laboral y sexual, 127 de ellos (72%) indican que son conocidos por la mayoría de sus funcionarios/as (Gráfico N°9).

Gráfico N°9
Percepción de Conocimiento por la Mayoría de la Organización de los Procedimientos de Prevención y Tratamiento del Acoso Laboral y Sexual



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

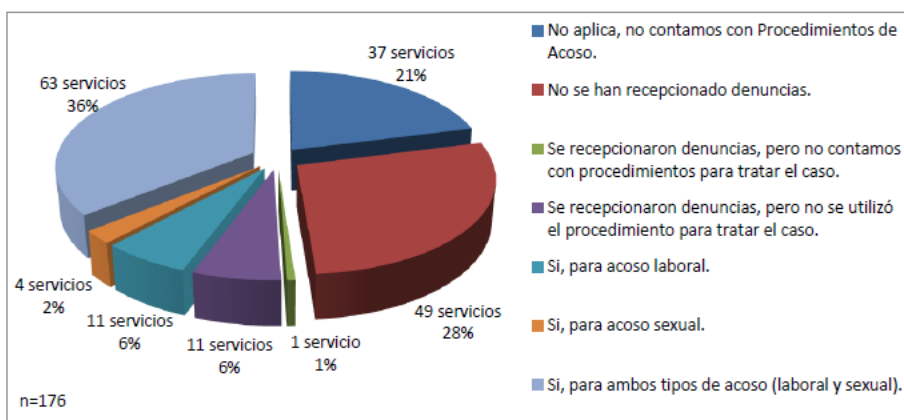
Gráfico N°10
Acciones de Difusión Procedimientos de Prevención y Tratamiento del Acoso Laboral y Sexual



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

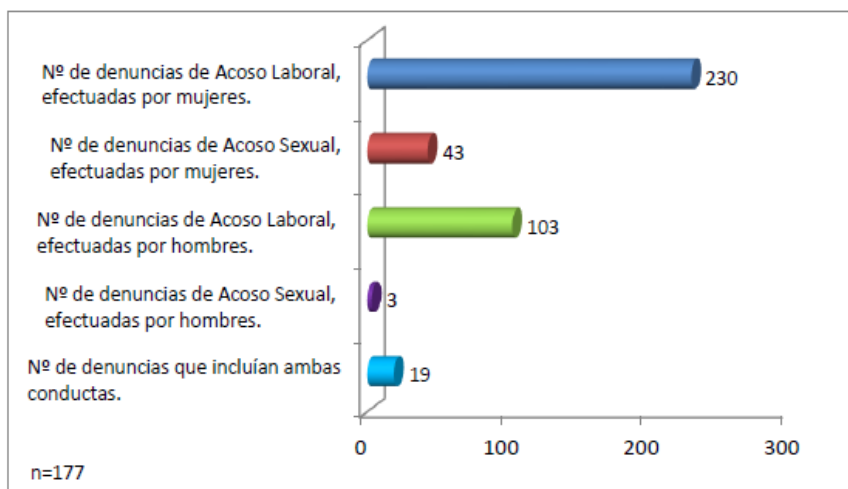
En el Gráfico N°10, se observa que el 59% de los servicios han difundido los procedimientos en forma no presencial, a través de intranet, correos electrónicos, dípticos, boletines u otro material impreso, mientras un 5% de las instituciones públicas no ejecutan acciones de difusión para sus procedimientos. Sobre el uso de los procedimientos para los casos de denuncia, un 44% de los servicios los han utilizado cuando se han recibido denuncias. Sin embargo, 11 instituciones (6%) recibieron denuncias sin utilizar los procedimientos vigentes para su tratamiento (Gráfico N°11).

Gráfico N°11
Utilización de los Procedimientos de Denuncia de Acoso laboral y Acoso Sexual



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

Gráfico N°12
Número de Denuncias Recibidas



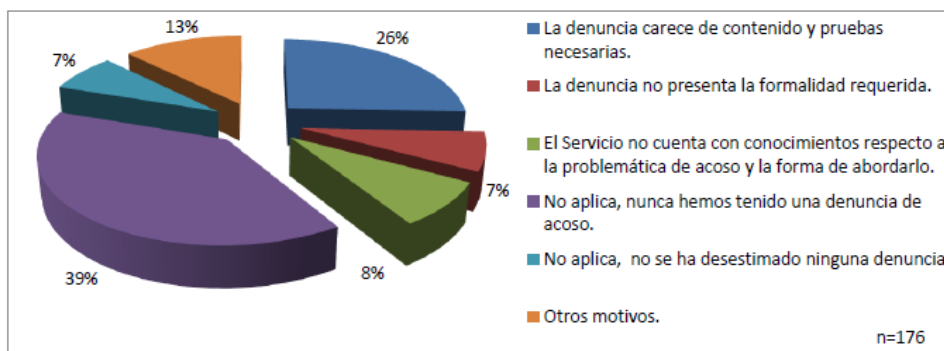
Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

Las denuncias recibidas durante el año 2013 corresponden a 379, las cuales, provienen en mayor parte de mujeres (273 denuncias/72%), mientras que las realizadas por hombres corresponden a 106 (28%). Las denuncias por acoso laboral (333 denuncias) superan a las de acoso sexual (46 denuncias), mientras que se presentan 19 denuncias referidas a ambas conductas (Gráfico N°12).

El estudio también abordó consultas respecto a las principales causas por las que no se inicia un proceso disciplinario al recibir una denuncia de acoso, se debe principalmente a que la denuncia carece de contenido y pruebas necesarias (26%), al desconocimiento del tema en los servicios públicos (8%), a la falta de formalidad requerida en las denuncias (7%) y otros motivos (13%).

Entre la categoría de otros motivos, se encuentran razones como que los denunciados ya no pertenecen a la institución, que se desiste de la denuncia, que las investigaciones se encuentran en curso o que los hechos denunciados no constituyen conductas constituyentes del tipo acoso. Además, se observa que un 39% de los servicios que contestaron esta consulta no recibieron denuncias de este tipo y que el 7% de ellos no ha desestimado ninguna (Gráfico N°13).

Gráfico N°13
Motivos por los que se Desestiman las Denuncias del Tipo Acoso

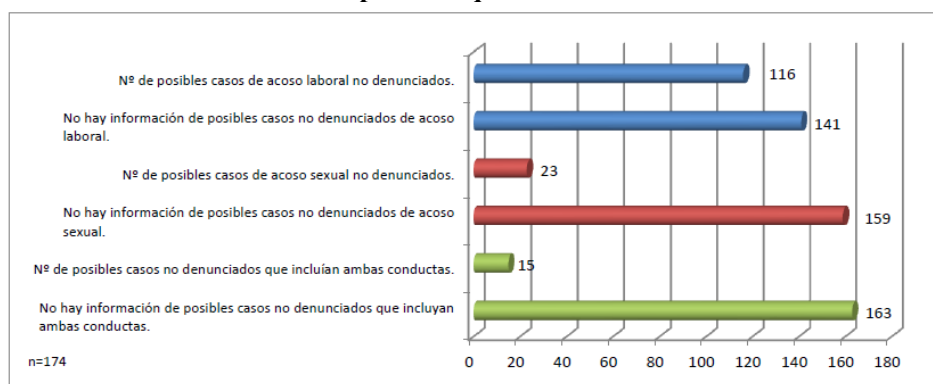


Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

Durante el año 2013, se investigaron 217 denuncias a través de investigación sumaria o sumario administrativo, 181 corresponden a acoso laboral (83%), 30 a materias de acoso sexual (14%) y 6 denuncias (3%) que incluían ambas conductas, refiriendo al 54% de las denuncias informadas.

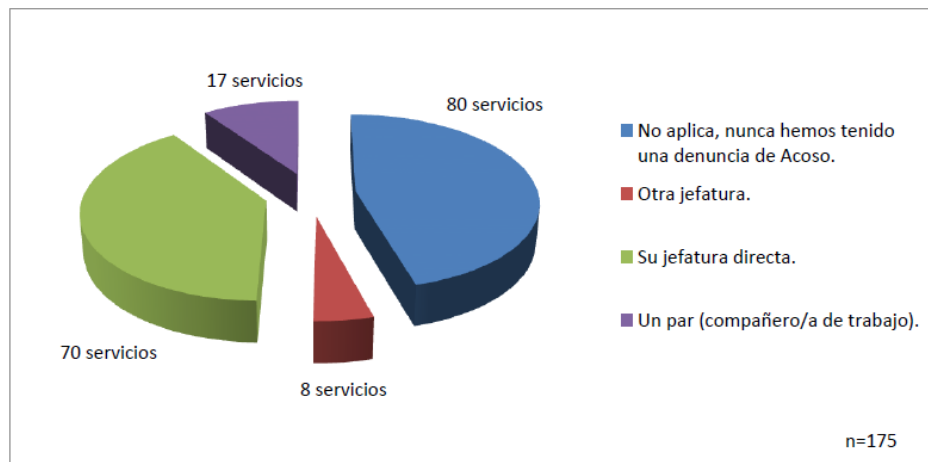
Del total de denuncias recibidas, se acreditaron mediante sumario administrativo 49 conductas de acoso, lo que corresponde al 12%, siendo 38 por acoso laboral, 10 por acoso sexual y una que incluía ambas conductas (Gráfico N°14). Según opinión del equipo técnico a cargo del estudio, en este caso se infiere que podrían ser diversas las causas que originan no acreditar la ocurrencia de este tipo de conductas, “como el hecho de no presentar pruebas necesarias que acompañen el relato de la denuncia, no contar con testigos que puedan declarar a favor de la víctima, o que la denuncia fue por otro tipo de vulneración de derecho fundamental, ya sea atentando a la dignidad o integridad física y/o psíquica de la víctima, entre otras” (Servicio Civil, 2014, p. 8).

Gráfico N°14
Número de Procesos Disciplinarios que Acreditaron Conductas de Acoso



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

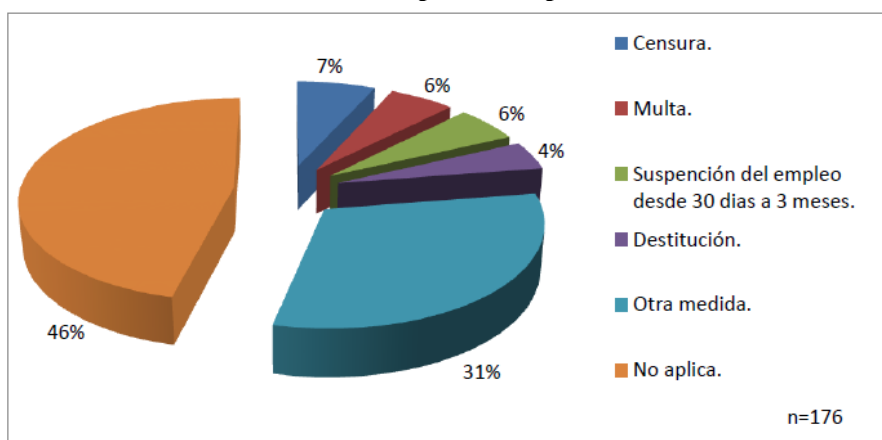
Gráfico N°15
Posición del/ de la Agresor/a o Victimario/a



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

En lo referente a la posición del agresor (a) o victimario (a), los datos señalan que el 74% de las instituciones indicaron que mayoritariamente es la jefatura directa quien comete la agresión, el 8% a otra jefatura y un 18% indica que es un compañero/a de trabajo; observándose entonces, un mayor número de denuncias relativas a acoso vertical descendente (Gráfico N°15). En materia de género, un 40% de los servicios señala que es una mujer quien ha sido denunciada como agresora o victimaria, y en un 38% se ha denunciado la figura de acoso por parte de un hombre, presentándose un 22% de instituciones que indican que corresponde a ambos sexos por igual.

Gráfico N°16
Medidas Disciplinarias Aplicadas

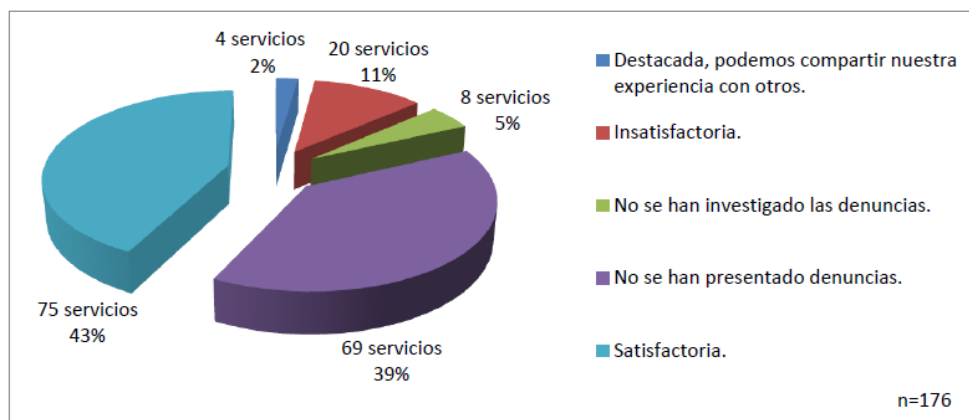


Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

En relación a las medidas disciplinarias aplicadas al término de los sumarios administrativos en caso de haber comprobado la existencia de acoso (laboral o sexual), corresponden en un 7% a Censura, 6% a Multa, 6% a Suspensión del Empleo, 4% a Destitución y 31% a otras medidas, entre las que se puede encontrar el sobreseimiento, no aplicar sanciones, cambio de funciones, disculpas públicas a la víctima y anotaciones de demerito para el/la agresor/a (Gráfico N°16).

Respecto a los factores críticos asociados a la consulta exploratoria a jefaturas, un 45% de los servicios que respondieron el instrumento consideran satisfactoria o destacada su experiencia respecto a la evaluación a la investigación del acoso laboral y sexual, mientras que un 16% de los servicios la considera insatisfactoria o que no han investigado las denuncias (Gráfico N°17).

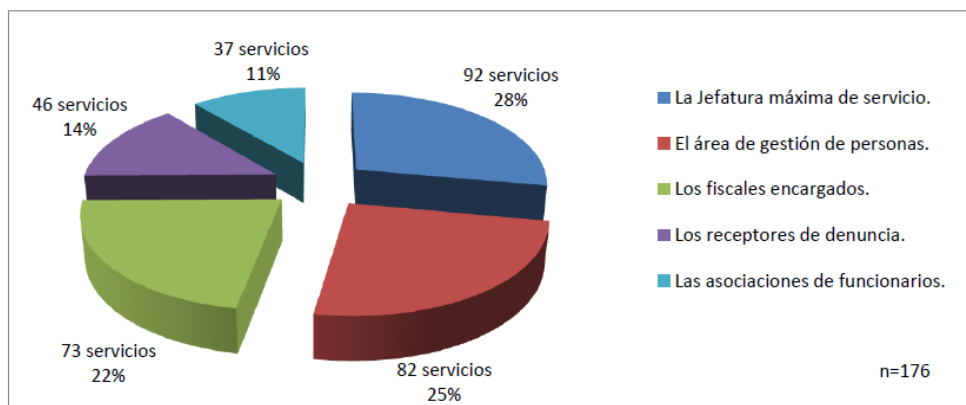
Gráfico N°17
Evaluación sobre la Investigación del Acoso Laboral y Sexual



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

Además, en el Gráfico N°18 se observa que los servicios han evaluado como determinantes en el éxito o fracaso de la prevención, investigación y tratamiento de denuncias de acoso laboral y acoso sexual, a las jefaturas máximas del servicio (28%), al área de gestión de personas (25%), los fiscales encargados (22%), receptores de denuncia (14%) y asociaciones gremiales (11%).

Gráfico N°18
Factores Determinantes en el Éxito y Fracaso de la Prevención e Investigación de la Denuncia



Fuente: Resultados Segunda Consulta Acoso en los Servicios Públicos. Servicio Civil (2014)

1.2.3. Riesgos Psicosociales-Protocolo ISTAS 21

El Ministerio de Salud (MINSAL) aprobó por Resolución Exenta N°336 de 2013, el Protocolo de Vigilancia en el Trabajo, contando con un instrumento que entrega las orientaciones técnicas, para valorar, medir, evaluar e intervenir la exposición al riesgo psicosocial. El instrumento es un denominado ISTAS 21, cuya sigla corresponde al “Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud” de España, validado en Chile a través de un equipo dirigido por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Su método de trabajo tiene como eje fundamental la participación de los trabajadores en todo el proceso, desde la sensibilización, definición de las unidades de estudio, aplicación del cuestionario y búsqueda de soluciones para mitigar o suprimir los riesgos.

Con fecha 10 de noviembre de 2017, se aprobó la Resolución Exenta N° 1.433 que aprueba la actualización del Protocolo de Vigilancia de Riesgo Psicosocial en el Trabajo, luego de algunos años tras su implementación. En lo central, esta nueva normativa reemplaza en todas sus partes la resolución del año 2013, por cuanto define como medida la incorporación del riesgo psicosocial en el Reglamento de Higiene y Seguridad, autoriza el uso de cualquiera de las dos versiones del cuestionario (breve o extendida), modifica la forma de establecer los distintos niveles de riesgo y modifica los plazos para las reevaluaciones, entre otras actualizaciones.

Con la finalidad de orientar conceptualmente el análisis y este proyecto de investigación, para el MINSAL (2020) los riesgos psicosociales son *“el conjunto de condiciones relacionadas con la organización y contenido de las tareas, con los procedimientos y métodos de trabajo, así como las relaciones entre los trabajadores y sus superiores, cuya exposición prolongada en el tiempo, aumenta la posibilidad de experimentar tensión psíquica, en desmedro del rendimiento y la productividad, lo que una vez acumulada residualmente, será un precursor de los trastornos o problemas de salud”* (p. 5). El organismo sanitario subraya a partir de esta definición, el rol que juega la prevención de los factores de riesgo psicosocial, como la cultura organizacional, el clima laboral, el diseño del puesto de trabajo y el tipo de liderazgo, por indicar algunos de ellos, en la promoción de mejores condiciones laborales y espacios laborales saludables, con perfiles estables y colaborativos, que reduzcan los niveles de riesgo sobre el individuo y la organización.

Un aspecto importante que incluyó la actualización del Protocolo en 2017 (R.E. N°1.433) fue la modificación de la forma de establecer los distintos niveles de riesgo, en los siguientes aspectos:

- Cuando la prevalencia de trabajadores en “alto riesgo”, en cada dimensión, sea mayor al 50% se contabilizará como un punto de riesgo “+1”.
- Cuando la prevalencia de trabajadores en “bajo riesgo”, en cada dimensión, sea mayor al 50% se contabilizará como un punto de seguridad “-1”.
- Cuando la prevalencia de riesgo alto o bajo, en cada dimensión, no sea superior al 50% se contabilizará como un punto neutro “0”.

El Cuestionario SUSESO ISTAS 21, como herramienta de evaluación de riesgos laborales de tipo psicosocial con enfoque preventivo, tiene dos (2) versiones, una breve de 20 preguntas y una completa de 142 preguntas organizadas en cinco (5) dimensiones y 19 subdimensiones. El MINSAL (2020), a través de las orientaciones del Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD), ofrece las dimensiones de riesgo que evalúa el instrumento para una mejor comprensión (p. 13):

a) **Dimensión Exigencias Psicológicas (D1)**

Representan esencialmente el concepto de “demanda” del modelo demanda-control-apoyo social. Una alta prevalencia de personas “en rojo” (color asignado cuando más del 50% de los cuestionarios muestran esta variable en riesgo), significa que las exigencias sobre los trabajadores son elevadas, o que el esfuerzo que realizan es alto, pero también que las exigencias emocionales registran una tendencia al incremento.

Con carácter de subdivisión de este tipo de exigencias, se pueden destacar las siguientes:

- **Exigencias Psicológicas Cuantitativas (CU).**
Cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo para realizarlo.
- **Exigencias Psicológicas Cognitivas (CO).**
Exigencias sobre los diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y nivel de responsabilidad por las consecuencias generadas por lo que se hace.

- **Exigencias Psicológicas Emocionales (EM).**

Demandan nuestra capacidad para entender la situación de otras personas, sobre todo cuando aquellas están a su vez sometidas a emociones de carácter intensa.

- **Exigencias Psicológicas de Esconder Emociones (EE).**

Se refiere a todas las emociones básicas (tristeza, miedo, asco, alegría, sorpresa). En la práctica, la emoción que más se exige esconder por “razones profesionales” es la rabia, que usualmente es provocada por conductas agresivas de usuarios y colegas.

- **Exigencias Psicológicas Sensoriales (ES).**

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

b) **Dimensión Trabajo Activo y Posibilidades de Desarrollo (D2)**

El trabajo activo refleja donde es posible desarrollarse como persona, principalmente a través de la autonomía y las posibilidades de aprendizaje que tienen los trabajadores, es decir, el concepto de “control” del modelo de demanda-control. Una alta prevalencia de personas en “rojo” puede significar que los trabajadores tienen escaso control sobre sus tareas o que son irrelevantes, por lo que son escasas las posibilidades de aprendizaje.

A nivel de subdivisión de esta dimensión, se pueden mencionar los siguientes factores:

- **Influencia (IN).**

Es el margen de la decisión u autonomía que tiene el (la) trabajador (a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace).

- **Control sobre el Tiempo de Trabajo (CT).**

Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para realizar un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones.

- **Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (PD).**

Oportunidades del trabajo para practicar y desarrollar conocimientos y habilidades.

- **Sentido del Trabajo (ST).**

Relación que establece el/la trabajador/a con valores o fines de su trabajo que trascienden el fin más inmediato del ingreso económico. Suele estar asociado al valor social del trabajo (“mi trabajo sirve a otros”). Permite afrontar las exigencias.

- **Integración en la Empresa (IE).**

Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No refiere al contenido del trabajo en sí. Es dimensión complementaria a la de sentido del trabajo.

c) **Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3)**

Esta dimensión evalúa principalmente el liderazgo, y es más o menos equivalente al concepto de “apoyo social en la empresa” del modelo demanda-control-apoyo social. Una alta prevalencia de personas “en rojo” puede significar que los estilos de liderazgo son inapropiados. El apoyo social representa el aspecto funcional de las relaciones de trabajo, mientras que el sentimiento de grupo representa su componente emocional.

A nivel de subdivisión de esta dimensión, se pueden mencionar los siguientes factores:

- **Claridad de Rol (RL).**

Grado de satisfacción de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles en el ejercicio y logro de la tarea asignada a una persona al interior de la organización.

- **Conflicto de Rol (CR).**

Corresponde a 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 de carácter personal.

- **Calidad del Liderazgo (CL).**

Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir la labor en forma ecuánime, interés por el bienestar del personal y habilidades de comunicación.

- **Calidad de Relación con Superiores (RS).**

Atributos tanto del jefe directo como de la organización que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo. Significa disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para el trabajo y adaptarse a potenciales cambios (tecnología, tareas, métodos y procesos).

Calidad de Relación con Compañeros de Trabajo (RC).

Relaciones con los compañeros de trabajo, que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir algún tipo de ayuda para realizar la labor en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.

d) **Dimensión Compensaciones (D4)**

El equilibrio entre las compensaciones obtenidas a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo constituye el eje central del “modelo esfuerzo- recompensa”. La interacción entre esfuerzo elevado y baja compensación a largo plazo representa un riesgo para la salud.

A nivel de subdivisión de esta dimensión, se pueden mencionar los siguientes factores:

- **Estima (ET).**

Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo para el buen desarrollo del trabajo asignado. Incluye recibir un trato justo en su ejercicio.

- **Inseguridad Respecto a las Condiciones del Contrato (IC).**

Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones de remuneraciones, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.

- **Inseguridad Respecto a las Características del Trabajo (IT).**

Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo, tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, ajustes de la jornada y horario de trabajo.

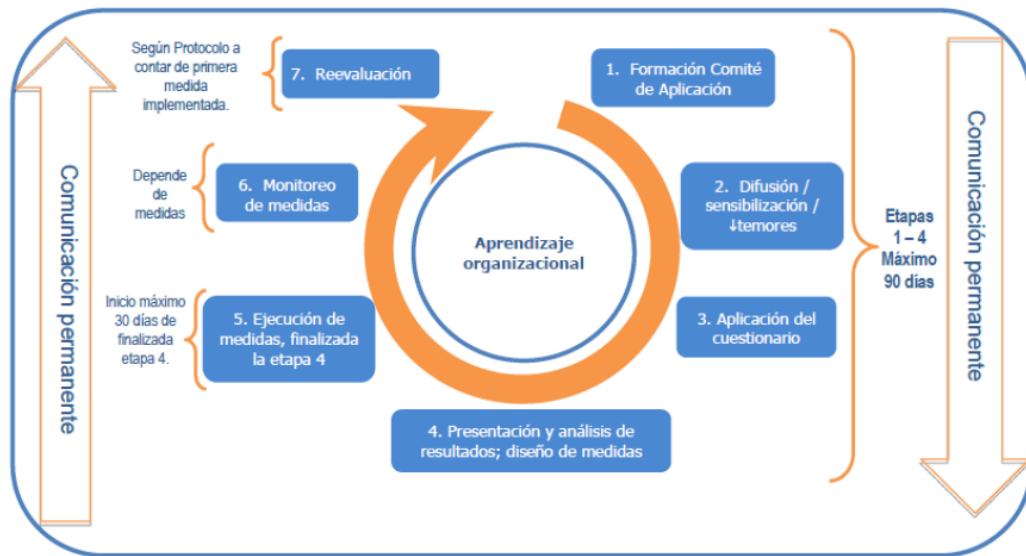
e) **Doble Presencia (D5)**

Exigencias importantes en el ámbito doméstico-familiar (ser el/la responsable principal y ocuparse de la mayor parte de las tareas familiares y domésticas) e inexistencia de tiempo disponible y de autonomía sobre el control del tiempo, implica graves problemas de conciliación de las necesidades derivadas del ámbito doméstico-familiar con las del ámbito laboral. Una alta doble presencia supone una situación de riesgo para la salud.

▪ **Preocupación por Tareas Domésticas (DP).**

Refiere a la intranquilidad provocada por exigencias domésticas que pueden afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres vía una inequidad de género.

Figura N°4
Esquema Aplicación Metodología Cuestionario SUSESO ISTAS 21



Fuente: (MINSAL, 2020)

En materia del proceso de aplicación metodológica, en conformidad a lo que señala el MINSAL (2020), “la participación de trabajadores en la aplicación del cuestionario es de carácter voluntario, pero es recomendable que dicha participación sea mayoritaria, a fin de obtener resultados más representativos para las diferentes unidades de análisis” (p. 24). De ello, se desprende una de las principales tareas para el Grupo de Trabajo o Comité ISTAS responsable.

Desde los principios que coexisten en el método, el organismo sanitario se encarga de explicar sus características esenciales, con la finalidad de optimizar su aplicación y valor institucional:

- a) Finalidad preventiva: Al utilizar el método ISTAS21, la institución debe identificar y “prevenir” los riesgos psicosociales presentes en la organización del trabajo.
- b) Participación: La “participación” directa de los trabajadores/as, es una condición imprescindible en la utilización del método ISTAS-21.
- c) Anonimato y confidencialidad: No debe usarse el método ISTAS-21, si no se garantiza el “anonimato y la confidencialidad” de los datos.
- d) No modificación: No pueden ser modificadas o suprimidas las preguntas del instrumento que se entrega en el método ISTAS-21.

1.2.3.1. Programa Vigilancia Psicosocial

A partir de estas disposiciones, es importar ahora consignar algunos resultados de estudios que se han realizado en el contexto laboral referidos a la aplicación del Cuestionario ISTAS 21. Para los efectos y aplicabilidad del análisis en desarrollo, serán visibilizados antecedentes obtenidos en el Cuarto Reporte del Programa de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, Protocolo ISTAS, con datos al 31 de diciembre de 2019. Dicho informe del Ministerio de Salud de Chile, con fecha de publicación en febrero del año 2020, se inserta dentro del Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST), que tiene bajo su competencia la Subsecretaría de Redes Asistenciales.

Este reporte tiene por finalidad representar, por cuarto año consecutivo, el estado de situación de implementación del Protocolo de Vigilancia Sanitaria en Riesgos Psicosociales ISTAS 21 en la Red Asistencial de Servicios de Salud del país. Esta herramienta de estudio y consulta, también permite conocer el estado y las formas de organización para responder a la implementación del protocolo, así como identificar el avance en cada una de las etapas metodológicas del proceso.

Para validación técnica y estadística, el estudio fue aplicado -en su versión extendida- en los 29 servicios de salud del país, con una cobertura de intervención del 70% de la dotación de cada establecimiento, que refleja un universo de 132.978 funcionarios que respondieron el ISTAS 21, según datos del Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH), a diciembre de 2019.

Las dimensiones de análisis y estudio, con sus respectivas subdimensiones, se expresan en Tabla N°4, donde además se especifica el carácter y el número de preguntas para la versión extendida.

Tabla N°4
Resumen de la Estructura Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 - Versión Completa

| Unidades | Conceptos | Carácter | Preguntas | |
|--|---|--|-----------------------|-----------|
| Sección General | I. Datos demográficos | Sexo y edad | Obligatorias 2 | |
| | II. Salud y bienestar personal | Salud General | Obligatorias | 5 |
| | | Salud Mental | Obligatorias | 5 |
| | | Vitalidad | Obligatorias | 4 |
| | | Escala de estrés de Setterlind | Obligatorias | 12 |
| | III. Trabajo actual, salario y elementos vinculados | Segmentación: unidad geográfica, ocupación (utilizar CIUO-08) y deptos | Editables y optativas | 3 |
| | | Condición general de trabajo | Obligatorias | 5 |
| | | Jornada de trabajo | Obligatorias | 6 |
| | | Contrato de trabajo y Salario | Obligatorias | 3 |
| | | Endeudamiento | Obligatorias | 2 |
| | | Licencias Médicas | Obligatorias | 2 |
| | | Accidentes laborales | Obligatorias | 1 |
| | | Enfermedades profesionales | Obligatorias | 1 |
| | | Carga de trabajo doméstico | Obligatorias | 2 |
| | TOTAL | | | 53 |
| Dimensiones | Sub dimensiones | Carácter | Preguntas | |
| Sección Específica de riesgo psicosocial | Exigencias psicológicas | Exigencias cuantitativas | Obligatorias | 7 |
| | | Exigencias cognitivas | Obligatorias | 8 |
| | | Exigencias sensoriales | Obligatorias | 4 |
| | | Exigencias emocionales | Obligatorias | 2 |
| | | Exigencias de esconder emociones | Obligatorias | 2 |
| | Trabajo activo y posibilidades de desarrollo | Influencia | Obligatorias | 7 |
| | | Control sobre el tiempo de trabajo | Obligatorias | 4 |
| | | Posibilidades de desarrollo en el trabajo | Obligatorias | 7 |
| | | Sentido del trabajo | Obligatorias | 3 |
| | | Integración en la empresa | Obligatorias | 4 |
| | Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo | Claridad de rol | Obligatorias | 4 |
| | | Conflicto de rol | Obligatorias | 5 |
| | | Calidad de liderazgo | Obligatorias | 6 |
| | | Calidad de la relación con superiores | Obligatorias | 5 |
| | Compensaciones | Calidad de la relación con compañeros de trabajo | Obligatorias | 6 |
| Estima | | Obligatorias | 5 | |
| Inseguridad respecto del contrato de trabajo | | Obligatorias | 5 | |
| Doble presencia | Inseguridad respecto de las características del trabajo | Obligatorias | 3 | |
| | Preocupación por tareas domésticas | Obligatorias | 2 | |
| TOTAL | | | 89 | |
| TOTAL DEL CUESTIONARIO | | | 142 | |

Fuente: (Superintendencia de Seguridad Social, 2020)

Un primer antecedente relevante del reporte para efectos de este proyecto, lo arroja la Tabla N°5 que señala que, en el año 2017, de acuerdo con la nueva forma de establecer el nivel de riesgo, (Res. Ex. N°1.433/2027), un 89.7% de los establecimientos se encuentra en nivel de riesgo bajo o medio y sólo un 1,5% en alto riesgo. Para el año 2018, los datos indican que un 56,2% de los establecimientos se encuentra en nivel de riesgo bajo o medio y un 43,5% en nivel de alto riesgo.

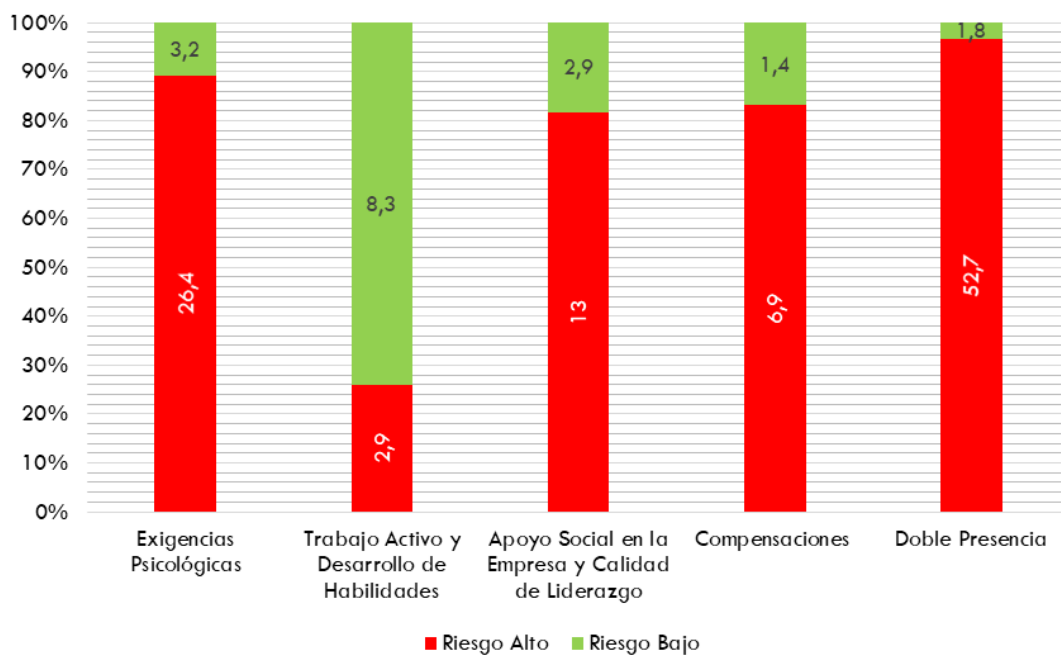
Para el año 2019, el escenario establece que un 41,9% de los establecimientos se encuentra en nivel de riesgo bajo, un 56,3% se encuentra en riesgo medio y un 1,8% se sitúa en riesgo alto.

Tabla N°5
Número y Distribución de Establecimientos Según Nivel de Riesgo – Años 2016 a 2019

| Año/Riesgo | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Bajo | 0 | 0 | 74 | 27.3 | 137 | 48,4 | 116 | 41.9 |
| Medio | 0 | 0 | 169 | 62.4 | 22 | 7,8 | 156 | 56.3 |
| Alto | 139 | 66 | 4 | 1.5 | 123 | 43,5 | 5 | 1.8 |
| Sin dato | 77 | 34 | 24 | 8.9 | 1 | 0,4 | 0 | 0.0 |
| Total | 216 | 100.0 | 271 | 100.0 | 283 | 100.0 | 277 | 100.0 |

Fuente: (MINSAL, 2020)

Gráfico N°19
Porcentajes de Establecimientos con Riesgos Alto y Bajo en Dimensiones ISTAS 21
Subsecretaría Redes Asistenciales - Servicios de Salud de Chile



Fuente: (MINSAL, 2020)

Para el MINSAL (2020), el Gráfico N°19 que se expone muestra una visión general de la forma en que se distribuye el riesgo alto y bajo en centros de salud donde se aplicó ISTAS 21 (p. 43). Los principales fundamentos y orientaciones de análisis de los datos se explican a continuación:

a) Punto de Riesgo (1)

- Las Dimensiones: Doble Presencia, Exigencias Psicológicas y Apoyo Social en Empresa, son las que exhiben mayores porcentajes en establecimientos con un (1) Punto de Riesgo.
- En el caso de la Dimensión Doble Presencia, un 52,7% de los establecimientos (146) mostraron un (1) punto de riesgo, es decir, que más del 50% de los funcionarios que se hallan ligados a estos 146 establecimientos mostraron riesgo alto para la dimensión.
- En el caso de la Dimensión de Exigencias Psicológicas, un 26,4% de los establecimientos (73) arrojaron un (1) punto de riesgo, misma situación en la Dimensión de Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo, donde un 13% de los establecimientos (36) mostraron un punto de riesgo. Ambas situaciones, se explican porque más del 50% de esos 36 centros de salud de la red asistencial país registraron un alto riesgo del indicador.

b) Punto de Seguridad (1)

- Las Dimensiones Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades y Exigencias Psicológicas muestran mayores porcentajes de Establecimientos con un (1) Punto de Seguridad.
- En el caso de la Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades un 8,3% de los Establecimientos (23) mostraron un (1) Punto de Seguridad, es decir que más del 50% de los funcionarios de estos 23 Establecimientos mostraron Riesgo Bajo para la Dimensión.
- En el caso de la Dimensión Exigencias Psicológicas un 3,2% de los Establecimientos (9) mostraron un (1) Punto de Seguridad, es decir, más del 50% de los funcionarios pertenecientes a estos 73 Establecimientos mostraron Riesgo Bajo para la Dimensión.

Una primera aproximación de mejora que se deriva de estos resultados, en opinión de MINSAL (2020), *radica en la necesidad estratégica de intervenir sostenida y sistemáticamente sobre las dimensiones Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades y Exigencias Psicológicas, en forma global o parcial, lo que puede constituirse en un capital para reducir el 50% de riesgo* (p. 43). Una segunda reflexión surge de la importancia e influencia clave que tiene para la organización, el estilo y el ejercicio de acciones de liderazgo de parte de los directivos y jefaturas intermedias.

Otro dato relevante que aporta el estudio, responde a la ocurrencia de los Eventos Centinela, que de acuerdo a SUSESO (2018), refiere a la presencia de un trabajador en un centro de trabajo al que se le haya diagnosticado una patología de origen mental y que fuera calificada de origen laboral, atendiendo criterios del Programa de Vigilancia Epidemiológica de Riesgo Psicosocial.

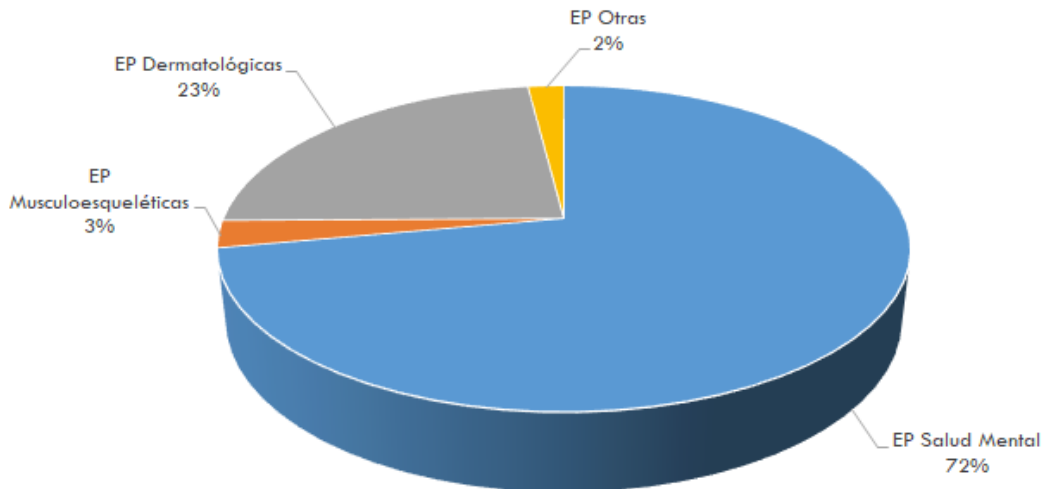
Tabla N°6
Casos Centinela y Porcentaje por Servicio de Salud (Enero a Diciembre 2019)
Subsecretaría de Redes Asistenciales

| Nº | Servicio | Total Dotación | Nº Casos Centinela | % |
|----|--------------------|----------------|--------------------|------|
| 1 | SS Arica | 1758 | 8 | 4,6 |
| 2 | SS Iquique | 2304 | 8 | 3,5 |
| 3 | SS Antofagasta | 4525 | 11 | 2,4 |
| 4 | SS Atacama | 2466 | 0 | 0,0 |
| 5 | SS Coquimbo | 5208 | 64 | 12,3 |
| 6 | SS Valparaíso | 4625 | 17 | 3,7 |
| 7 | SS Viña-Quillota | 6267 | 6 | 1,0 |
| 8 | SS Aconcagua | 2716 | 15 | 5,5 |
| 9 | SS O'Higgins | 6507 | 20 | 3,1 |
| 10 | SS Maule | 7882 | 31 | 3,9 |
| 11 | SS Ñuble | 4392 | 12 | 2,7 |
| 12 | SS Concepción | 6648 | 17 | 2,6 |
| 13 | SS Arauco | 2220 | 6 | 2,7 |
| 14 | SS Talcahuano | 3605 | 7 | 1,9 |
| 15 | SS Biobío | 4003 | 5 | 1,2 |
| 16 | SS Araucanía Norte | 2488 | 12 | 4,8 |
| 17 | SS Araucanía Sur | 6277 | 39 | 6,2 |
| 18 | SS Valdivia | 3614 | 10 | 2,8 |
| 19 | SS Osorno | 2981 | 0 | 0,0 |
| 20 | SS Del Reloncavi | 4248 | 26 | 6,1 |
| 21 | SS Chiloé | 1935 | 7 | 3,6 |
| 22 | SS Aysén | 2411 | 5 | 2,1 |
| 23 | SS Magallanes | 2119 | 5 | 2,4 |
| 24 | SS M Oriente | 6173 | 17 | 2,8 |
| 25 | SS M Central | 8054 | 54 | 6,7 |
| 26 | SS M Sur | 6775 | 40 | 5,9 |
| 27 | SS M Norte | 5699 | 29 | 5,1 |
| 28 | SS M Occidente | 7470 | 33 | 4,4 |
| 29 | SS M Suroriental | 7608 | 12 | 1,6 |
| | | 132978 | 516 | |

Fuente: (MINSAL, 2020)

Según lo muestra el antecedente, en 2017 los centros reportaron la ocurrencia de 140 Eventos Centinela. En 2018, los establecimientos reportaron la ocurrencia de 290 casos. En el año 2019, se generaron 516 casos a nivel país, siendo su promedio 17,8 casos y su mediana igual a 12. Del total de Eventos Centinela, el Servicio de Salud de la Región de O'Higgins mostró 20 casos durante ese período (2019), lo que representa un porcentaje del 3,1% respecto del análisis global.

Gráfico N°20
Porcentaje de Enfermedades Profesionales Calificadas - Año 2019
Subsecretaría Redes Asistenciales - Servicios de Salud



Fuente: (MINSAL, 2020)

En la misma dirección de la ocurrencia de los Eventos Centinela, el MINSAL (2020) expone que *estas dinámicas permiten la implementación de planes y medidas derivadas de la evaluación ISTAS 21* (p. 46-47), con el propósito de ofrecer una respuesta sectorial integrada, de modo que los funcionarios afectados obtengan respuestas reales a la exposición de los factores de riesgo.

En este contexto, es menester señalar que, conforme al Cuarto Reporte de Programas de Riesgos Psicosociales, Protocolo ISTAS, con datos al 31 de diciembre de 2019, de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, dependiente del MINSAL, las enfermedades profesionales de salud mental reflejan el 72,1% del total de patologías profesionales generadas el 2019, por sobre las relativas a las enfermedades dermatológicas (23,2%) y musculoesqueléticas (3%). Ver Gráfico N°20.

La exposición de estos datos ayuda a contextualizar y sustentar técnicamente algunos alcances que aborda el presente proyecto de investigación, desde donde se busca revisar el impacto de los riesgos psicosociales en el clima laboral y sus efectos en la salud y bienestar del trabajador, así como establecer los vínculos del tema con el estándar de logro de la productividad institucional.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio de este proyecto de investigación, radica en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, ubicado al sector poniente de la capital regional Rancagua. Refiere a un establecimiento público de salud autogestionado, que implica mayor complejidad técnica, clínica y asistencial, ya que incluye el desarrollo de especialidades, conforme a una cartera de servicios específica y le asiste responsabilidad de su organización administrativa. Están descentralizados, pero su función asistencial es orientada por el Director de Servicio, según proyecto estratégico.

1.3.1. Breve Reseña Histórica Objeto de Investigación

De acuerdo a referencias bibliográficas en poder del establecimiento, el 12 de marzo de 1829 el Cabildo de Rancagua recibió el testamento de José de la Carrera, quien dejaba como herencia la mitad de las rentas de su hacienda Valdebenito para la construcción de un hospital, cuyas obras se iniciaron de inmediato. A comienzos de los años 1950 comenzó la construcción de un edificio para el hospital que entró en funciones el año 1962. Paralelamente, la Sociedad Minera El Teniente comenzó la construcción de un hospital para su personal, que en 1980, gracias a la compra por parte del Servicio Nacional de Salud, pasó a formar parte del Hospital Regional.

De acuerdo a un proyecto de normalización impulsado por el Ministerio de Salud (2007), el recinto asistencial se trasladó a una nueva y moderna infraestructura, la que fue inaugurada el 25 de abril de 2016. En el mes de junio de ese año, a partir de un proceso de consultivo se definió que su nombre sería el de Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins. El antiguo edificio del Hospital fue ocupado por la Universidad de O'Higgins, que comenzó a funcionar en el 2017.

Frontis Actual Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins (2021)



1.3.2. Estructura Filosófica y Organizacional

En el marco de su estructura política y filosófica, es hacer referencia a lo siguiente:

a) **Visión**

Llegar a ser la mejor alternativa de atención de salud en la región, con altos estándares, transformándonos en un referente nacional.

b) **Misión**

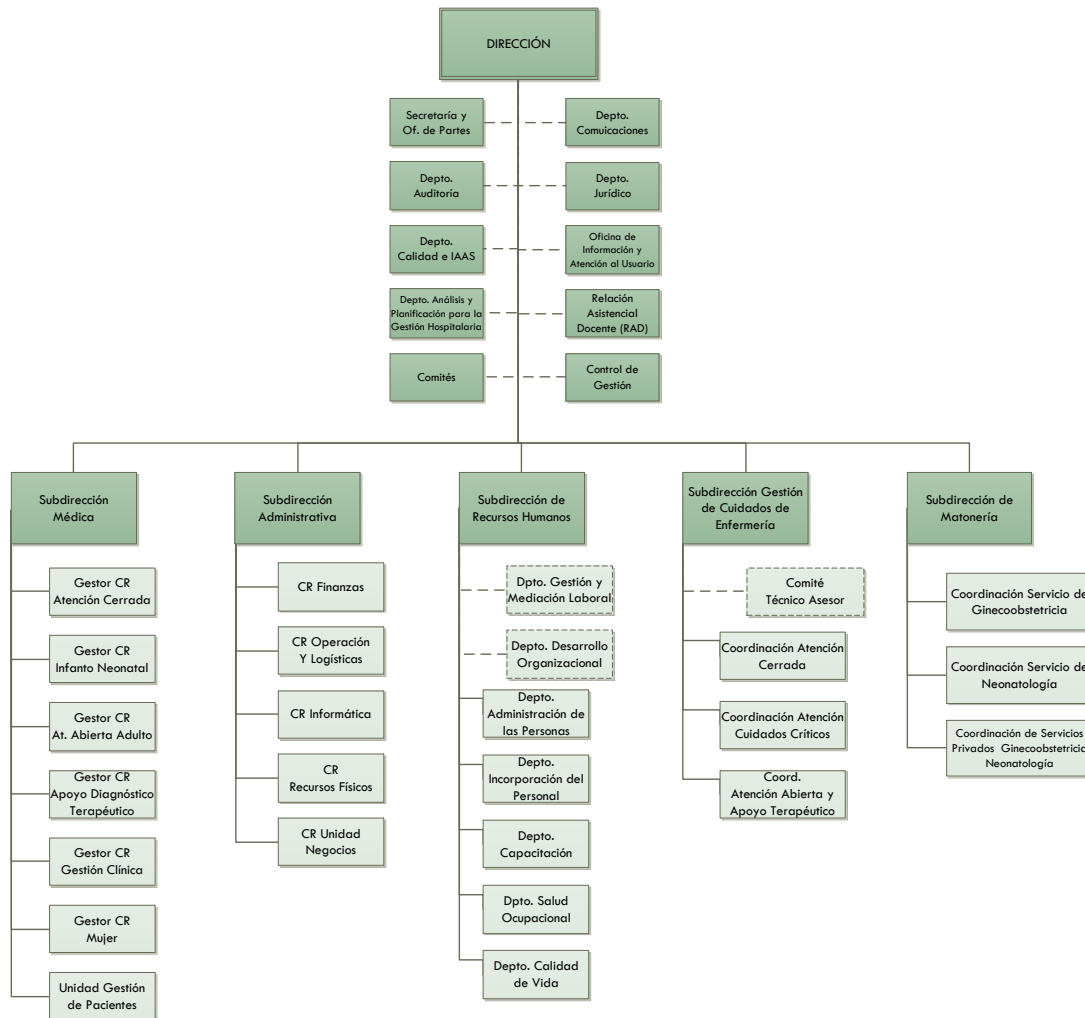
Hospital autogestionado en red, que proporciona atención de salud integral en una cultura de calidad y seguridad, comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Somos un establecimiento público, de alta complejidad, asistencial docente y que participa activamente en la Red Pública de Salud del Servicio de Salud O'Higgins.

c) **Valores Institucionales**

- Respeto e integridad: Utilizamos en el desempeño del trabajo los más altos estándares en el comportamiento individual y colectivo, siendo honestos, transparentes y respetuosos.
- Lealtad y honestidad: Velamos por el prestigio de nuestra institución y fomentamos el orgullo institucional, para hacer que nuestro Hospital sea un Centro de excelencia.
- Excelencia y Trabajo en Equipo: Trabajamos en conjunto, alineados en forma responsable y colaborativa, potenciando las fortalezas de cada uno de sus integrantes.
- Creatividad e Innovación: Fomentamos las nuevas ideas, incentivando que se concreten para así fortalecer nuestra competitividad y liderazgo.
- Compromiso y Empatía.

En antecedentes demográficos, según Cuenta Pública 2020 del recinto, la Región del Libertador Bernardo O'Higgins tiene una superficie de 16.387 metros cuadrados, para una población de 914.555 habitantes (CENSO, 2017). De éstos, un universo de 762.479 habitantes está inscrito en FONASA, lo que refleja el potencial de usuarios del establecimiento con 536 camas, repartidas en distintas áreas de la atención cerrada. Según la misma fuente, sus recursos humanos alcanzan a un total de 3.091 funcionarios, entre médicos, profesionales no médicos y personal de apoyo.

Figura N°5
Organigrama Vigente / Principales Niveles Jerárquicos
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins (HRLBO)



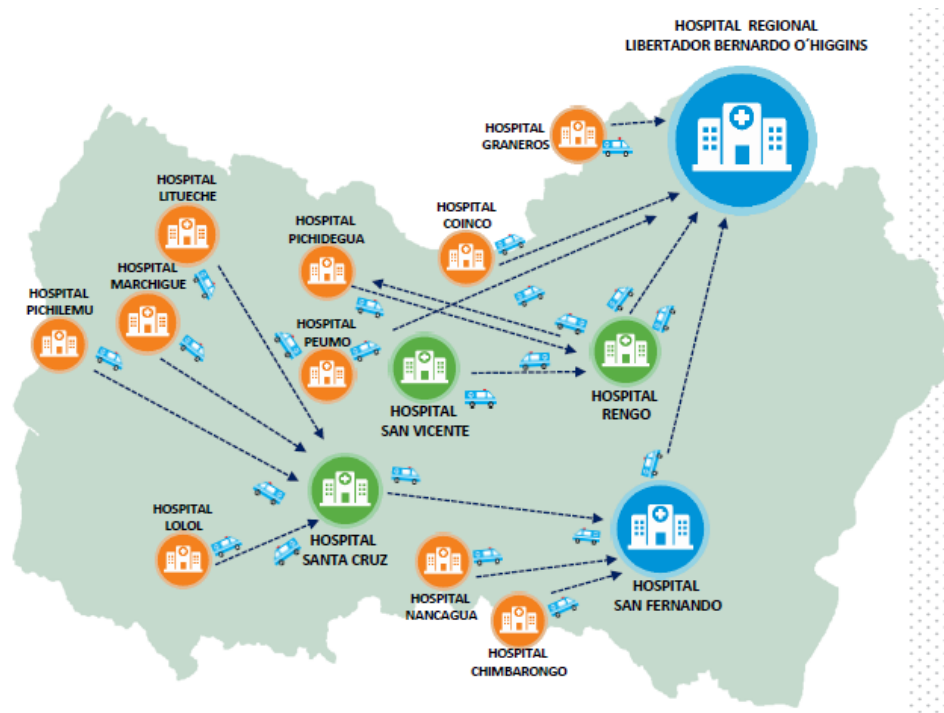
Fuente: HRLBO (Res. Ex. N°5236-2016)

En lo concerniente al modelo orgánico (Figura N°5), atendiendo la nueva realidad institucional y las exigencias ministeriales, el establecimiento hospitalario está empeñado en actualizar su diseño organizacional en todos los niveles. Para ello, por Resolución N°4962, de fecha 30 de agosto de 2019, procedió a la creación de la Mesa de Trabajo de Manuales y Organización y Funciones, donde se incluye el diseño del nuevo organigrama y el levantamiento del mapa de procesos claves. Por Resolución N°1658, la tarea debe finalizar al 31 de diciembre de 2021.

1.3.3. Modelo de Gestión en Red

Los procesos de gestión asistencial, así como el desarrollo de su cartera de servicios, se realiza tomando de referencia el mapa de derivación en red que se visualiza en la Figura N°6. Es bajo esta Gestión en Red, que el recinto hospitalario pone en práctica los factores claves del Modelo: Orientación al Usuario, Enfoque de Procesos, Desarrollo de Sistemas de Información, Gestión Clínica en Hospitalización Progresiva e Integración de las Funciones Clínicas y Administrativas.

Figura N°6
Mapa Derivación Red Asistencial Pública Región de O'Higgins



Fuente: Cuenta Pública Hospital Regional Lib. Bernardo O'Higgins (2020)

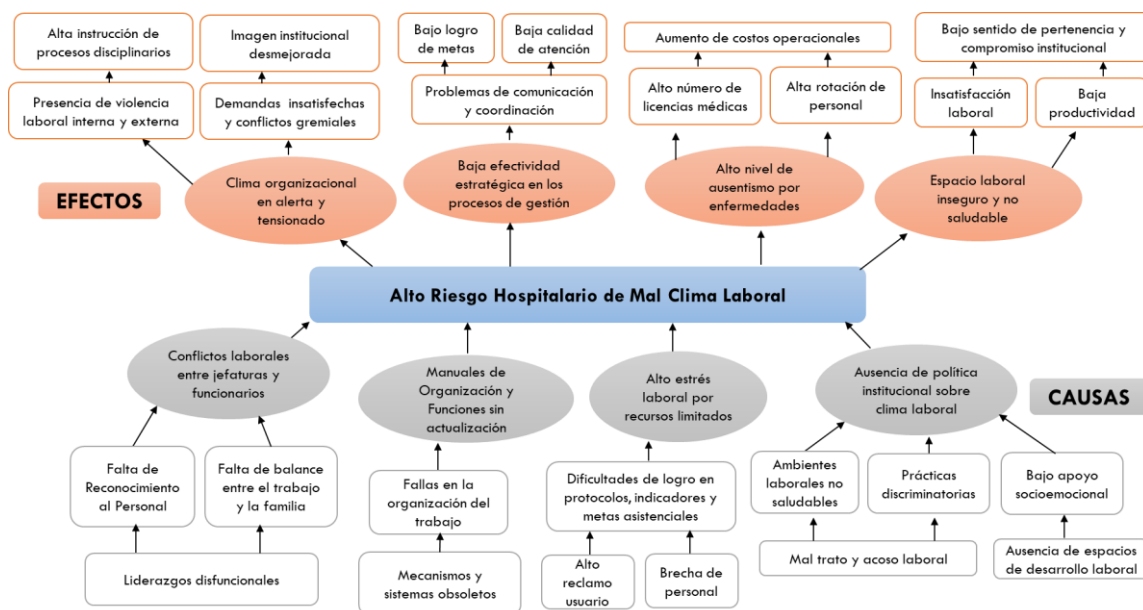
Es necesario observar que como consecuencia de la aparición del Virus COVID-19, el Hospital debió realizar un conjunto de modificaciones a sus instalaciones y adecuaciones a sus procesos de gestión y equipos tecnológicos y humanos, de manera de garantizar la continuidad del servicio clínico y asistencial, pero en estricto apego a las disposiciones sanitarias de la autoridad.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto de investigación tiene su objeto de análisis y estudio en las distintas causas y efectos que genera el mal clima laboral para la salud, bienestar y calidad de vida de los funcionarios que cumplen responsabilidades en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins de la ciudad de Rancagua, de los más diversos estamentos que define la normativa legal, ya sea médicos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares. Se requiere establecer la relación entre los riesgos psicosociales y el deterioro de los climas laborales, que en términos positivos apoyan al trabajador en el buen desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas de la organización, cuya materialización redundan en calidad de atención hacia al usuario.

Las razones de esta apreciación, se explican en Figura N°7 que resume el contexto del problema de un alto riesgo hospitalario de mal clima laboral. Se especifica la relación causa-efecto de la problemática, donde se debe poner atención a la exposición de espacios laborales no sanos, al aumento de enfermedades, a la insatisfacción del espacio de trabajo, a la presencia de violencia laboral, a las dificultades que se asocian a la falta de comunicación y a liderazgos disfuncionales.

Figura N°7
Árbol de Problemas Clima Laboral / Metodología Marco Lógico (MML)
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

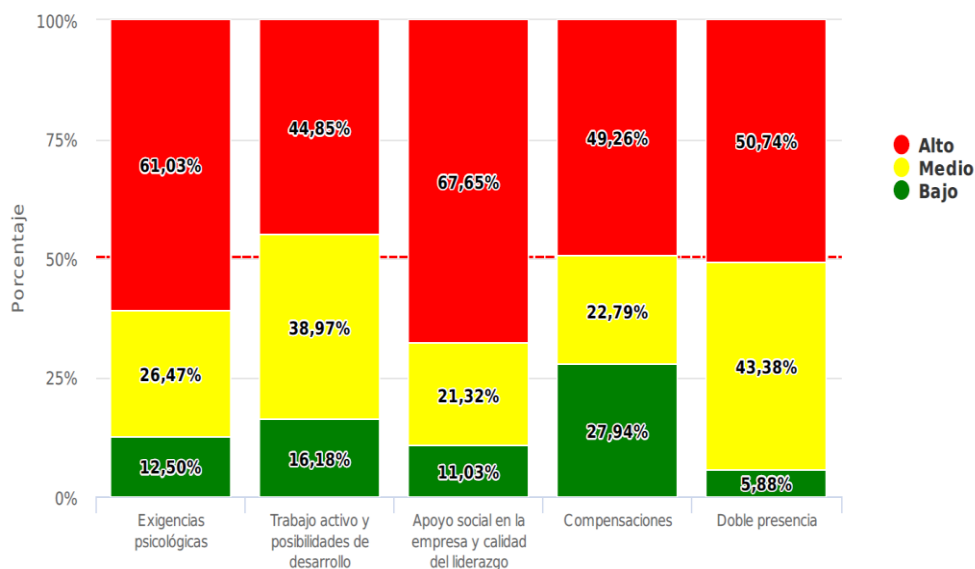


Fuente: Elaboración Propia (2021)

Este ejercicio de reflexión técnica basa su evidencia no sólo en mecanismos de observación de la cultura organizacional, de la trazabilidad de los procesos de gestión o indicadores que reflejan categorías de cumplimiento de políticas o programas públicos, sino que emerge también desde la visión empírica que ofrecen las estadísticas. En términos ilustrativos, el Gráfico N°21 muestra el cuadro general de los resultados por dimensión aplicado al 76% de los funcionarios del Servicio Ginecoobstetricia en el año 2017, en referencia a la versión completa de la Encuesta ISTAS 21, una de las áreas de gestión que en ese instante fue objeto del análisis debido a Evento Centinela.

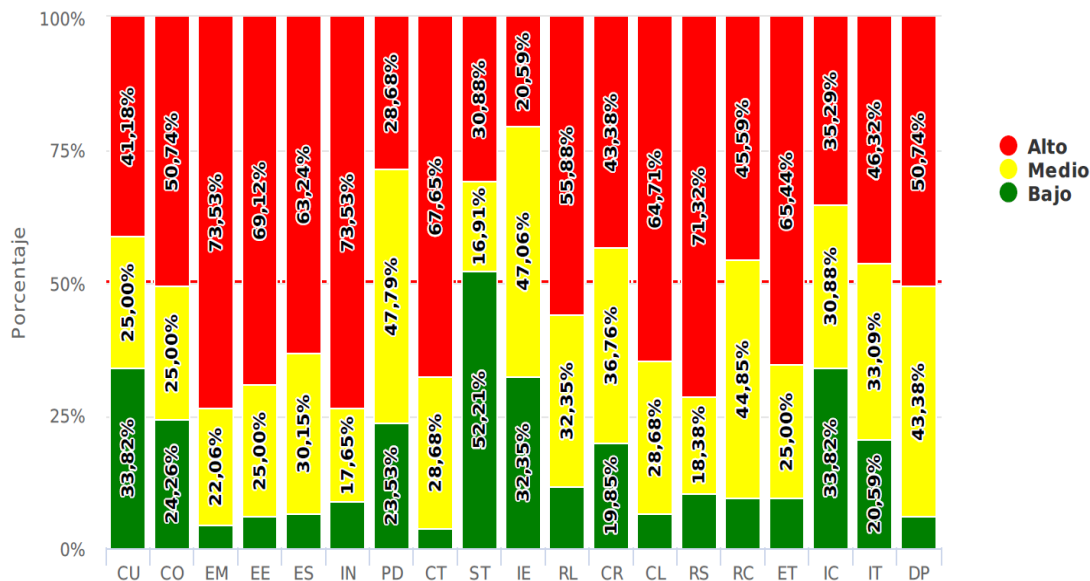
En lo global, el resultado obtenido dejó al servicio con un estándar de riesgo de nivel 2 (RAN2). En los datos por dimensión, podemos observar la existencia de un 67,65% de funcionarios encuestados para la categoría de Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo y un 61,03% para las Exigencias Psicológicas. Una alta prevalencia (50,74%) también logra exhibir Doble Presencia. Aquí, hay que señalar que una alta orientación del personal hacia los ejes de color rojo, se puede traducir en la presencia de estilos de liderazgo inapropiados, en exigencias demasiado elevadas para el personal y el difícil equilibrio entre las tareas del trabajo y la familia.

Gráfico N°21
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Extendida
Servicio Ginecoobstetricia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: SUSESO / Departamento Salud Ocupacional (2017)

Gráfico N°22
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Extendida
Servicio Ginecoobstetricia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: SUSESO / Departamento Salud Ocupacional (2017)

En el Gráfico N°22, se puede observar el análisis del instrumento ISTAS 21 por subdimensión en el mismo servicio. De los resultados, es posible destacar el alto riesgo (73,53%) que muestra el ámbito de las Exigencias Psicológicas Emocionales (EM), una cifra igual a la anterior arroja el contexto de la Influencia (IN). También es alto el dato que exhibe el indicador de riesgo (RS) para la Calidad de Relación con los Superiores (71,32%). En el primer caso, es necesario revisar la evaluación del criterio de “agobio emocional”, en el segundo, la variable de la organización y secuencia del trabajo sobre decisiones y autonomía; y en el tercero, reflexionar sobre los tipos de liderazgos, sus experiencias y capacidades, para ejercer roles de jefaturas o mandos intermedios.

Por otra parte, un bajo nivel de riesgo, en color verde, refiere a la subdimensión (ST) Sentido del Trabajo (52,21%), a través de la cual se percibe un bajo margen de conflicto ya que se busca conectar el trabajo a fines y valores trascendentales. Le sigue, la subdimensión (IC) referente a la Inseguridad Respecto del Contrato de Trabajo (33,82%), que explica una leve tendencia hacia una percepción de estabilidad laboral y la Subdimensión (IE) con un 32,35% de Identificación con la Empresa, que indica una pertenencia corporativa, no necesariamente a la tarea específica.

Otros datos relevantes para fundamentar la problematización, obedece a información que aporta el Departamento de Calidad de Vida Laboral del Hospital, que señala que al mes de abril del año 2019 se registraban un total de 15 eventos centinelas para patologías mentales declaradas como enfermedades profesionales por la autoridad, con disímil nivel de avance en apoyo y mitigación.

De ese total, la categorización refiere a un 33% a la existencia de liderazgos disfuncionales y un 20% para situaciones de riesgo provocadas por el bajo respaldo social de jefatura y organización del trabajo. En paralelo, es pertinente agregar las cifras que el señalado departamento, en período 2018-2019, ofreció sobre los 3.413 días de licencia médica que se cursaron a causa de las 60 denuncias por enfermedad profesional, 19 de las cuales correspondían a origen mental (31,6%).

A la luz de los antecedentes expuestos, es importante internalizar una nueva variable de análisis que refiere al componente normativo, y a las disposiciones que orientan, regulan y controlan las relaciones laborales al interior de la institución. Desde esta óptica, es necesario hacer referencia a la Política de Desarrollo de las Personas y al Código de Ética, que aplica transversalmente a todos los Hospitales de Alta, Mediana y Baja Complejidad de la Red Asistencial de O'Higgins.

“La Política de Desarrollo de Personas declara los compromisos, principios y criterios que guían la gestión de personas al interior del servicio y, por otra parte, establece orientaciones y directrices tanto para quienes lideran equipos de trabajo, como también para todas las personas que se desempeñan en la organización. De esta forma, constituye la manifestación de la cultura organizacional” (Servicio Salud O'Higgins, 2017, p. 3). En Salud del Trabajador, el instrumento establece el compromiso de la institución para garantizar la protección de personas, mediante el desarrollo oportuno de acciones de promoción del buen clima laboral y prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, y la eficaz aplicación del protocolo de denuncia y sanción.

En la otra vereda, se encuentra el Código de Ética, que entre sus principales orientaciones señala que al interior de la red asistencial *“las relaciones de trabajo, la participación en instancias colectivas formales y en proyectos transversales al interior de nuestro servicio, serán guiados por el respeto mutuo, el trato cordial y la no discriminación, en pos de promover un ambiente laboral grato que favorezca el trabajo en equipo”* (Servicio de Salud O'Higgins, 2017, p. 6).

La justificación del problema de investigación, también se refleja en la necesidad de conocer el funcionamiento y los niveles de apoyo y resolutivez de las instancias locales generadas para impulsar medidas de mitigación en torno a las situaciones que afecten a las personas y al clima laboral. Estas son: el Comité de Vigilancia de los Riesgos Psicosociales/ISTAS21 y el Comité de Buen Trato y Buenas Prácticas Laborales, que en este último caso responde al cumplimiento de indicadores y metas correspondientes al Compromiso de Gestión Ministerial (COMGES) N°21, que hace alusión al eje concerniente a la Protección de la Dignidad y Promoción del Buen Trato.

Misma observación de evaluación se despliega sobre el Comité Paritario de Higiene y Seguridad y la operación del Protocolo de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, cuyo contenido fue actualizado por Resolución Exenta N°2822-2019 del Servicio de Salud O'Higgins.

Si bien el proyecto de investigación pretende abordar un problema que responde a un esquema permanente de realidad y contexto, en este análisis, aunque coyuntural, no se puede obviar la contingencia que supone el escenario de pandemia por COVID-19. Sin duda que este aspecto establece nuevas variables de análisis para entender la situación del clima laboral y sus efectos en la salud, seguridad y calidad de vida del funcionario. Por cierto, también en el rendimiento, procesos estratégicos y la calidad de gestión y atención del recinto hospitalario en su conjunto.

En este marco, situaciones como temor a contagiarse y transmitir virus a sus familias, la difícil relación y trato con usuarios y/o familiares que no colaboran con las indicaciones médicas y las restricciones de aislamiento clínico y distanciamiento social, el dilema ético entre quedarse con la familia o mantenerse trabajando para apoyar las labores del recinto asistencial, los cambios de turnos y adecuaciones a la infraestructura, y las múltiples limitaciones que hay para actividades de esparcimiento y autocuidado, configuran un sistema que acrecienta las tensiones y la carga emocional del funcionario y los equipos. Esto, en consecuencia, genera alteraciones sobre el clima laboral, y por tanto expresa un punto de riesgo alto para toda estrategia de apoyo y control.

Por lo dicho, el propósito central de este estudio persigue levantar un marco de orientaciones de un modelo para gestionar el clima laboral en la institución, promoviendo, ya sea en contextos permanentes o contingentes, el bienestar del funcionario y la productividad de la organización.

La propuesta, desde la óptica de la administración pública, apunta a contribuir con los esfuerzos institucionales y ministeriales que se despliegan en esta área. En particular, considerando la existencia de distintas miradas, competencias, atribuciones y experiencias sobre el clima laboral al interior del establecimiento, lo que corresponde es articular un diseño operativo único que desde la gestión logre armonizar los intereses del funcionario con las exigencias del trabajo, en una relación estable y armónica que impacte positivamente la salud y seguridad de las personas y la eficacia y calidad organizacional. Todo ello, en riguroso apego a la normativa legal vigente.

1.4.1. Pregunta de Investigación

Desde los planteamientos vertidos y los datos estadísticos expuestos, cabe realizar la pregunta de investigación al presente proyecto: ¿Cuáles son los factores que inciden en el desarrollo de un mal clima laboral en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins y las potenciales estrategias que apoyen procesos de mejora efectiva en los servicios clínicos y administrativos?.

1.4.2. Objetivos de Investigación

Para orientar adecuadamente los distintos procesos de análisis, revisión bibliográfica y estudio de las implicancias de este proyecto, a continuación, expongo los objetivos de investigación.

1.4.2.1. Objetivo General

- Generar una propuesta de modelo de gestión, destinada a reducir factores de riesgo y apoyar el fortalecimiento del clima laboral en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins.

1.4.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los determinantes de riesgo y éxito en la promoción del buen trato laboral.
- Analizar los factores claves de la cultura organizacional que inciden en el clima laboral.
- Caracterizar el rol de órganos de prevención, denuncia y sanción de conductas de acoso.
- Evaluar las variables socioemocionales y organizacionales que afectan el entorno laboral.
- Proponer estrategias de apoyo desde el enfoque de derechos para la calidad de vida laboral.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. SUPUESTOS PARADIGMÁTICOS

En el presente capítulo, se abordará el análisis general de los supuestos paradigmáticos que sustentan teóricamente el proyecto de investigación. Corresponderá realizar una revisión de los conceptos observables que respaldan y ofrecen coherencia técnica al propósito del trabajo, así como también permiten establecer el origen, alcance y proyección de la reflexión profesional que acompañará al proyecto en su desarrollo, atendiendo sus aspectos teóricos y metodológicos.

En planteamientos de Sautu *et al.*, (2005), *“el marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí, que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar”* (p. 34).

De este modo, el ítem considera la presentación y descripción de cinco niveles de análisis y apoyo conceptual que han sido individualizados como dimensiones de trabajo. Estas son las que se indican a continuación: a) Programas Ministeriales, b) Compromisos de Gestión, c) Estructura Institucional, d) Procesos Organizacionales; y e) Factores Socioemocionales. En concreto, serán las claves que nos ayudarán a situar el problema de investigación, sus variables y los supuestos teóricos que explicarán el contexto del estudio, desde una asociación de conceptos observables.

Para lo anterior, vamos a entender el conjunto de las indicadas dimensiones de análisis como la definición de paradigma, *“que constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad”*, (Sautu *et al.*, 2005, p. 34). Por tanto, se entregará una revisión de aspectos técnicos, normativos, reglamentarios y jurídicos que coexisten dentro de la realidad que se presenta al interior de los organismos públicos, cuando se habla de situaciones de riesgo con enfoque en clima laboral. Para una mejor comprensión de la problemática, previamente se dará una mirada sintética de los principales elementos analíticos que guían y justifican este proyecto.

2.1.1. Conceptos Observables del Proyecto

Como ya se ha señalado en otros puntos del trabajo, se utilizará la definición de Servicio Civil para fundamentar el desarrollo teórico y metodológico de lo que se entiende por 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, 2012, p. 4). El organismo sostiene que el concepto tiene una alta importancia en el sentido que se transforma en un instrumento capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento que observan sus miembros. De esta manera, su análisis puede servir para el diagnóstico y desarrollo de intervenciones en distintas organizaciones tanto sobre aspectos subjetivos, como la satisfacción, la motivación y el compromiso, y en relación a variables objetivas, como el desempeño y la retención de talentos.

En su informe técnico denominado “Clima Laboral; Orientaciones Para una Mejor Comprensión y Tratamiento en los Servicios Públicos” (2009), el Servicio Civil entrega un análisis sobre la forma en que el clima influye o afecta a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, y establece una categorización de niveles para entender el impacto en individuos y estructuras.

2.1.1.1. El Clima Laboral en Relación con los Individuos

a) Relación Personalidad - Clima Laboral

Las características personales de los individuos influyen la manera en que es percibido el clima laboral. Del mismo modo, las características personales influyen sobre el clima laboral propiamente tal e inclusive pueden llegar a influir sobre el funcionamiento de la organización.

b) Relación Satisfacción - Actitudes - Clima Laboral

Diversos estudios han concluido que existe una relación causal del clima sobre la satisfacción laboral, la mayoría de ellos confirman además que la relación se produce en ambas direcciones.

c) **Relación Conducta - Clima Laboral**

La literatura experta establece que los climas laborales, mientras más estables son, tienen un efecto homogenizador de la conducta. En consecuencia, el individuo es socializado por el clima e incorpora distintas valoraciones del tipo “conductas adecuadas” versus las “inadecuadas”.

De acuerdo a lo señalado por el organismo, también existe otra manera de explicar el fenómeno, mediante una tipología que refleja los modos en que el clima incide en la conducta de personas:

- Determinando el tipo de estímulos a los que será el expuesto el sujeto en su trabajo.
- Trayendo consigo restricciones a la libertad individual a través de las valoraciones implícitas y explícitas en el clima, una especie de “moral de la organización”.
- A través del sistema organizacional de recompensas y castigos para regular la conducta.

En este campo específico, para el Servicio Civil (2009) *“lo que no se pone en duda, es que la influencia del clima en la conducta no es producto de eventos particulares o aislados, sino que deviene de la exposición continua a lo que podríamos llamar las condiciones ambientales permanentes de la organización. Es la percepción sostenida de las prácticas y procedimientos de la organización, lo que hará predecible la conducta que desarrollen sus miembros”* (p. 9).

2.1.1.2. **El Clima Laboral en Relación con la Organización**

a) **Relación Estructura Organizacional - Clima Laboral**

Hay que observar que el clima es un fenómeno de naturaleza psicosocial y la estructura no, es siempre un fenómeno concreto y material, algo directamente observable, de ahí que sus mutuas influencias no sean evidentes. Lo que se observa, tras largos años de investigación, es que la estructura tiene una relación causal con el clima laboral, entre otras cosas, por el control efectivo que ejerce sobre la conducta de los individuos, creando patrones culturales de comportamiento, por ejemplo, a través de los múltiples documentos normativos que modelan la función pública.

El mismo modo, el organismo explica que el clima laboral puede entenderse como aquello que interconecta y da sentido al contexto organizacional, estructura, actitudes y conductas. El clima es, en síntesis, aquello que vincula o media entre estas distintas dimensiones de la organización.

b) Relación Procesos - Clima Laboral

En torno a esta relación el acuerdo es bastante más claro, son precisamente los valores y las prácticas de trabajo y la manera en que éstos se vinculan con las personas, aquel elemento de la organización que más directamente afecta el clima laboral. *“Un buen ejemplo de esto son los efectos que tienen las prácticas de comunicación organizacional: dónde no existen objetivos y pautas claras para la comunicación, o bien, los canales por donde ésta debe encausarse no operan”*, (Servicio Civil, 2009, p. 9). Del mismo modo, la institución plantea que jornadas laborales extensas, actividades riesgosas, sobrecargas de funciones, entre otras, son posibles aspectos de procesos y prácticas laborales con influencia clara sobre el clima y su percepción.

c) Relación Resultados - Clima Laboral

Este nexo es indirecto y se produce principalmente por el efecto que el clima tiene sobre las actitudes y comportamientos de las personas, y son éstos a su vez, los que influyen en el logro de resultados. Entre las percepciones de clima que más directamente impactan en este marco:

- La manera en que se percibe la distribución de tareas.
- La percepción del sistema de recompensas.
- El modo en que se ejerce el control.
- El tipo de comunicación existente en la organización.

A modo de síntesis del modelo técnico descrito, el Servicio Civil (2009) explica que *“el cruce de estas percepciones de variables estructurales con otras de tipo individual, como los objetivos, necesidades y expectativas de los sujetos, producen actitudes más o menos alineadas con el logro de los resultados institucionales; climas de apoyo tenderán a facilitar la ejecución de las tareas y el logro de resultados; climas amenazantes no tienen ese influjo facilitador”* (p. 10).

Desde el análisis del concepto de clima laboral y su incidencia en la conducta de las personas y su efecto en las dinámicas de desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, surge el concepto de los factores psicosociales en el trabajo. Como ya se precisó, a juicio del MINSAL (2013) “(...) 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. El estudio de los factores, en especial en su afectación negativa hacia los individuos, se halla ligado al concepto de “estrés” (p. 18).

2.1.1.3. Factores de Riesgo y Efectos en la Salud

Dependiendo de cómo interactúan, explica MINSAL (2013), los factores psicosociales en el trabajo pueden ser tanto 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” (p. 7). En este sentido, los factores de riesgo tienen efectos sobre la empresa, el trabajo y el trabajador. Desde esta óptica, el organismo establece los principales efectos que genera en la salud de las personas la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo:

- a) **Efectos sobre la salud física de los trabajadores:** a través de activaciones hormonales y estimulaciones nerviosas se produce aumento de la presión arterial; palpitaciones, cansancio, enfermedades cardiovasculares; tensión muscular, trastornos músculo esqueléticos; dificultades para dormir; trastornos psicosomáticos; trastornos médicos de diversos tipos (respiratorios, gastrointestinales, entre otras), entre otros efectos.
- b) **Efectos sobre la salud psicológica de los trabajadores:** cuadros depresivos; ansiedad; irritabilidad; preocupaciones; tensión psíquica; insatisfacción; desánimo; disminución de la capacidad del procesamiento de información y de respuesta; burnout; dificultad para establecer relaciones interpersonales y de asociatividad (redes de apoyo social) dentro y fuera del trabajo; conductas relacionadas con la salud (fumar, consumo de alcohol y drogas lícitas o ilícitas, sedentarismo, entre otras); falta o ausencia de interacción social.

- c) **Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización:** ausentismo laboral, por masificación de licencias médicas; incremento de siniestralidad o accidentes del trabajo, con los costos que ello significa para la organización; abusos y violencia laboral; presentismo, por personal con jornadas extensas sin productividad o personas físicamente presentes, pero sin producir; falta de producción, baja de rendimiento, productividad y calidad; presencia de acciones hostiles o sabotaje; falta de cooperación.

Teniendo a la vista los efectos descritos, el MINSAL aprobó por Resolución Exenta N°336 de 2013, el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que actualizó bajo Resolución Exenta N°1.433, de fecha 10 de noviembre de 2017, el que establece como medida la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 en empresas y servicios públicos, para medir, evaluar e intervenir la exposición al riesgo psicosocial de las organizaciones y sus integrantes.

Sobre el referido Protocolo de Vigilancia, MINSAL (2017) justifica su tipo y alcance: (...) *“es un instrumento de aplicación con orientaciones prácticas, con el fin de ser implementadas en los lugares de trabajo. En este sentido, los protocolos buscan ser una herramienta reglamentaria y unificadora de criterios en el proceso de identificación y evaluación de factores de riesgo de tareas laborales y puestos de trabajo, como también de su control y seguimiento”* (p. 10).

La individualizada normativa, junto con señalar la importancia que la prevención de los riesgos psicosociales deberá formar parte del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad cuando corresponda, expone que la Ley N°16.744 sobre Accidentes Laborales y Enfermedades Profesionales, transfiere responsabilidad al empleador quién deberá realizar la identificación y evaluación del riesgo definida en el presente protocolo, cuyos resultados deben ser notificados a su organismo administrador de la Ley, quien determinará su ingreso al programa de vigilancia.

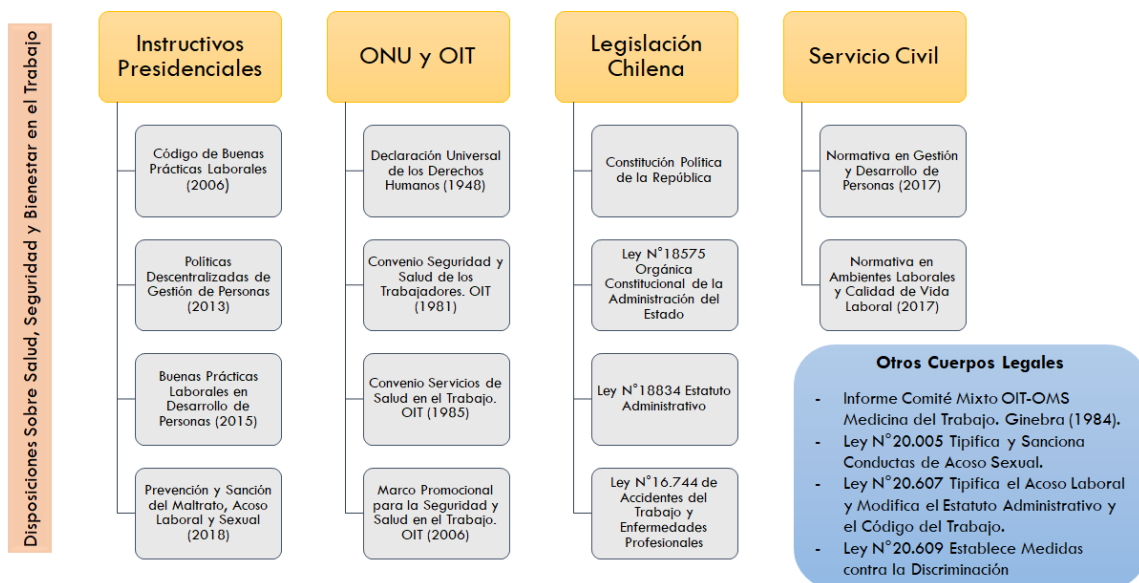
Las cifras más recientes sobre riesgo psicosocial laboral publicadas por SUSESO (2016) señalan que el 2,4% de los lugares de trabajo muestra un nivel de riesgo alto. El área de educación fue la que obtuvo la mayor prevalencia de riesgo alto (7,5%), seguida de agricultura/ganadería (4,3%), la administración pública/ defensa/seguridad social (4,8%) y salud/asistencia social (5,1%).

El estudio, la evidencia internacional y los organismos expertos en la materia, también abordan la importancia de generar estrategias y planes que ejerzan un sentido preventivo acerca de la exposición a riesgos psicosociales, considerando su impacto en el individuo y la organización:

(...) la política de prevención de todos los factores perjudiciales para la salud de los trabajadores, tiende directamente hacia un mejor conocimiento de los requerimientos esenciales para la creación de un medio ambiente de trabajo sano, a la adaptación del trabajo de acuerdo a la capacidad y necesidades de cada trabajador a su condición física y mental y al establecimiento y mantenimiento de un medio ambiente que favorezca un óptimo estado de salud física y mental en el trabajo, (OIT, 1984, p. 11).

El Estado de Chile ha ido paulatinamente avanzando en la definición de normas y regulaciones que apoyen a la institucionalidad jurídica en el marco de la salud, seguridad y bienestar en el trabajo (Ver Figura N°8). La Constitución Política de la República señala en su Art. N°1 que “las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos (...)”. Y en el Art. N°19, se subraya que la Carta “debe asegurar el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de la persona (...)”, mientras en el mismo Art. N°19, se indica “el derecho a la protección de salud”.

Figura N°8
Estructura Normativa y Jurídica Aplicable a Proyecto de Investigación



Fuente: Elaboración Propia (2021)

2.1.1.4. Relaciones Laborales y Normativa Pública

La normativa laboral que impera en el país también expone en sus directrices el interés por el problema de esta investigación, resaltando la preocupación por la dignidad de la persona:

(...) las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo, (Código del Trabajo, 2002).

En la misma línea temática, aunque en relación al cumplimiento del principio de probidad administrativa de autoridades y funcionarios públicos, la Ley N°18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (1986), puntualiza en su Art. N°54 que “(...) el principio de la probidad administrativa consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función a cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular”. Por su lado, la Ley N°18.834 que refiere al Estatuto Administrativo (1989) de los funcionarios públicos, el Art. N°58 sobre obligaciones especiales para autoridades y jefaturas, en su letra c) establece que éstas deben “desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las actividades de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios”.

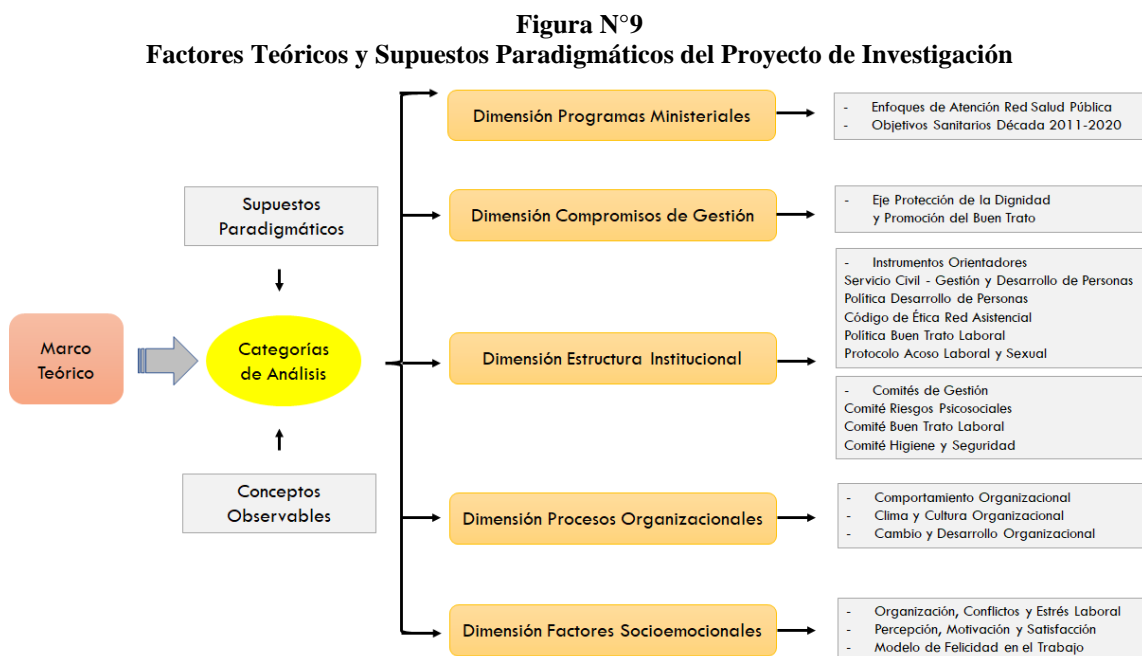
Es relevante, además, observar la existencia de los Instructivos Presidenciales para resguardar la presencia de un Estado preocupado y garante de la Gestión y Desarrollo de Personas, desde el valor de promover el empleo público digno y decente, y la búsqueda de profundizar el desafío de asegurar al usuario mejores estándares de atención, acceso y oportunidad a los bienes públicos.

Al finalizar este ítem de conceptos observables, resaltar la labor del Servicio Civil como órgano rector de normas técnicas sobre materias de Gestión y Desarrollo de Personas. En particular, la decisión de diseñar la normativa de “Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral” (2017).

El criterio que subyace a la norma apunta a comprender que el mejor desempeño de las personas en la organización, se obtiene en mejores condiciones del lugar de trabajo o mayor calidad de vida laboral. Esta, que tiene un carácter obligatorio y exigible para los órganos públicos, desde el seguimiento y control de indicadores y metas, está vinculado a los entornos y condiciones laborales en que actúan los trabajadores. Por tanto, intervienen variables objetivas y subjetivas como el entorno físico y social, la salud física y mental, factores psicosociales y la conciliación de la vida familiar con el trabajo, todas ellas determinadas por las percepciones de las personas.

A continuación, según lo señalado al inicio de este capítulo, avanzaremos hacia el ejercicio de describir las distintas dimensiones teóricas de análisis que guían y orientan esta investigación. Para efectos de una mejor comprensión de las distintas variables conceptuales, epistemológicas y metodológicas que coexisten en este trabajo, se exponen los factores y temáticas que indican en su análisis y conducen los objetivos, técnicas y métodos de investigación (Ver Figura N°9).

El cuadro se justifica en la argumentación de marco teórico de Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert (2005), quienes apuntan que *“impregna todo el diseño teórico-metodológico (...) es en realidad un argumento en que se entretajan paradigmas, teorías generales y teorías sustantivas”* (p. 45).



Fuente: Elaboración Propia (2021)

2.2. DIMENSIONES TEÓRICAS DE ANÁLISIS

2.2.1. Dimensión Programas Ministeriales

El Ministerio de Salud, entre sus funciones orientadoras, establece la definición de los Objetivos Sanitarios Nacionales, y la coordinación sectorial e intersectorial para su logro, con la finalidad de conducir los esfuerzos institucionales del área en beneficio y directo impacto de la salud de la población, tomando de referencia técnica el Enfoque de los Determinantes Sociales de la Salud. Es así como para el período 2011-2020 se plantearon los siguientes Objetivos Sanitarios:

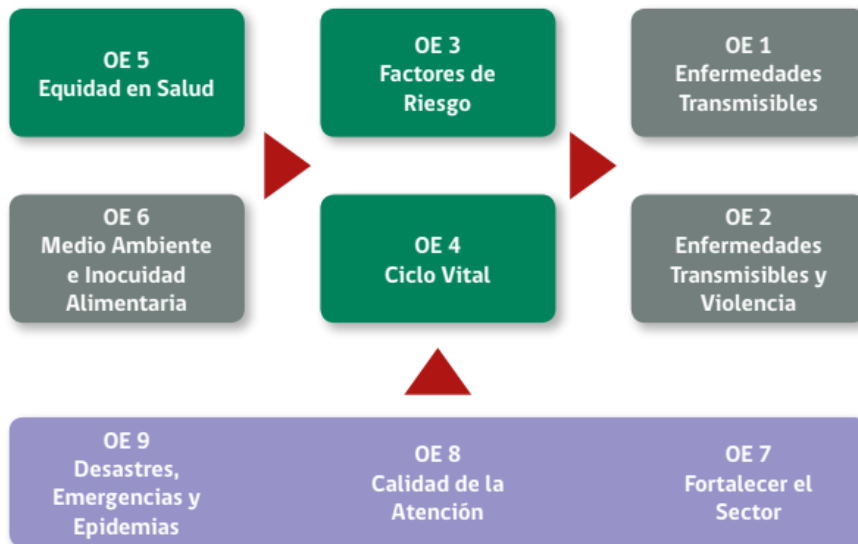
- a) Mejorar la salud de la población.
- b) Disminuir las desigualdades en salud.
- c) Aumentar la satisfacción de la población frente a los servicios de salud.
- d) Asegurar la calidad de las intervenciones sanitarias.

Durante la última década, se trabajó un sistema de planificación en el cual se definió un plan de implementación, seguimiento y evaluación que incluye definición de indicadores, actividades, recursos y responsables; *“en el cual se integró los distintos niveles de la organización de salud para avanzar en la formulación y gestión efectiva de las metas”* (MINSAL, 2021, p. 15).

Esta labor se refleja en la formulación del documento titulado “Plan Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2020”, que grafica los resultados de las diversas temáticas de salud que se abordan en el plan. De esta manera, se establece que para el logro de los cuatro grandes Objetivos Sanitarios se ponen a disposición nueve ejes estratégicos, compuestos por los distintos ámbitos de salud, para los cuales se fijan metas de impacto y resultados esperados, además de identificar actividades, intervenciones clínicas o procesos organizacionales (Ver Figura N°10).

Según MINSAL (2021), para avanzar en el logro de resultados insertos en la Estrategia Nacional de Salud (ENS), se establece la necesidad de construir un plan operativo anual, *“el que refiere en términos generales a la formulación de actividades que propicien el cumplimiento progresivo y oportuno de las metas establecidas en los distintos niveles del sector, lo cual permitirá vincular los procesos operacionales del sector, con la planificación estratégica”* (p. 15).

Figura N° 10
Esquema General de los Objetivos Estratégicos Plan Nacional de Salud
Objetivos Sanitarios Década 2011-2020.



Fuente: (MINSAL, 2016)

“El Plan Nacional de Salud es la carta de navegación del sector y la referencia de nuestro amplio quehacer. En él están expuestos los principales desafíos del país en materia de Salud y plantea alternativas para mejorar la calidad de vida de la población”, (MINSAL, 2016, p. 7).

Desde este marco, para efectos de la presente investigación, es importante señalar la articulación del objetivo del proyecto con uno de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Salud, en relación a los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020 (Ver Tabla N°7). Se trata del que refiere al Fortalecimiento del Sector, donde frente a la temática orientada a la importancia de gestionar al personal de salud, bajo el mejoramiento de los niveles operacionales, se plantean dos grandes metas, una de las cuales se fundamenta en aspectos de riesgos psicosociales y clima laboral:

- a) Aumentar la densidad de profesionales nucleares (médicos, matronas (es) y enfermeras (os)) de 23,9 a 32 por 10.000 beneficiarios a nivel país.
- b) Lograr que el 80% de funcionarios (as) de la Subsecretaría de Salud Pública presenten “riesgo bajo” en las evaluaciones de medición psicosocial.

Tabla N°7
Objetivos y Metas Eje Estratégico N°7 Fortalecer la Institucionalidad del Sector Salud
Plan Nacional de Salud Objetivos de la Década 2011-2020

| EE7.FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR SALUD | | |
|--|--|--|
| TEMA | OBJETIVO | META |
| Información en Salud | Mejorar la disponibilidad, oportunidad y validez de la información en salud | Aumentar a 70% los establecimientos que tributan información de manera efectiva a la Historia Clínica Compartida. |
| Investigación en Salud | Aumentar la investigación en salud en Chile que genera mejor salud, equidad y eficiencia en las políticas públicas | Aumentar un 20% los proyectos de investigación financiados con fondos públicos (Fonis, Fondef, etc.) que presentan una traducción en políticas públicas. |
| Gestión del personal de salud | Mejorar la gestión del personal del sector salud | Aumentar la densidad de profesionales nucleares (médicos, matronas y enfermeras) de 23,9 a 32 por 10.000 beneficiarios a nivel país. Lograr que el 80% de los funcionarios de la Subsecretaría de Salud Pública presenten "riesgo bajo" en las dimensiones de evaluación de riesgo psicosocial. |
| Gestión Financiera | Fortalecer el financiamiento del sector | Bajar en 20% el gasto de bolsillo sobre el gasto total en salud. Lograr que un 100% de los Servicios de Salud cuyos hospitales logran relación ingresos devengados/gastos devengados mayor o igual a uno. |
| Infraestructura | Mejorar, normalizar y reponer la infraestructura del sector salud | Aumentar en 30 el número de hospitales en operación, con mejoramiento, normalización y/o reposición. Aumentar en 150 el número de centros de atención primaria en operación, con mejoramiento, normalización y/o reposición. |

Fuente: MINSAL (2021)

Hay que observar, que en la actualidad el Ministerio de Salud (MINSAL) se halla trabajando en el establecimiento de los Objetivos Sanitarios para la próxima Década 2021-2030. Desde esta perspectiva, dado el marco actual, se vislumbra avanzar en la coordinación intra e intersectorial, relevando como eje clave el enfoque de los determinantes sociales y epidemiológicos de salud.

La tarea se desprende de la Reforma de Salud del año 2005, donde la Ley de Autoridad Sanitaria N°19.937 estableció como parte de la función rectora del MINSAL, la definición de objetivos sanitarios y en torno a ellos, el desarrollo de procesos de planificación sanitaria que consideren una década para su logro. Así, la División de Planificación Sanitaria (DIPLAS), dependiente de la Subsecretaría de Salud Pública (SSP), implementó el proceso de formulación de los Objetivos Sanitarios para la Década 2021-2030, atendiendo las siguientes fases: Preparación, Priorización, Cadena de Resultados, Construcción de Indicadores y Metas, y Difusión y Sensibilización.

2.2.2. Dimensión Compromisos de Gestión

Para garantizar el buen desarrollo y eficiente cumplimiento de los distintos procesos de gestión, incorporados en los grandes lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud, el Minsal establece indicadores y metas para un conjunto de instrumentos que permiten orientar las tareas y retos sanitarios hacia los objetivos y resultados que las autoridades proyectan. Así, se explica el origen de los Compromisos de Gestión, *“que son una herramienta de control de gestión que permiten evaluar el desempeño de los Servicios de Salud y su red de establecimientos en los distintos ámbitos priorizados por la Subsecretaría de Redes Asistenciales”*, (MINSAL, 2021, p. 8).

En términos concretos, para el organismo los Compromisos de Gestión en el Marco de las Redes Integradas de Servicios de Salud, responden a un modelo de continuidad en lo que respecta a las metodologías de evaluación de desempeño y control de gestión de los Servicios de Salud, para el desarrollo de la atención primaria y el acceso universal a la salud. Su principal propósito subyace a la importancia de gestionar los procesos de institucionales de salud desde una óptica integral, suprimiendo la dispersión o fragmentación, asegurando así prestaciones oportunas y de calidad.

Como una forma de comprender de mejor forma el alcance y orientaciones del sistema, vamos a señalar que las Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS), son *“una red de organizaciones que presta, o hace los arreglos para prestar, servicios de salud equitativos e integrales a una población definida, y que está dispuesta a rendir cuentas por sus resultados clínicos y económicos y por el estado de salud de la población a la que sirve”*, (MINSAL, 2021, p. 10).

El sustento legal de los Compromisos de Gestión (COMGES) se encuentran en las disposiciones del Artículo N°1 del D.F.L. N°1 (2005) del Ministerio de Salud, donde se establece que a éste le refiere *“ejercer la función que corresponde al Estado de garantizar el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación de la persona enferma; así como coordinar, controlar y, cuando corresponda, ejecutar tales acciones”* (MINSAL, 2021, p. 13). Y desde la perspectiva técnica, los COMGES emergen desde los lineamientos estratégicos que define la Subsecretaría de Redes Asistenciales, para la cual se revisa su misión institucional, los objetivos relevantes y sus propósitos de carácter estratégico.

Dicho lo anterior, los COMGES para el año 2021 se clasifican en 4 dimensiones claves, cada una con sus objetivos y componentes específicos: Modelo Asistencial, Gobernanza y Estrategia, Organización y Gestión, y Asignación de Recursos e Incentivos. Ahora bien, para efectos de la presente investigación, existe un Compromiso de Gestión que tiene directa relación con el objeto de estudio en relación al clima organizacional y sus distintos elementos de análisis. Este refiere al N°21 con directa implicancia en el personal de salud, titulado “Disminución del Ausentismo Laboral en la Red Asistencial”, que se halla asociado al componente de Organización y Gestión.

Dentro de la misión estratégica del Ministerio de Salud, un factor esencial apunta a contar con recurso humano competente, comprometido y motivado, con la finalidad de garantizar la debida continuidad, oportunidad de acceso y calidad de las prestaciones de salud. En consecuencia, la tasa de ausentismo del personal atenta contra la posibilidad de cumplir este objetivo, por lo que la Subsecretaría de Redes Asistenciales ha resuelto su abordaje desde una mirada biopsicosocial.

A partir de estos criterios, para el organismo resulta clave gestionar y monitorear este COMGES, por cuanto *“es imperativo que los Servicios de Salud adopten estrategias que permitan, dentro del ámbito de sus competencias, mejorar las condiciones y ambientes laborales que afectan paulatinamente el bienestar de los funcionarios (as)”*, (MINSAL, 2021, p. 279).

El Compromiso de Gestión N°21, cuenta con dos indicadores de cumplimiento: por un lado, el Índice de Ausentismo, tomando de referencia el total de días de licencia médica de la dotación, y por otro, se encuentra el Porcentaje de Acciones Implementadas del Plan Central de Abordaje Biopsicosocial del Ausentismo y Prevención del Servicio de Salud. Este último factor, implica el trabajo sobre tres ejes fundamentales: Medidas Institucionales de Prevención del Ausentismo, Medidas de Abordaje del Ausentismo Declarado, y Plan de Acción de Cuidado del Personal.

Todas las orientaciones de intervención descritas, para el eficaz cumplimiento del objetivo del COMGES N°21; esto es: *“implementar acciones de prevención y acompañamiento en el ámbito de la gestión de personas tendientes a disminuir el índice de ausentismo por licencia médica curativa y minimizar las consecuencias negativas a raíz del enfrentamiento de la pandemia por COVID-19 en funcionarias y funcionarios pertenecientes al SNSS”*, (MINSAL, 2021, p. 278).

Tabla N°8
Índice Máximo de Ausentismo Por Servicio de Salud
Parámetro Compromiso de Gestión (COMGES) N°21 / Ejercicio Año 2021

| Servicio de Salud | Índice de Ausentismo 2018 | Índice de Ausentismo 2019 | Índice de Ausentismo 2020 | Índice de Ausentismo máximo 2021 | Días a reducir | I corte 2021 | II corte 2021 | III corte 2021 | IV corte 2021 |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------|--------------|---------------|----------------|---------------|
| S.S. Arica | 14,9 | 14,4 | 19,0 | 19,0 | 0,0 | 4,8 | 9,5 | 14,3 | 19,0 |
| S.S. Iquique | 26,2 | 27,6 | 34,1 | 29,5 | 4,6 | 7,4 | 14,8 | 22,1 | 29,5 |
| S.S. Antofagasta | 17,6 | 22,5 | 27,2 | 23,8 | 3,4 | 6,0 | 11,9 | 17,9 | 23,8 |
| S.S. Atacama | 22,9 | 25,2 | 32,5 | 28,5 | 4,0 | 7,1 | 14,3 | 21,4 | 28,5 |
| S.S. Coquimbo | 23,6 | 22,0 | 23,9 | 22,1 | 1,8 | 5,5 | 11,1 | 16,6 | 22,1 |
| S.S. Valparaíso-San Antonio | 27,0 | 27,9 | 33,0 | 28,9 | 4,1 | 7,2 | 14,5 | 21,7 | 28,9 |
| S.S. Viña del Mar-Quillota | 29,4 | 30,7 | 44,7 | 39,2 | 5,5 | 9,8 | 19,6 | 29,4 | 39,2 |
| S.S. Aconcagua | 24,3 | 23,9 | 29,5 | 25,8 | 3,7 | 6,5 | 12,9 | 19,4 | 25,8 |
| S.S. O'Higgins | 24,7 | 27,6 | 35,8 | 31,4 | 4,4 | 7,9 | 15,7 | 23,6 | 31,4 |
| S.S. Maule | 21,5 | 22,3 | 28,7 | 25,2 | 3,5 | 6,3 | 12,6 | 18,9 | 25,2 |
| S.S. Ñuble | 24,1 | 26,7 | 32,1 | 28,1 | 4,0 | 7,0 | 14,1 | 21,1 | 28,1 |
| S.S. Concepción | 25,6 | 29,6 | 34,5 | 30,2 | 4,3 | 7,6 | 15,1 | 22,7 | 30,2 |
| S.S. Arauco | 28,2 | 32,0 | 34,9 | 30,6 | 4,3 | 7,7 | 15,3 | 23,0 | 30,6 |
| S.S. Talcahuano | 19,7 | 22,8 | 28,5 | 25,0 | 3,5 | 6,3 | 12,5 | 18,8 | 25,0 |
| S.S. Bio Bio | 21,7 | 25,1 | 26,6 | 23,3 | 3,3 | 5,8 | 11,7 | 17,5 | 23,3 |
| S.S. Araucanía Norte | 21,5 | 23,7 | 22,9 | 21,7 | 1,2 | 5,4 | 10,9 | 16,3 | 21,7 |
| S.S. Araucanía Sur | 26,7 | 26,9 | 28,3 | 24,8 | 3,5 | 6,2 | 12,4 | 18,6 | 24,8 |
| S.S. Valdivia | 15,0 | 15,4 | 16,8 | 16,8 | 0,0 | 4,2 | 8,4 | 12,6 | 16,8 |
| S.S. Osorno | 20,0 | 19,2 | 21,2 | 21,2 | 0,0 | 5,3 | 10,6 | 15,9 | 21,2 |

Fuente: (MINSAL, 2021)

En el contexto de las Medidas Institucionales de Prevención del Ausentismo, cuya meta a lograr 2021 para el Servicio de Salud O'Higgins se expone en Tabla N°8, se fundamenta en la óptica de generar ambientes laborales saludables, que favorezcan el bienestar integral de la dotación funcionaria desde una perspectiva biopsicosocial. En términos operacionales, este factor incluye el abordaje de 4 ejes de gestión: Ciclo de Vida Laboral, Salud Funcionaria, Conciliación de Vida Personal y Familiar en el Trabajo, y Protección de la Dignidad y Promoción del Buen Trato.

Si bien todos los ejes de gestión mencionados implican una vinculación con materias de clima laboral, dado su directo alineamiento con los objetivos de este proyecto de investigación, vamos a profundizar las orientaciones del referido a Protección de la Dignidad y Promoción del Buen Trato. Esta dimensión considera el desarrollo de iniciativas en las siguientes temáticas:

- a) **Programa de Buen Trato Laboral**, según orientaciones del Servicio Civil, adaptado a las condiciones de pandemia, fortaleciendo los mecanismos de promoción del buen trato laboral, y las acciones para prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual (MALS).

- b) **Plan Anual de Prevención y Seguimiento del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual**, que se dirige a la promoción y prevención, en concordancia con el Programa de Calidad de Vida Laboral, incorporando acciones de seguimiento vía indicadores de ejecución.
- c) **Aplicación de Procedimientos de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual**, actualizados. Enfocada en la resolutivez de los procesos sumariales, se debe considerar lo contenido en las Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, emanadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018).
- d) **Plan Anual de Fortalecimiento de ambientes laborales saludables**, considerando el desarrollo de evaluaciones de riesgos psicosociales y/o estudios de clima organizacional e implementación de programas o planes de intervención, para mejorar aquellos aspectos críticos según evaluaciones realizadas a partir del Programa de Calidad de Vida Laboral.
- e) **Fortalecer Sistemas de Reconocimiento No Pecuniario**, que atiendan el reforzamiento de acciones, aportes y conductas deseadas y demostradas al interior de la organización.

Sólo para complementar el abordaje de este ámbito en relación con otras áreas del indicador, el Eje de Ciclo de Vida Laboral establece el desarrollo de acciones tales como: Fortalecimiento del Proceso de Inducción, Generación de Campañas Comunicacionales sobre el Uso de Licencias Médicas, y Acompañamiento del Proceso de Desvinculación del Personal de Incentivo al Retiro.

Por su parte, el Eje de Salud Funcionaria, que busca cautelar *“el acceso a los niveles de atención promocional, preventiva y de atención de la salud, con oportunidad, calidad y procedimientos de referencia-contrarreferencia definidos”*, (MINSAL, 2021, p. 281), incluye la realización de acciones referidas a Consideración del Rol Facilitador del Lugar de Trabajo como un Espacio Promotor de Salud, que alude a la importancia de facilitar estilos de vida saludables y la prevención de riesgos en procesos administrativos y proyectos multisectoriales. Y por último, el Eje Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo, establece como línea operativa la Actualización, Difusión y Evaluación del Protocolo de Conciliación en Base al Ausentismo.

2.2.3. Dimensión Estructura Institucional

En este ámbito, se revisará una descripción general de los instrumentos de gestión y órganos técnico-consultivos de participación institucional, que se encargan de generar acciones que promuevan el fortalecimiento de los ambientes laborales saludables y el buen trato laboral. Todo ello, con directa influencia en los procesos y funcionamiento del Hospital Regional Rancagua.

2.2.3.1. Instrumentos de Gestión

Lo primero es señalar que la normativa del (Servicio Civil, 2017) sobre *Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas*, establece una estructura de disposiciones para la operación de las tareas y funciones en este nivel y, en consecuencia, regula la acción de la organización y sus miembros.

Su objetivo principal es que los Servicios Públicos cuenten con una Política que comprometa lineamientos, criterios y directrices en gestión y desarrollo de personas, que otorguen mayor objetividad y transparencia en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de establecer un marco de acción y alinear el desempeño de todas las personas que trabajan en las instituciones con la estrategia organizacional. Los ejes mínimos que debe tener la política son:

- a) Principios y valores que guían la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.
- 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.
- c) Generar condiciones de empleo público inclusivas, que eviten cualquier forma de discriminación arbitraria.
- d) Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales.
- e) Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.

- f) Propiciar condiciones para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.
- 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 sanos.
- h) Fortalecimiento del rol de servidor público.
- i) Participación de los funcionarios y sus asociaciones de funcionarios.

A partir de estas orientaciones, el Servicio de Salud O'Higgins dictó su ***Política de Desarrollo de Personas (2017)***, aplicable para toda la red asistencial del territorio. La metodología de trabajo tuvo un carácter participativo, considerando los aportes y necesidades de aquellos que componen la organización. *“El proceso de construcción realizado representa la búsqueda de un sentir común y una ética de trabajo que represente a las personas que integran la organización (...) refleja la expresión de la cultura organizacional”*, (Servicio Salud O'Higgins, 2017, p. 2).

En materia de lineamientos para jefaturas, la referida Política subraya que quienes asuman el rol de jefatura o conducen equipos de personas en la organización, deben desempeñar sus funciones a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de su equipo de trabajo. Asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas y al cuidado de su salud. En este sentido, el Servicio Salud O'Higgins (2017) indica que *“el equipo directivo será un referente por su estilo de liderazgo y velará por una mejora continua en su gestión, junto con fortalecer la motivación y satisfacción de sus equipos”* (p. 10).

Para el contexto de las relaciones laborales, el organismo generará vínculos basados en el diálogo, la participación, la prevención y resolución de conflictos, junto con garantizar el intercambio de información entre la Dirección y los representantes gremiales, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambiente laboral. Y dentro de los subsistemas de Recursos Humanos, el instrumento se compromete a generar iniciativas para mejorar la calidad de vida laboral bajo condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

También, la institución garantizará la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo oportuno de acciones para la promoción del buen trato laboral y la prevención del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, y la adecuada implementación del protocolo de denuncia y sanción vigente, además de fomentar una cultura positiva hacia la seguridad laboral y el autocuidado, y apoyar la creación de ambientes laborales saludables. Así, a juicio del Servicio Salud O'Higgins (2017) *“se beneficiará directamente a los funcionarios, en el entendido que estos ambientes basados en el respeto y buen trato favorecen el compromiso, motivación, sentido de pertenencia, mejoran el desempeño laboral y el desarrollo de las personas”* (p. 20).

En paralelo a la Política de Desarrollo de Personas, el Servicio de Salud O'Higgins también se encargó de diseñar y difundir el *Código de Ética Institucional (2017)*, que proporciona criterios claros y consensuados que orientan la conducta de los funcionarios que trabajan en los distintos centros y hospitales dependientes. La principal definición del instrumento, que además sostiene la no discriminación, refiere a que *“las relaciones de trabajo, la participación en instancias colectivas formales y en proyectos transversales al interior de nuestro servicio, serán guiados por el respeto mutuo, el trato cordial y la no discriminación, en pos de promover un ambiente laboral grato que favorezca el trabajo en equipo”*, (Servicio de Salud O'Higgins, 2017, p. 6).

Ambas herramientas técnicas y normativas de gestión, Política de Desarrollo de Personas y el Código de Ética, se construyeron teniendo a la vista los contenidos y directrices de la *Política de Buen Trato Laboral (2016)*, que el Servicio de Salud O'Higgins elaboró a partir del Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales para el Desarrollo de Personas en el Estado (2015).

Dicho documento, cuya formulación fue apoyada por propuestas y orientaciones emanadas de la Planificación Estratégica Institucional, expresa que el organismo *“se compromete a propiciar una cultura del buen trato laboral en todos sus trabajadores incluyendo los diferentes estamentos, calidades jurídicas y jerarquía (...) esto implica una preocupación permanente por las relaciones entre los trabajadores y el efecto que éstas tienen en la generación de motivación, pertenencia e identidad organizacional”*, (Servicio de Salud O'Higgins, 2016, p. 3). Además, la institución refuerza su compromiso con la promoción de ambientes laborales saludables, desde el trabajo sobre programas de liderazgo, condiciones y organización del trabajo, y clima laboral.

En el contexto y cumplimiento de las orientaciones y disposiciones de estos instrumentos, el Servicio Salud O'Higgins, por Resolución Exenta N°2822, de fecha 10 de julio de 2019, aprobó el ***Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual (MALS)***. En el marco de su funcionalidad y alcance, *“procura abordar la violencia laboral, entendiendo que ésta ocurre, está presente en nuestros ambientes de trabajo, y forma parte de un riesgo laboral que debemos erradicar para entregar un mejor servicio interno y a nuestros usuarios finales”*, (Servicio Salud O'Higgins, 2019, p. 3). El instrumento surge del Instructivo Presidencial N°1 de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en la Administración del Estado (2015).

El procedimiento tiene aplicación en todo el personal perteneciente a la Red del Servicio de Salud O'Higgins, independiente de su calidad jurídica (modalidad titular o contrata), además de incorporar a quienes se encuentran a Honorarios, Compra de Servicios y Código del Trabajo, Becarios, Estudiantes en Práctica y personal que cumple funciones en servicios externalizados.

Al momento de las definiciones, el instrumento alude al planteamiento realizado por el Servicio Civil, obtenido desde la Ley N°20.607, que fija sanciones para las prácticas de acoso laboral:

(...) es un acto contrario a la dignidad de la persona, configurado por toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, que tenga como resultado para el o los afectados, su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades de empleo (...), (Servicio Salud O'Higgins, 2019, p. 8).

Según el instrumento, el acoso laboral tiene algunas particularidades que lo distinguen del resto de la violencia psicológica que se encuentra en los ambientes laborales. Señala tres aspectos:

- a) Existe como una forma de violencia psicológica específica y está constituido por una serie de actos violentos, generalmente en lo moral y psicológico.
- b) Debe ocurrir con una repetitividad o continuidad de las acciones.

- c) Se aplica con el propósito de perjudicar la integridad de la otra persona, tratando de obtener su salida y/o despido de la organización.

Frente a los tipos de acoso laboral, el procedimiento establece una clasificación en relación a la jerarquía de quien comete la conducta de acoso y la víctima: Así especifica tres niveles:

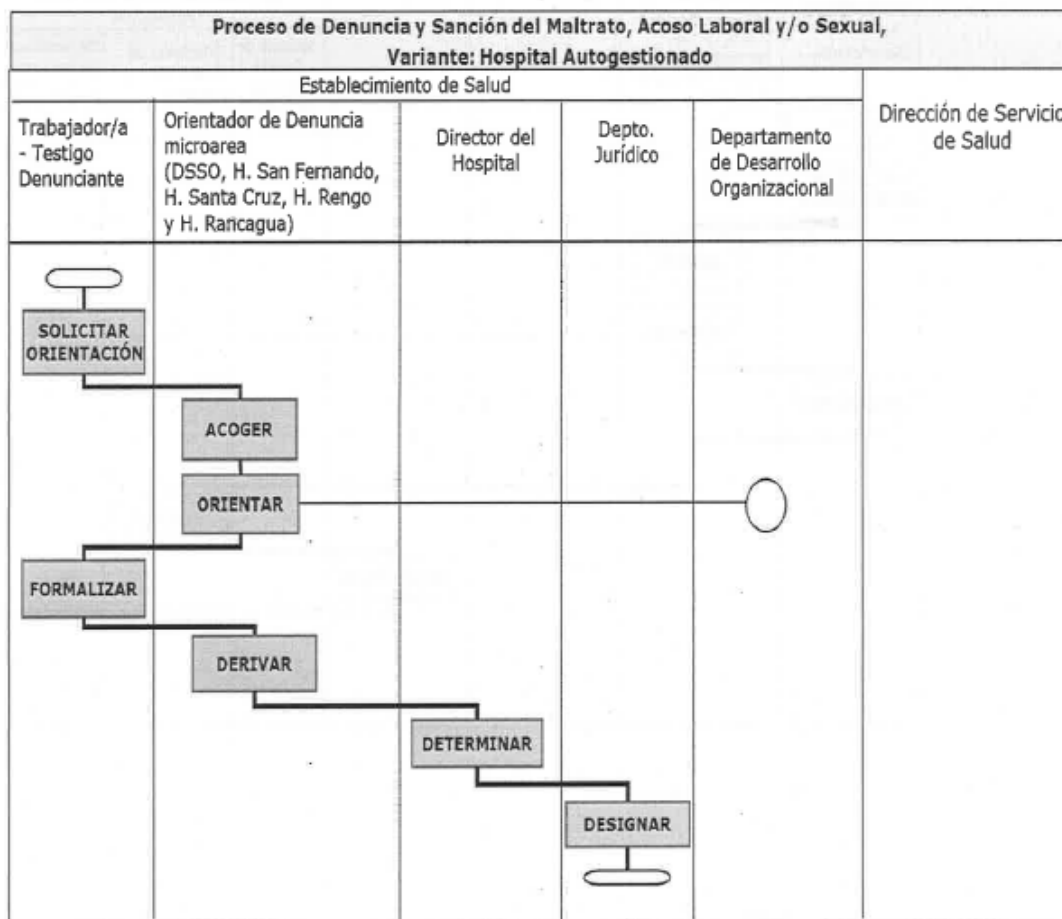
- **Vertical descendente.** Desde la jefatura hacia un subordinado/a. Si bien podría darse el caso de que el/la acosador/a tenga más de una víctima, suele tratarse sólo de una persona que ha sido aislada o estigmatizada por la jefatura, con el silencio de sus pares.
- **Vertical ascendente.** Desde los subordinados/as hacia la jefatura. En este caso, ya que siempre se requiere “poder” para acosar, suele ser un grupo de subordinados confabulados para realizar hostigamiento a la jefatura. Sólo de esta manera alcanzan a invertir las fuerzas que se desprenden de la estructura organizacional.
- **Horizontal.** En este caso se da entre pares o grupo de pares, ya que siempre se requiere de “poder” para acosar, suelen ser grupos los que cometen el hostigamiento.

El instrumento también sanciona el acoso sexual. Lo define como *“una forma de discriminación que ocurre cuando una conducta no deseada, de naturaleza sexual, interfiere con el trabajo individual y se constituye en una forma de comportamiento intolerable, que atenta contra los derechos fundamentales de las personas”*, (Servicio Salud O'Higgins, 2019, p. 12). Para el caso del maltrato laboral, el organismo realiza una distinción respecto del acoso y lo describe como *“cualquier expresión de conducta abusiva, especialmente comportamientos, las palabras, actos, gestos, escritos, u omisiones que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o síquica del individuo, poniendo en peligro su empleo y el clima laboral”* (p. 44).

Entre las características principales del procedimiento, se cuenta con un estricto mecanismo de confidencialidad de la denuncia y presta debida protección normativa a la persona que la realiza. De acuerdo a la gravedad de las mismas, se procede a dictar procedimientos de investigación disciplinaria, incluyendo acciones de asesoría a la víctima desde el área de Gestión y Desarrollo de Personas, y apoyos preventivos y de sensibilización por parte de Calidad de Vida Laboral.

Para el Servicio de Salud O'Higgins, los principios rectores del instrumento que orientan la labor de denuncia y sanción refieren a: confidencialidad, imparcialidad, probidad administrativa, rapidez, responsabilidad, idoneidad, igualdad de género, debido proceso y libertad de prueba. Y en el campo del funcionamiento, es necesario observar que la presentación de las denuncias puede realizarse con un profesional orientador del mismo establecimiento en el que cumple funciones y también en otros recintos situados en la microárea asistencial: Dirección de Salud O'Higgins y los Hospitales de Santa Cruz, San Fernando, Rengo y Rancagua (Ver Figura N°11).

Figura N°11
Proceso Denuncia y Sanción Procedimiento Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual (MALS)
Establecimientos de Salud. Variante: Hospitales Autogestionados



Fuente: Procedimiento Denuncia y Sanción MALS - Servicio Salud O'Higgins (2019)

2.2.3.2. Comités Técnicos Asesores

Para el desarrollo de estrategias y servir de instrumento técnico a las necesidades institucionales en materia de clima laboral, riesgos psicosociales, higiene y seguridad y buen trato, el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins cuenta con distintos Comités de Asesoría Consultiva.

Uno de ellos es el *Comité de Buen Trato y Buenas Prácticas Laborales*, creado por Resolución Exenta N°452, de fecha 24 de enero de 2019, acto administrativo que fue actualizado por la Resolución Exenta N°1165, de fecha 29 de marzo de 2021, en que se designa a los miembros titulares y suplentes de la instancia. Este comité de carácter participativo entre equipo directivo y representantes gremiales, surge como parte de las disposiciones técnica y normativas emanadas de la Política de Buen Trato Laboral (2016) y la Política de Desarrollo de las Personas (2017), que diseñó el Servicio de Salud O'Higgins, en el contexto del Instructivo Presidencial N°1 sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en la Administración del Estado (2015).

(...) una de las principales funciones de este Comité será operativizar directrices para propiciar ambientes laborales saludables y factores psicosociales protectores. Por lo tanto, la Política de Buen Trato Laboral viene a reflejar el compromiso que la organización tiene con estos objetivos, y a la vez orienta el compromiso que los trabajadores deben tener con esta finalidad, entendiéndose que la construcción del buen trato laboral es responsabilidad de todos, (Servicio Salud O'Higgins, 2017, p. 2).

Dentro de sus principales líneas de gestión, se encuentra la del clima laboral desde un enfoque preventivo. Sus objetivos en relación a la institución son cuatro: sensibilizar sobre el valor e importancia de un buen clima laboral; informar en torno a la relevancia del autocuidado y el manejo del estrés; facilitar canales de comunicación efectivos entre los funcionarios de los servicios y sus líderes directivos; y promover la formación de funcionarios respecto a técnicas de relajación, y estrategias para reducir, prevenir y manejar la sintomatología del estrés laboral.

En una primera etapa, para la operacionalización de las señaladas líneas de gestión, el Servicio de Salud O'Higgins elaboró el documento **“Lineamientos Regionales para el Trabajo de los Comités de Buen Trato y de Buenas Prácticas Laborales” (2017)**. Dicho instrumento, derivado a toda la red asistencial para su cumplimiento e implementación, estableció tres propósitos claves: a) elaborar y ejecutar un plan de difusión local respecto de la Política de Buen Trato Laboral; b) difundir los alcances del Procedimiento de Denuncia y Sanción del Acoso Laboral y/o Sexual vigente; y c) contar con un Decálogo de Buen Trato Laboral en cada establecimiento.

Sobre este último propósito, el Comité de Buen Trato Laboral del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, realizó un trabajo participativo con distintos estamentos de la institución, generando la validación de la propuesta diseñada (Ver Figura N°12). El lanzamiento oficial del decálogo se efectuó en fecha 02 de julio de 2017, en una jornada que coincidió con la distinción entregada a un grupo de funcionarios por su labor destacada y buen trato a colegas y pacientes.

Figura N°12
Decálogo Buen Trato Laboral - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Departamento Calidad de Vida / Subdirección Gestión y Desarrollo de Personas (2019)

Otra instancia con carácter consultiva y asesora que alberga el establecimiento en el campo del clima laboral y la gestión de los ambientes laborales saludables, es el **Comité de Vigilancia de Riesgos Psicosociales**. Creado por la Resolución Exenta N°3763, de fecha 26 de julio de 2018, con actualización y nombramiento de integrantes titulares y suplentes bajo Resolución Exenta N°2430, de fecha 07 de junio de 2021, la instancia cumple sus funciones normativas en directa relación con el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, aprobado por el Ministerio de Salud mediante Resolución Exenta N°336, de fecha 12 de junio de 2013, el que fue modificado por designación de nuevos miembros, en fecha 10 de noviembre de 2017.

El mencionado protocolo, tiene por objetivos fundamentales, aplicables al funcionamiento del Comité, la necesidad de identificar la presencia y el nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de una organización, pública o privada; vigilar la incidencia y tendencias de dichos factores en los trabajadores; y generar recomendaciones para reducir la incidencia y prevalencia.

Según plantea el MINSAL (2017), “*la medición de riesgo psicosocial laboral debe realizarse a nivel de centro de trabajo (...) la institución o empresa realizará la medición de riesgo psicosocial laboral utilizando cualquiera de las dos versiones del Cuestionario ISTAS 21 (breve o extendida), de acuerdo a su realidad organizacional o a los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, siguiendo normas y metodología establecidas por la SUSESO*” (p. 9).

La última estructura existente en el establecimiento, necesaria de identificar según el proyecto de investigación, tiene relación con el **Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS)**. Es una unidad técnica de trabajo conjunto, entre la empresa y los trabajadores, que sirve para detectar y evaluar riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores.

En su funcionamiento, el Comité se ampara en las disposiciones contenidas en la Ley N°16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Art. N°66). La instancia es obligatoria en toda empresa, faena, sucursales o agencia en que trabajen más de 25 personas. En el sector público, también operan y se rigen por disposiciones del Decreto N°54, de 1969, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba reglamento para su constitución y funcionamiento.

Según normativa vigente, los objetivos del Comité Paritario son los siguientes:

- a) Asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección personal;
- b) Vigilar el cumplimiento tanto por parte de las empresas como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad;
- c) Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa;
- d) Decidir si el accidente o la enfermedad profesional se debió a negligencia inexcusable del trabajador;
- e) Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales;
- f) Cumplir con las demás funciones o misiones que le encomiende el organismo administrador del seguro (Mutual de Seguridad o Servicio de Salud);
- g) Y, por último, promover la realización de programas de formación y especialización, destinados a la capacitación profesional de los trabajadores.

2.2.4. Dimensión Procesos Organizacionales

En el campo de los procesos organizacionales que están presentes en la dinámica institucional y que inciden directa o indirectamente en el éxito o fracaso de los énfasis de gestión y resultados corporativos, se encuentran cuatro conceptos que se interrelacionan linealmente en el contexto de la administración. Nos referimos a la Cultura, el Clima, el Comportamiento, y el Desarrollo Organizacional. Los componentes no sólo tienen incidencia en el el logro de objetivos y metas, sino también impactan los niveles de satisfacción, motivación y productividad de las personas.

Sin perjuicio de ofrecer nuevas miradas al concepto de clima organizacional (o laboral), para efectos de esta investigación, como insumo técnico y conceptual, vamos a ratificar la definición entregada en puntos anteriores proveniente del Servicio Civil (2012): (...) *“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”*, (p. 4).

2.2.4.1. Cultura Organizacional

Todas las organizaciones tienen características, particularidades, métodos, énfasis estratégicos y definiciones operacionales que las distinguen unas de otras. En consecuencia, tienen su propio carácter y personalidad. Para Chiavenato, I. (2011), “*la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales*”, (p. 72). El experto plantea que la incorporación a un espacio de trabajo, obliga necesariamente a la asimilación de la cultura, y que el desarrollo de las funciones, la interacción con otros miembros, formar parte de la institución y hacer carrera, refleja participación en la cultura organizacional.

(...) es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (...) la cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. (...) se refiere al modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización, (Chiavenato I. , 2011, p. 72)).

En la Figura N°14, el autor explica los componentes de la cultura organizacional, para lo cual realiza la comparación con un Iceberg. Tomando de referencia esta formación natural, señala que la cultura en la organización tiene dos partes: una donde se encuentran los aspectos formales y visibles y la otra, en que se ubican los aspectos informales y ocultos. En los primeros, que refieren a tareas cotidianas, se incorporan elementos observables, que están en la superficie de la institución: estructura organizacional, descripción de puestos de trabajo, objetivos y estrategias organizacionales, políticas y directrices de personal, y disposiciones financieras y operacionales.

En la otra dirección, donde se encuentran los factores informales y ocultos, que dan cuenta de factores afectivos y emocionales, con directa orientación hacia aspectos sociales y psicológicos, se pueden hallar otros principios, tales como los patrones de influencia y poder, percepciones y actitudes de personas, sentimientos y normas grupales, valores, expectativas y tipo de relaciones.

Figura N°13
Componentes de la Cultura Organizacional / El Iceberg: Aspectos Visibles y Ocultos



Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

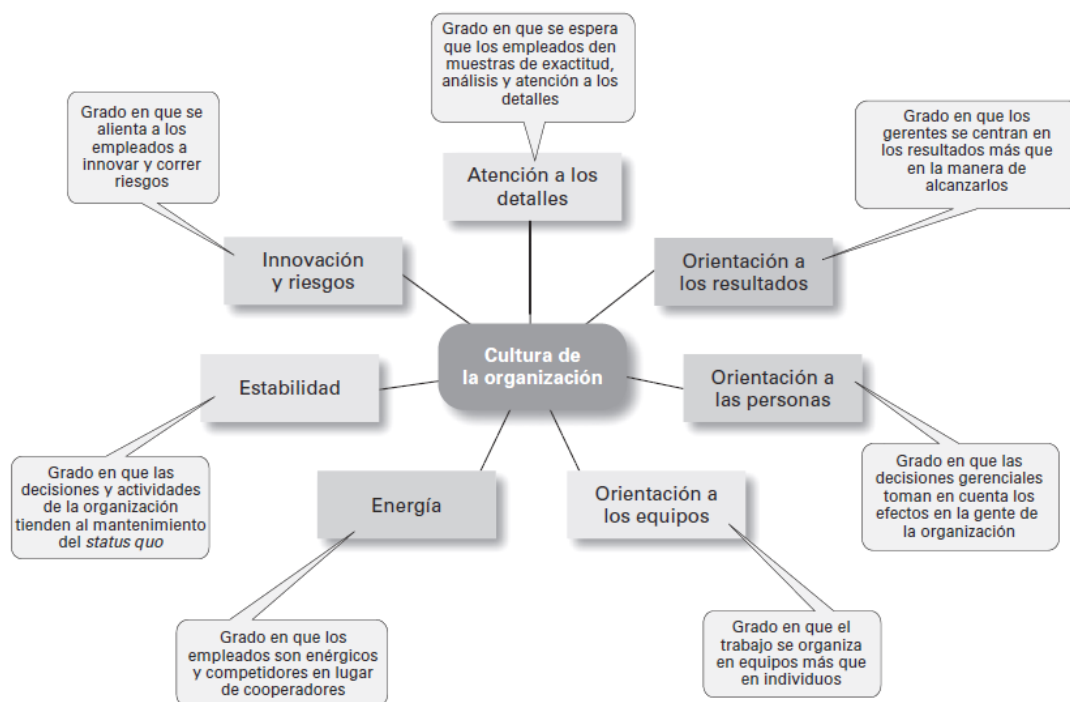
El mismo experto, citando los aportes de Luthans, F. (2002) en la materia, ofrece un marco que describe las principales características de la cultura organizacional, exponiendo 6 ejes claves:

- Regularidad en comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se dan por un lenguaje común, terminologías propias, y rituales de conductas y diferencias.
- Normas: patrones de conducta que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: defendidos por la organización en primer nivel y que espera que los miembros compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: lineamientos definidos y relacionados con la conducta dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para lograr la aceptación del grupo.
- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; esto es, el cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con proveedores, entre otros factores intervinientes.

Otros autores de reconocida experiencia y estudio sobre la temática, centra la definición de la cultura organizacional en el marco de los significados y las ideas que influyen en la conducta.

(...) la cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. (...) Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (“el modo como hacemos las cosas”) influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver problemas, (Robbins & Coulter, 2005, p. 52).

Figura N°14
Dimensiones y Factores de la Cultura Organizacional



Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

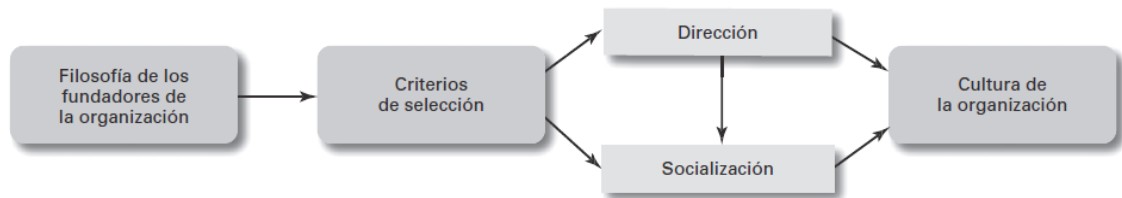
En la Figura N°14, es posible apreciar una propuesta levantada por Robbins & Coulter (2005), que se encarga de ofrecer las distintas dimensiones y factores que coexisten en el concepto de la cultura organizacional. La relevancia del esquema, radica en los siete elementos centrales que se exponen y que orientan y definen los distintos grados en que la cultura incide y caracteriza a una organización. Estos son los siguientes: Orientación a los Resultados, Orientación a las Personas, Orientación a los Equipos, Energía, Estabilidad, Innovación y Riesgos y Atención a los Detalles.

De acuerdo a la definición descrita, los autores mencionados explican que el concepto incorpora tres elementos claves. En primer lugar, que la cultura es una percepción, donde los individuos la perciben en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, se establece el criterio compartido de la cultura, que se explica por la presencia de visiones semejantes, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa. Y en un tercer aspecto, se destaca la expresión descriptiva del concepto, que alude a la manera en que los miembros perciben la organización, no lo que les gusta o prefieren. En rigor, describe, no evalúa.

En afirmación de los citados expertos Robbins & Coulter (2005), las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización, se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. *“El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores (...) éstos establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización”*, (p. 54). Del mismo modo, observan una diferenciación entre la coexistencia de culturas fuertes y débiles, planteando que la categorización refleja el nivel o alcance en que la cultura incide en el comportamiento y en los actos de grupos e individuos al interior de una organización. *“Las culturas en que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles (...) cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura”*, (p. 53).

Dentro del mismo tema, Robbins & Coulter (2005), complementan sus planteamientos desde la necesidad de configurar los factores que influyen en el tipo o carácter de una cultura (fuerte o débil) y al valor que tiene la socialización en su adaptación o mantención organizacional. Esto último, desde el impacto de procesos de selección para el personal nuevo. (Ver Figura N°16).

Figura N°15
Cultura Organizacional en Relación a Propósitos Directivos



Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

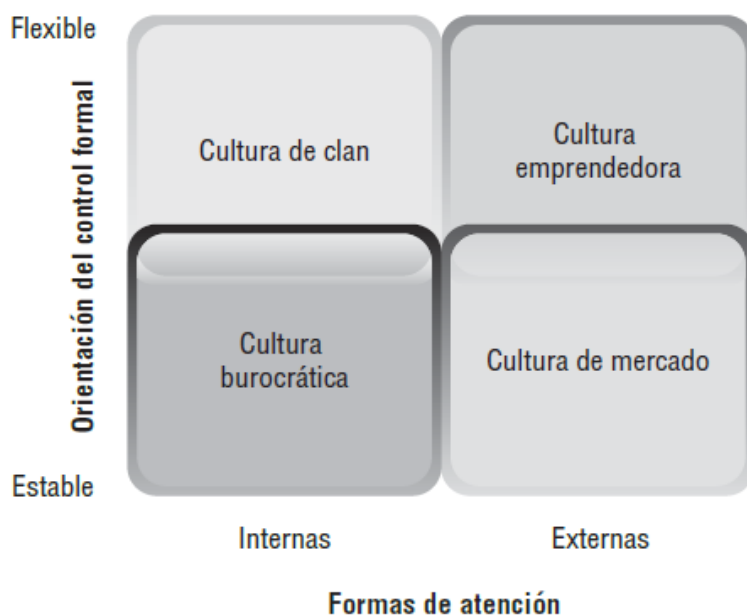
En relación al primer eje, los autores especifican que para una cultura organizacional sea fuerte, débil o haya algún punto común entre ellas, depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía. “*Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles*”, (Robbins & Coulter, 2005, p. 53). Frente al segundo aspecto, referido al aporte de la socialización, los expertos traspasan a la gerencia el rol y responsabilidad de apoyar a grupos e individuos en el proceso de adaptación y asimilación de la cultura de la organización.

“*Las actividades de los gerentes actuales determinan las expectativas generales sobre el comportamiento aceptable y el inaceptable*”, (Robbins & Coulter, 2005, p. 56). En este marco, los expertos argumentan que los procesos de selección de personal nuevo, resultan instrumentos eficientes para garantizar el acompañamiento y equilibrio de la cultura cuando se trate de ejercer la funcionalidad. “*Si se consigue la socialización de los empleados nuevos, se equiparán sus valores con los de la organización durante el proceso de selección, y se les dará apoyo durante el tiempo crítico en que se unen a la organización y aprenden los primeros pasos*”, (p. 56).

Un último aspecto relevante en esta materia, que permite una mejor interpretación y análisis del objeto de estudio de esta investigación, dice relación con los tipos de cultura organizacional existentes y que son aplicables a las nuevas realidades de la administración pública. Al respecto, Hellriegel & Slocum (2009) establecen cuatro formatos (p. 469-472): Cultura de Clan, en que sus miembros admiten que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo; y la Cultura Emprendedora, en la que existe un directo compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia, con alta adaptación al cambio.

Otra tipología que identifican los autores es la Cultura de Mercado y la Cultura Burocrática. La primera, orientada al logro de metas medibles y exigentes, sobre todo las situadas en el campo financiero y las basadas en el mercado; y la segunda, que refleja a una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica, con énfasis hacia los bienes estandarizados y el servicio al cliente. *“Tal como ocurre con los diseños de la organización, diferentes culturas organizacionales pueden ser indicadas en diferentes condiciones, sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones”*, (p. 469).

Figura N°16
Contexto Técnico y Conceptual Tipos de Cultura



Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009)

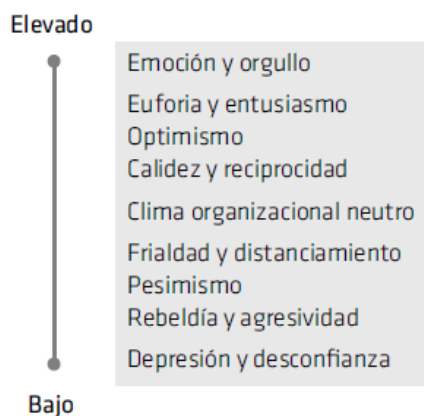
Según exponen Hellriegel & Slocum (2009), el marco técnico y conceptual que se describe en la Figura N°17 en relación a los tipos de cultura organizacional, establece un eje vertical que representa la relativo a una orientación al control de la organización, transitando desde la concepción de estabilidad hasta el criterio de flexibilidad. En tanto, el eje horizontal, representa el enfoque de atención de la organización, que va desde el funcionamiento interno al externo.

2.2.4.2. Clima Organizacional

Aunque ya se ha hecho referencia al concepto y a los ámbitos del clima organizacional, que para efectos de la presente investigación llamaremos clima laboral, lo que se pretende en este ítem es básicamente establecer nuevos marcos analíticos y teorizaciones sobre la materia. Esto, a partir de una óptica esencialmente genérica, sin descuidar la definición y orientaciones base que guían este estudio y que se han obtenido desde la normativa rectora definida por Servicio Civil (2012).

Para Chiavenato, I. (2011), el clima laboral (en el nivel de la organización) surge como fruto del concepto de motivación (en el nivel individual), como aspecto importante de la relación entre las personas y las organizaciones. *“El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”*, (p. 74). Desde la definición, aunque en profundidad será abordado en el ítem siguiente sobre Dimensión de Factores Socioemocionales, el autor pone acento en el valor de la motivación que incide en el desempeño de los individuos y en el funcionamiento organizacional como un todo sistémico. *“El clima (laboral) influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia como éste, como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional”*, (p. 74).

Figura N°17
Estado de la Motivación Dentro de los Niveles del Clima Organizacional



Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

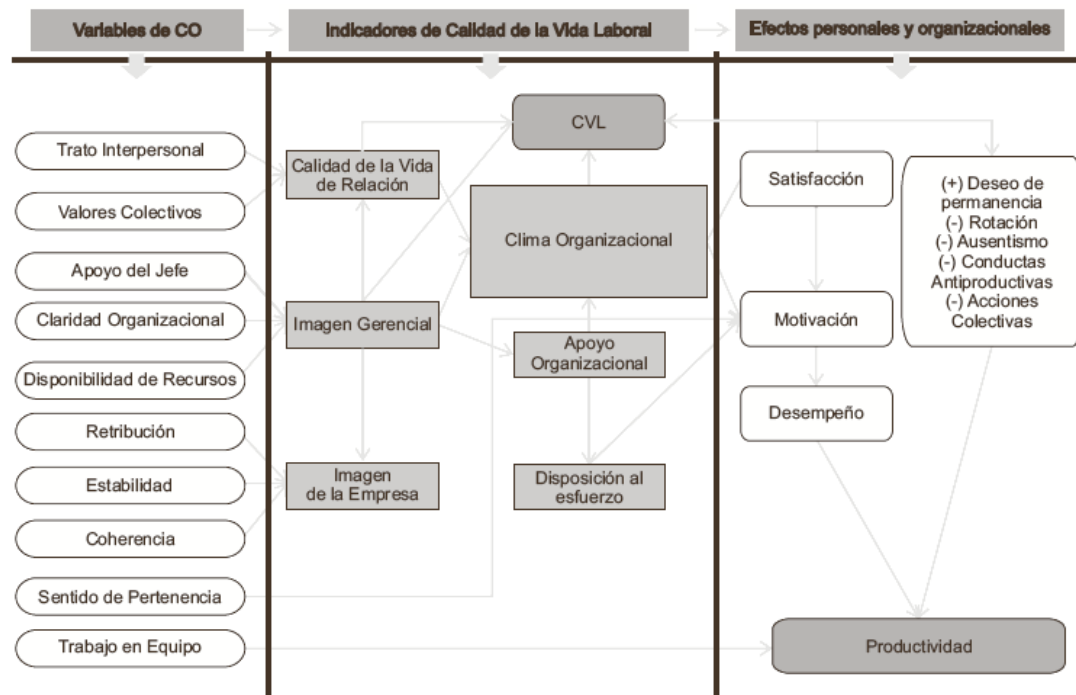
En la Figura N°17, se puede visualizar el estado de motivación (individual u organizacional) que coexisten dentro de los niveles del clima laboral, estableciendo parámetros de posición extrema para su análisis. De este modo, y considerando que el concepto está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, el experto consigna que cuando el clima laboral tiende a ser elevado, es capaz de ofrecer relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación es baja, el clima laboral se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por contextos de inconformidad o agresividad, que pueden desencadenar huelgas o protestas.

Teniendo de referencia este marco de análisis, *“el clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”*, (Chiavenato I. , 2011, p. 74).

Destacando el valor del clima laboral en el éxito de la organización, aunque advierten que no es sinónimo de garantía, pero sí de condición indispensable, Toro & Sanín (2013) señalan que un clima laboral positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales específicas que se dan en la organización, como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre personas, claridad con que cuentan sobre lo que hacen, disposición de herramientas y recursos para ejecutar el trabajo, estabilidad, la coherencia, entre otros factores. *“Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación, afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo”*, (p. 11).

Según los autores indicados, el compromiso y el desempeño se ven altamente incididos por un clima organizacional positivo, contexto que finalmente contribuye a un mayor logro de metas y objetivos, influyendo en el desempeño individual y también en la productividad organizacional. *“El clima organizacional tiene efecto sobre el sentido de compromiso, se trata de un elemento motivacional, que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación; este compromiso está fuertemente influenciado por la imagen de la empresa y por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas”*, (Toro & Sanín, 2013, p. 13). Del mismo modo, los expertos refuerzan el aporte del clima favorable en la percepción de desarrollo y crecimiento organizacional de los individuos, así como en la capacidad de respuesta para enfrentar las crisis.

Figura N°18
Modelo Analítico de la Gestión del Clima Organizacional



Fuente: (Toro & Sanín, 2013)

En la Figura N°18, se presenta un Modelo Analítico para la Gestión del Clima Laboral, diseñado por Toro & Sanín (2013). En el esquema, se valoriza el concepto en estricto alineamiento con la dimensión de calidad de vida laboral. Se definen variables y sus efectos en las personas y en la organización. En términos generales, el diagrama establece una relación directa y virtuosa entre la motivación y los estándares de desempeño que, en síntesis, impactan la productividad laboral.

“Las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su nivel de eficiencia. El desempeño de las personas, a su turno, es una condición necesaria para que exista productividad”, (Toro & Sanín, 2013, p. 18). Los autores apoyan su modelo de gestión desde el aporte que entrega la calidad de vida laboral, que de acuerdo a sus apreciaciones, se asocian con la percepción de desarrollo y autorrealización del individuo en el trabajo. *“Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de las personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo”, (p. 14).*

Desde una nueva perspectiva, atendiendo un carácter más integrador del concepto, otra autora especialista ofrece una definición más amplia de lo que significa el clima laboral y sus alcances esenciales, poniendo acento en el rol de los líderes de la organización como agentes del cambio:

(...) el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas (...) aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente los líderes, los principales agentes en la generación de cambios, (Bordas, 2016, p. 25).

Sin pretender establecer una visión universal, apeándose a la importancia de configurar diseños más lineales con las particularidades de cada organización, Bordas (2016) proporciona en Tabla N°9 una propuesta de dimensiones para el análisis o diagnóstico de contextos de clima laboral.

Tabla N°9
Propuesta Dimensiones de Análisis o Diagnóstico de Clima Laboral

| Dimensiones | Descripción |
|----------------------------------|---|
| Autonomía | <ul style="list-style-type: none"> El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tener iniciativa. |
| Cooperación y Apoyo | <ul style="list-style-type: none"> Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización. |
| Reconocimiento | <ul style="list-style-type: none"> El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. |
| Organización y Estructura | <ul style="list-style-type: none"> Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulas burocráticas |

| Dimensiones | Descripción |
|--------------------------------|---|
| Innovación | <ul style="list-style-type: none"> Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para creatividad y cambio, aceptando riesgos que supone. |
| Transparencia y Equidad | <ul style="list-style-type: none"> Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción. |
| Motivación | <ul style="list-style-type: none"> Grado en que los miembros perciben que en la organización se enfatiza y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. |
| Reconocimiento | <ul style="list-style-type: none"> El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. |
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. |

Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia (Bordas, 2016)

La propuesta de dimensiones para el análisis o diagnóstico de clima laboral descrita, representa una adecuada orientación técnica y conceptual para los objetivos de la presente investigación, por cuanto permite configurar un marco de reflexión crítica que ayuda a categorizar variables y proporciona directrices para un adecuado estudio y diseño de estructuras y modelos de gestión.

2.2.4.3. Comportamiento Organizacional

Otro concepto relevante para el correcto análisis de los procesos organizacionales que coexisten al interior de las empresas o instituciones y que influyen en la percepción del clima laboral, corresponde al comportamiento de la organización (CO). Conceptualmente se enriquece con distintas aproximaciones teóricas derivadas de las ciencias del comportamiento; a saber: ciencias políticas, antropología, psicología, psicología social, sociología y la sociología organizacional.

Siguiendo a Chiavenato (2009), el tema “*se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones; (...) en otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre personas y las organizaciones*” (p. 6).

En planteamiento de Hellriegel & Slocum (2009), el comportamiento organizacional “*es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de la organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y organizaciones*” (p. 4). A su vez, Robbins & Judge (2009), también definen el concepto y sitúan valor en la importancia de la estructura organizacional como instrumento de análisis. De este modo, afirman que “*es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones*” (p. 10).

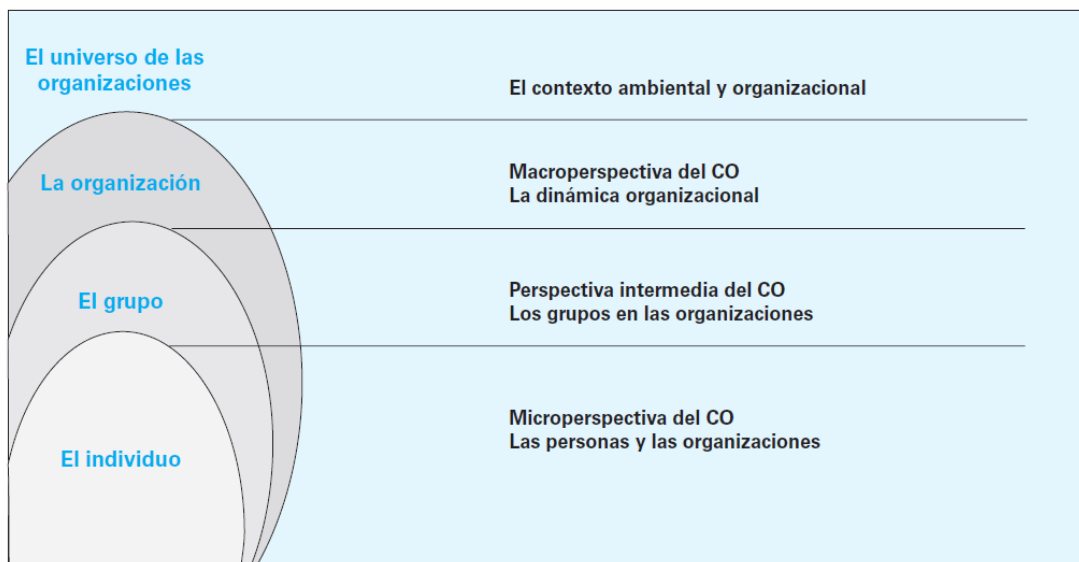
Chiavenato, I. (2009), dice que el estudio de la temática debe abordarse desde distintos ángulos, “*en tanto las personas en las organizaciones se comportan como individuos y también como miembros de grupos específicos*” (p. 7). Además, explica que el comportamiento organizacional establece elementos visibles y otros ocultos. Entre los primeros, se pueden hallar las estrategias, los objetivos, políticas y procedimientos, estructura de la organización, autoridad formal, cadena de mando y tecnología. Y en el segundo aspecto, aparecen las percepciones, actitudes, normas del grupo, las interacciones informales, junto a los conflictos interpersonales e intergrupales.

Para una mejor comprensión del concepto y revisión de su aplicabilidad y fines, el autor (2009) realiza descripción de las principales características del comportamiento organizacional (p. 8):

- a) ***El CO es una disciplina científica aplicada.*** Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a su mayor éxito.
- b) ***El CO se enfoca en las contingencias.*** Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- c) ***El CO utiliza métodos científicos.*** Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

- d) ***El CO sirve para administrar a personas en las organizaciones.*** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- e) ***El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio,*** como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Figura N°19
Los Tres Niveles del Enfoque del Comportamiento Organizacional



Fuente: (Chiavenato, I., 2009)

En el estudio del comportamiento organizacional, según lo expresado en Figura N°19, existen tres niveles para el análisis del tema. Chiavenato, I., (2009) explica sus enfoques claves (p. 10):

- a) ***Macroperspectiva del CO:*** se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo sistémico. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras, en todas sus áreas y niveles.

El enfoque macro del CO implica comunicar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar acciones de trabajo, así como áreas de poder y política.

- b) ***Perspectiva Intermedia del CO.*** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, y funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en la conducta de las personas que trabajan en grupos o en equipos. Esta perspectiva intermedia se basa en investigaciones sobre equipos, el facultamiento en toma de decisiones (*empowerment*) y las dinámicas grupales e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros para mejorar el desempeño colectivo.
- c) ***Microperspectiva del CO.*** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se denomina comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Estas investigaciones se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

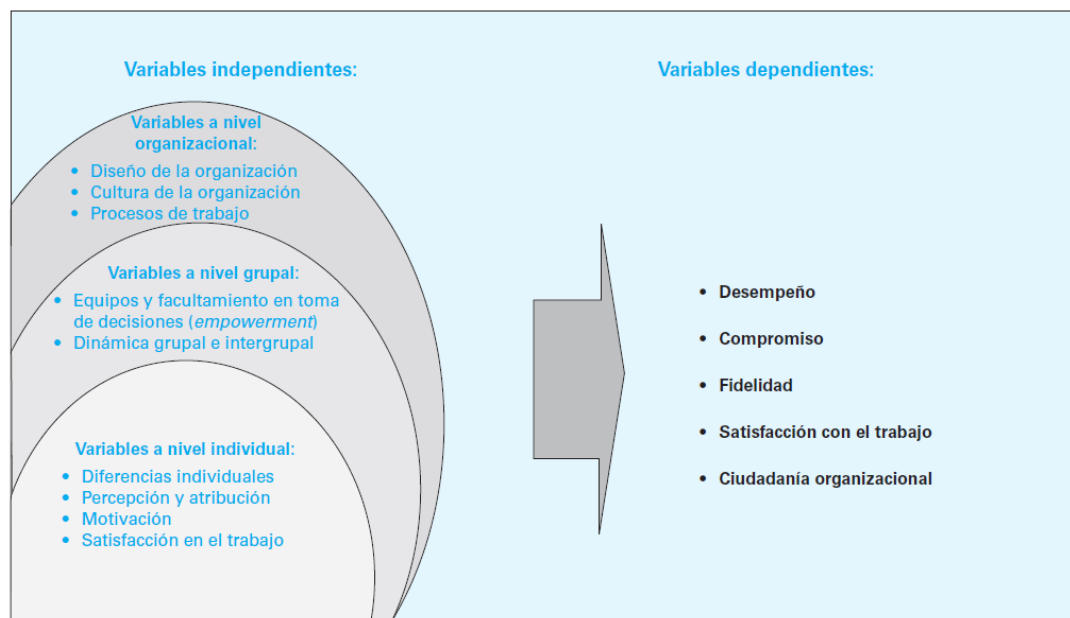
Teniendo a la vista estos niveles de análisis del comportamiento organizacional, Chiavenato, I. (2009) plantea una propuesta de variables de análisis, de carácter dependientes e independientes, para conducir los procesos corporativos de diseño estratégico y de evaluación de las acciones de mejoramiento y desarrollo organizacional. El autor establece que la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos, representan las variables independientes, que pueden ser afectadas por otras de carácter dependiente. De este modo, entrega sus orientaciones (p. 11-13):

- a) ***Variables a Nivel de Sistema Organizacional:*** se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo.

- b) **Variables a Nivel Grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento derivado del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento que se establece al interior del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- c) **Variables a Nivel Individual:** se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

A continuación, el autor establece en la Figura N°20 una propuesta de modelo para una mayor comprensión de variables, dependientes e independientes, del comportamiento organizacional.

Figura N°20
Propuesta Modelo de Comprensión de las Variables del Comportamiento Organizacional



Fuente: (Chiavenato, I., 2009)

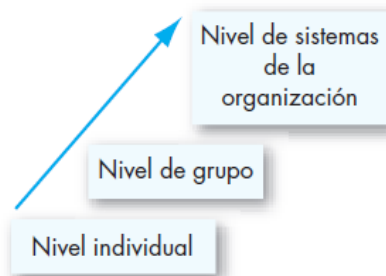
“Las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional”, (Chiavenato, I., 2009, p. 12). El autor complementa la afirmación, abordando la influencia que tiene el concepto de ciudadanía organizacional, para el buen desarrollo de los procesos institucionales y el crecimiento en relación a metas y objetivos:

(..) *ciudadanía organizacional, definida como el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad, tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con reglas y reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir, que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y la excelencia en el desempeño*, (Chiavenato, 2009, p. 13).

El experto recalca el valor de la organización como sujeto de análisis. *“Las organizaciones no son sistemas deterministas, de relación lineal causa-efecto (...) por el contrario, son sistemas probabilísticos; el análisis requiere visión sistémica y holística”*, (Chiavenato, I., 2009, p. 25).

En la misma dirección se expresan Robbins & Judge (2009). Dichos autores coinciden con la propuesta de Chiavenato (2009), en lo concerniente al levantamiento de un modelo de análisis del comportamiento organizacional, y en su definición comparten los niveles que se someten al estudio de la materia; esto es: la dimensión individual, grupal y la organización como sistema.

Figura N°21
Descripción Modelo Básico de Análisis Comportamiento Organizacional - ETAPA I

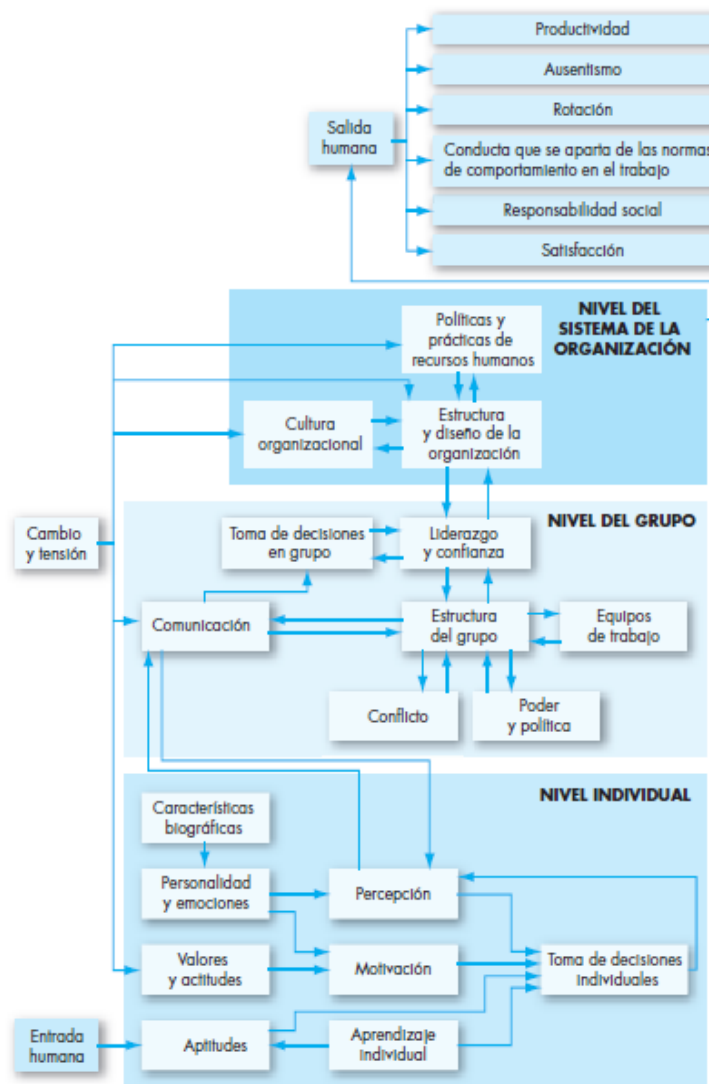


Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Para un mejor análisis del modelo propuesto (Etapa I), según Robbins & Judge (2009), cuando se avanza del nivel del individuo al de organización, aumenta sistemáticamente la comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los expertos agregan que los tres niveles básicos se construyen en base al enfoque anterior. *“Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional”*, (Robbins & Judge, 2009, p. 27).

Tomando de referencia los tres niveles planteados, la Figura N°22 que proponen los autores Robbins & Judge (2009), incorpora un modelo actualizado en el análisis del comportamiento organizacional. Se aprecian los enfoques de diseño y evaluación, con variables dependientes e independientes, por categoría. También, usando la lógica de la Teoría de Sistemas, el esquema establece entradas, procesos y productos finales, éstos últimos llamados “Salida Humana”, y que se reflejan en indicadores tales como satisfacción, ausentismo, rotación y responsabilidad social.

Figura N°22
Descripción Modelo Actualizado de Análisis Comportamiento Organizacional - ETAPA II



Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

2.2.4.4. Desarrollo Organizacional

Este ítem representa el último de los conceptos que serán abordados dentro del análisis de los procesos organizacionales, que se vinculan directa o indirectamente, con los objetivos y alcances de la presente investigación. Así como la cultura se vincula con el carácter y la personalidad de las organizaciones, en compañía de sus valores, normas y creencias, el clima tiene relación con aspectos de percepción, motivación y satisfacción en el lugar de trabajo. El comportamiento, a su vez, define ejes de análisis para entender la relación recíproca entre individuos, grupos y la institución como todo sistémico, en tanto el desarrollo organizacional alude al cambio planeado.

Una definición del concepto que se adapta a los tiempos actuales, es la que entrega Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), quienes argumentan que *“es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”* (p. 10). Por su parte, Chiavenato, I. (2009), plantea que *“es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas”* (p. 435). Y poniendo énfasis en los escenarios internos y externos, Maldonado (2017), dice que el desarrollo organizacional es una herramienta que, *“por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, permite obtener información para adoptar un camino o estrategia hacia el cambio”* (p. 206).

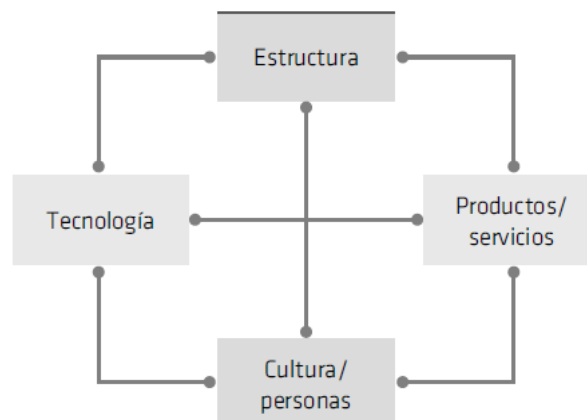
Tal como las personas cambian, transforman su visión e intereses, se adaptan, asumen nuevos retos y planifican sus estrategias futuras, las organizaciones hacen lo propio para sobrevivir y adecuarse a las exigencias de clientes o usuarios. También, desarrollan mecanismos para enfrentar con efectividad el nuevo orden y los avances en los distintos frentes de la sociedad actual; léanse: político, económico, tecnológico, científico, ambiental, entre otras áreas. *“El desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización”*, (Chiavenato, 2011, p. 348). El mismo autor agrega que la idea de cambio organizacional comienza con la aparición de dos tipos de fuerzas: exógenas o endógenas.

- a) **Fuerzas exógenas:** provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio interno.
- b) **Fuerzas endógenas:** provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Desde la perspectiva de alcanzar mayor eficacia en los procesos y mejor coordinación de los individuos y grupos para el logro de los objetivos, Robbins & Coulter (2005) postulan que el cambio en las personas, es decir, de las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos no es fácil, por tanto *“el desarrollo organizacional, aunque se refiere en ocasiones a todos los tipos de cambio, se centra básicamente en técnicas o programas para cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales”* (p. 318).

Siguiendo a Chiavenato (2011), tanto el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como factor indispensable de su supervivencia en un ambiente exigente, cambiante y sujeto a una constante incertidumbre, por tanto el *“cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse”* (p. 350).

Figura N°23
Planteamiento Tipos de Cambios en las Organizaciones



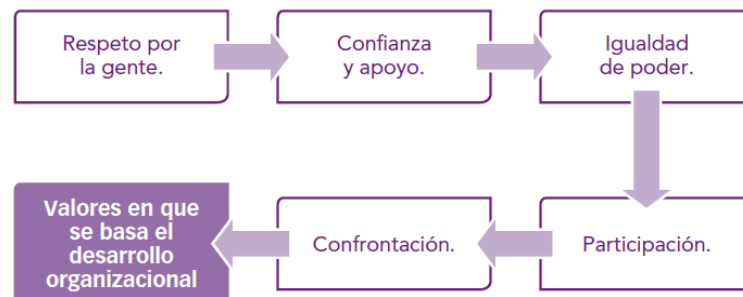
Fuente: (Chiavenato I., 2011)

Desde la perspectiva de planear las estrategias, el autor plantea cuatro clases de cambios para su aplicación en las organizaciones, lo que se expone en Figura N°23 y se describen a continuación:

- a) **Cambios Estructurales:** que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
- b) **Cambios en la Tecnología:** que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, entre otras materias. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
- c) **Cambios en Productos/Servicios:** que afectan resultados o las salidas de la organización.
- d) **Cambios Culturales:** es decir, cambios en personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y provocan un poderoso efecto multiplicador.

Un aspecto decisivo en los esfuerzos de cambio y desarrollo organizacional, dice relación con la estructura valórica y los principios que están vinculados y guían los procesos asociados. “Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones (...) gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer”, (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 19).

Figura N°24
Valores y Principios en los que se Basa el Desarrollo Organizacional

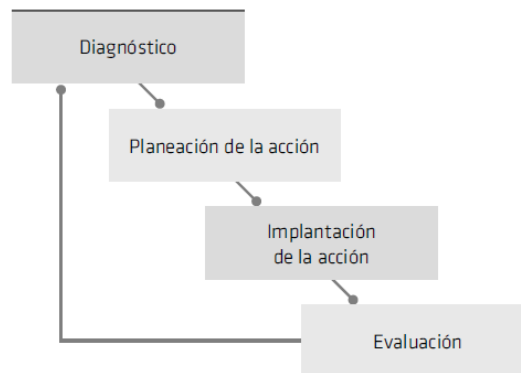


Fuente: (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

Entre los aspectos más relevantes que se explican en la Figura N°24, los autores destacan que, en lo concerniente al Respeto por la Gente, los individuos se consideran responsables, por lo que deben tratarse con dignidad y respeto; en Igualdad de Poder, se afirma que las organizaciones efectivas deben transitar hacia contextos donde prime la libertad de ideas y su ejercicio pleno; y en materia de Confrontación, se advierte que los problemas no deben ocultarse sino enfrentarse.

Considerando que el cambio planeado, debe ser acompañado por la aplicación de técnicas de las ciencias conductuales para alcanzar la eficacia organizacional, Chiavenato (2011) establece las cuatro etapas del proceso de desarrollo organizacional (p. 352). En primer lugar, refiere a la Recolección y Análisis de Datos, que consiste en la determinación de la información necesaria y los métodos que se usarán para recabarlos dentro de la organización; en segundo término, surge el Diagnóstico Organizacional, que plantea la identificación de preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, estrategias, planes de ejecución, metas y objetivos. Acto seguido, está la Acción de Intervención, donde se selecciona la estrategia más viable; y al final, la Evaluación, que permite modificar el diagnóstico, rediseñar estrategias y nuevos controles.

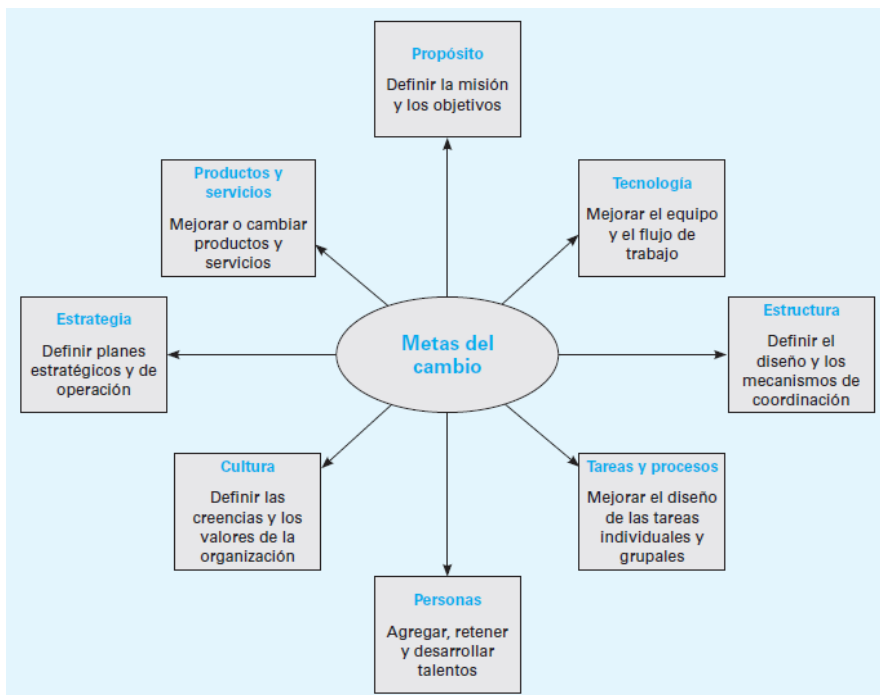
Figura N°25
Las Cuatro Etapas del Modelo Diagnóstico - Acción del Desarrollo Organizacional



Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

“La administración del cambio organizacional no está completa sin desarrollo organizacional”, (Chiavenato, I., 2009, p. 435). Atendiendo esta óptica, el autor subraya el valor de las metas que están asociadas al proceso de cambio, y que se ubican en ocho pilares operacionales: Propósito, Tecnología, Estructura, Tareas y Procesos, Personas, Cultura, Estrategia y Productos y Servicios.

Figura N°26
Las Principales Metas del Cambio Organizacional



Fuente: (Chiavenato, I., 2009)

Aunque los expertos coincidan en las distintas bondades y potencialidades que ofrece el cambio y el desarrollo organizacional para la mejora, eficacia y supervivencia de las instituciones, existe un tema que afecta la implementación de las estrategias, y en consecuencia, el éxito del proceso. Se trata de la resistencia al cambio. “El cambio puede ser una amenaza para el personal de la organización (...) las organizaciones pueden generar inercia que motive a las personas a resistirse al cambio, aunque el cambio pueda ser benéfico”, (Robbins & Coulter, 2005, p. 318).

A la vista de ese factor, los autores explican que las causas de esa resistencia pueden encontrarse en la incertidumbre, el hábito, la preocupación por pérdidas personales y la creencia con que el cambio no beneficia a la organización. Dentro de este mismo tema, Robbins & Coulter (2005) exponen un conjunto de técnicas para reducir la resistencia, las que pueden implementarse de modo alternado o según la intensidad que tenga la falta de adaptación al cambio. Estas van desde la educación, comunicación y participación, hasta el control, manipulación y la coerción. Los efectos tensionantes que genera este fenómeno en la organización se revisarán en siguiente ítem.

2.2.5. Dimensión Factores Socioemocionales

Considerando los aspectos referidos en el punto anterior en torno a las repercusiones del cambio en las personas, grupos y organizaciones, en este ítem se abordarán materias asociadas al alcance que tienen los Factores Socioemocionales en el clima laboral de empresas e instituciones. Desde esta óptica, serán definidos y contextualizados temas que resultan conceptualmente pertinentes al propósito de esta investigación. Por un lado, se revisará el conflicto y el estrés laboral como parte integrante de la dinámica organizacional, sus efectos e implicancias, para continuar con el análisis y contribuciones que ofrece la motivación y satisfacción en el trabajo para el éxito de las empresas y el bienestar de personas y grupos integrantes. Al final, se realizará la descripción de la felicidad organizacional, como nuevo paradigma de modernización y transformación que armoniza elementos estructurales, estratégicos y conductuales con el logro de objetivos y metas.

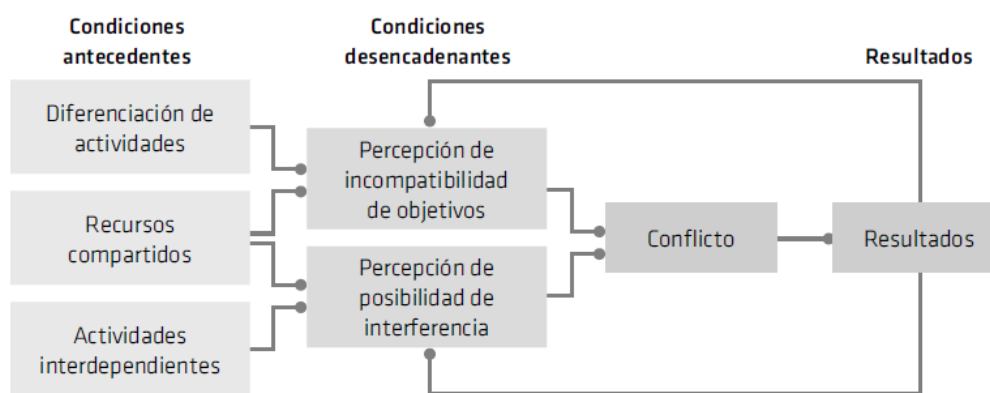
2.2.5.1. Conflicto y Estrés Laboral

Desde la perspectiva de las actuales tendencias de seguridad y salud ocupacional, se señala que ya no sólo resulta importante considerar, en diagnósticos y estrategias sectoriales, el impacto de los riesgos físicos, químicos y biológicos del entorno ambiental, sino también se requiere situar bajo observación los diversos factores psicosociales inherentes a la organización que influyen en el bienestar físico y mental del trabajador, y en consecuencia, en su rendimiento, productividad y calidad de vida laboral. *“El medio ambiente es considerado cada vez más como un grupo de factores interdependientes que actúa sobre el hombre de trabajo”* (OIT, 1984, p. 10).

De este modo, podemos consignar que los factores psicosociales están estrechamente vinculados con el establecimiento de las características del clima laboral de una organización específica. Es a partir de esa asociación, donde surge el concepto del conflicto como factor detonante en el comportamiento de los individuos y grupos que influyen en el desarrollo y supervivencia de la organización. Sobre el conflicto, expertos y estudios han advertido que tanto las personas, como grupos y las propias organizaciones no tienen objetivos, metas ni aspiraciones idénticas, por tanto al generarse una diferencia en esos planos se desencadena el conflicto que debe resolverse.

Para Chiavenato, I. (2011), “*el conflicto no es casual ni accidental, sino algo inseparable de la vida de la organización, o, en otras palabras, inherente al ejercicio del poder (...) éste significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar (...)*” (p. 298). El autor plantea su incidencia como parte de una fase de resolución de problemas, que se inserta dentro del esquema que denomina conflicto-cooperación. Y en el alcance del cambio de las organizaciones, el experto indica que el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes, ya sea individuo, grupo u organización, percibe que la otra entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. “*A medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a aumentar y a diversificarse*” (p. 299).

Figura N°27
Esquema Condiciones Antecedentes de un Conflicto



Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

La Figura N°27, caracteriza el aporte y las conclusiones del autor en relación a las condiciones que a su juicio aparecen como antecedentes del conflicto. Al respecto, menciona que la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y las actividades interdependientes, son las variables que predisponen a grupos u organizaciones a contextos de divergencia o conflicto:

- a) ***Diferenciación de actividades:*** a medida que la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Así, al realizar distintas tareas y vincularse con distintas partes del ambiente, los grupos generan modos de pensar, sentir y actuar; es decir, estructuran lenguajes, objetivos e intereses específicos, los que al diferenciarse o distinguirse suelen provocar conflictos.

- b) **Recursos compartidos:** los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes, o, tal vez, antagónicos e incompatibles.
- c) **Actividades interdependientes:** individuos y grupos de una organización dependen unos otros para ejecutar actividades y cumplir con estándares exigidos. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Cuando los grupos adquieren un mayor nivel de interdependencia, surgen oportunidades para que un grupo ayude o tienda a perjudicar el trabajo de otros.

Desde esta óptica, Chiavenato (2011) plantea, además, que el conflicto es el resultado de dos condiciones desencadenantes: la percepción de incompatibilidad de objetivos y la percepción de una posible interferencia. Y al mismo tiempo, explica el cómo se concreta la divergencia: *“las condiciones antecedentes crean la situación favorable para que ocurran los conflictos (...) una de las partes percibe que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una interferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de conflicto respecto de la otra. Por consecuencia, surge el comportamiento conflictivo”* (p. 300).

Al interior de las organizaciones, personas o grupos, las situaciones de conflicto pueden dejar efectos destructivos y constructivos, para lo cual se requiere gestionar eficientemente estos contextos, de manera de promover sus ventajas y minimizar las situaciones negativas que aporta.

Una descripción genérica de los conflictos desde una mirada potencialmente positiva, permite despertar sentimientos y estimula energías, para reforzar el esfuerzo y dedicación hacia la tarea; ayuda a potenciar las conductas de identidad, porque un grupo al entrar en conflicto se une y cohesiona; focaliza el interés sobre los problemas, para diagnosticar y diseñar soluciones; y pone a prueba el equilibrio del poder, inyectando recursos en áreas requeridas o claves del proceso.

En contraposición, el conflicto produce sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad, así como genera deterioro de las relaciones interpersonales, afectando el compromiso y rendimiento.

Otro de los factores socioemocionales que tienen impacto en el bienestar y desarrollo de grupos y organizaciones y, en consecuencia, afecta el clima laboral, es el concepto de estrés, que según especialistas actúa como mediador entre los factores de riesgo psicosocial y la enfermedad.

(..) el estrés es el sistema de alerta del ser humano que se activa con respuestas de índole psicofisiológicas, derivado de la percepción de un desequilibrio entre un estímulo ambiental y los recursos que se dispone para su enfrentamiento; es inespecífico, por lo que influyen las características personales para su manifestación como síndrome (...) es importante diferenciar el concepto de estrés como estímulo externo (estresógeno o condición percibida como negativa), como efecto en el organismo (efectos psicológicos y/o fisiológicos) y como proceso (interacción dinámica), (MINSAL, 2017, p. 10.)

Teniendo de referencia la íntima relación entre los factores de riesgo psicosocial y el estrés, es importante conocer su incidencia en la actividad laboral. Para la Organización Mundial de la Salud/OMS (2007) *“el estrés relacionado con el trabajo es un patrón de reacciones que ocurren cuando los trabajadores confrontan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades y que retan su habilidad para hacer frente a la situación”* (p. 10). Por tanto, cuando existe un desequilibrio entre las exigencias ocupacionales y los recursos del entorno o personales con los que cuenta el trabajador, es ahí donde se produce el estrés en el individuo, generando efectos emocionales, conductuales, cognitivos y/o fisiológicos.

Desde esta óptica, según OMS y el MINSAL las reacciones más características del estrés son:

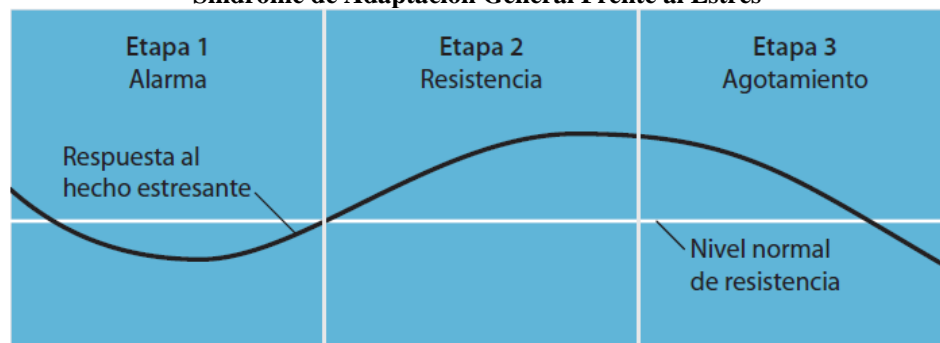
- a) **Psicológicas:** ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad. En el ámbito laboral, el individuo se muestra con falta de compromiso con la profesión y se siente exhausto/a o irritado/a al término de la jornada.
- b) **Conductuales:** propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, anorexia, bulimia, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor, insomnio; efectos cognitivos, como la incapacidad para tomar decisiones y concentrarse (bloqueo mental), olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y problemas para pensar de forma clara.

- c) **Fisiológicas:** aumento de niveles de azúcar, del ritmo cardíaco y la presión sanguínea, sequedad de boca, sudoración, hiperventilación, opresión en el pecho y dificultad para respirar (aparición de “un nudo en la garganta”), aumento del colesterol y triglicéridos.
- d) **Organizacionales:** ausentismo, relaciones laborales pobres y descenso en productividad, alto índice de accidentes y de rotación, mal clima laboral e insatisfacción en el trabajo.

De acuerdo a la clasificación descrita, vinculado con el propósito de esta investigación, es muy útil señalar que el estrés finalmente puede surgir debido a muchas y múltiples circunstancias, pero es esencialmente determinante cuando la habilidad de una persona o trabajador (a) para controlar las exigencias de la labor se configura como una amenaza. *“Las preocupaciones sobre desempeño exitoso y el temor a las consecuencias negativas resultantes del fracaso en el desempeño, evocan emociones negativas poderosas de ansiedad, enojo e irritación”* (OMS, 2007, p. 10). Lo anterior, se agudiza en escenarios donde no existe respaldo de colegas o jefes, más aún cuando la comunicación no es efectiva y el criterio de cooperación no está presente.

El estrés, siguiendo el planteamiento de Griffin (2011), cuando se visibiliza sigue un ciclo que se denomina “Síndrome de Adaptación General” (SAG). En la Figura N°28, se describen las fases en las cuales se representa el proceso normal que se genera cuando todo individuo se enfrenta a un evento de estrés o estresor específico. Dicho autor explica que *“en la etapa 1 de alarma, sentimos pánico y nuestro nivel de resistencia al estrés cae; la etapa 2 representa nuestros esfuerzos por confrontar y controlar la circunstancia estresante, Si fracasamos, eventualmente podemos llegar a la etapa 3 de agotamiento y darnos por vencidos o renunciar”* (p. 488).

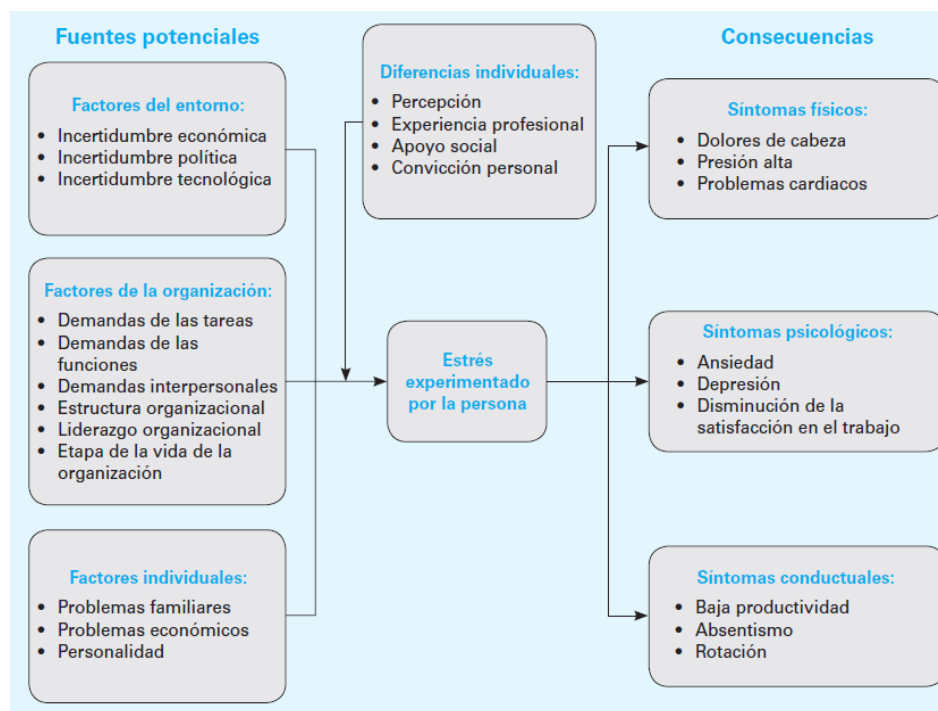
Figura N°28
Síndrome de Adaptación General Frente al Estrés



Fuente: (Griffin, 2011)

Para Chiavenato (2009), tres son los tipos de factores que interactúan como fuentes potenciales del estrés: ambientales, organizacionales e individuales (Ver Figura N°29). Algunos ejemplos de los primeros, a juicio del autor, que dicen relación con elementos externos con efectos en las organizaciones y personas, son el vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas, el impacto de la familia en la conducta de los individuos, así como el rol de los medios de comunicación y las redes sociales y las variables sociológicas, como la raza, sexo y clase social; “que generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones” (p. 382).

Figura N°29
Diagrama Fuentes Potenciales y Consecuencias del Estrés



Fuente: (Chiavenato, I., 2009)

Dentro de los factores organizacionales, es decir, las dimensiones que identifican a la institución, refieren a la política y estrategias propias de la organización, como las presiones competitivas, tecnología avanzada y recortes de personal; el diseño y estructura organizacional, tales como la cultura de la institución, la centralización, el conflicto del personal, especialización y funciones; procesos organizacionales, asociados a temas de comunicación, evaluación y retroalimentación del desempeño; y las condiciones de trabajo, como el clima laboral y equipamiento disponible.

Los factores grupales, también son entendidos por autores y estudios como fuente potencial del estrés en el individuo. En lo concreto, a partir de la incidencia que el concepto genera en la conducta de las personas. De este modo, la falta de cohesión del grupo, con aspectos de división, limitación y prohibición de relaciones definidas por la jefatura o dirección del área específica, y la ausencia de apoyo social, que atenta contra la conexión emocional para compartir alegrías y frustraciones, abre tensiones que afectan al trabajador y merman el desarrollo organizacional.

Por último, los factores individuales, que determinan y explican los estándares de modelos de satisfacción en el trabajo, aparecen como relevantes para el análisis del estrés y sus efectos en el trabajo. Las diferencias en rasgos de personalidad, como el autoritarismo, la rigidez, emotividad, la extroversión, la incertidumbre, ansiedad y necesidad de realización producen tensión y estrés.

A partir de una perspectiva más global, el estrés laboral, puede, además, ser el resultado de un pobre balance en la relación trabajo-familia, *“que producen efectos severos cuando convergen la pobreza, el riesgo del desempleo y las condiciones de trabajo precarias”* (OMS, 2007, p. 14).

2.2.5.2. Motivación y Satisfacción en el Trabajo

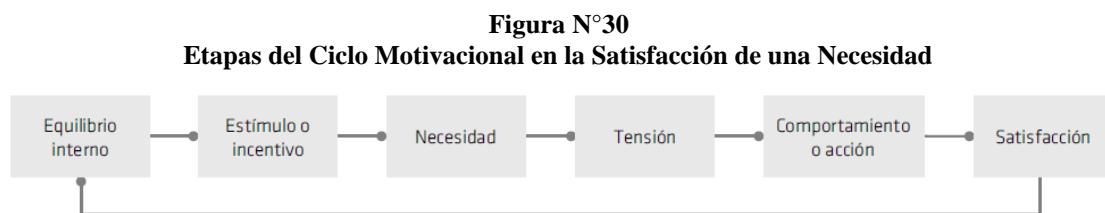
Dentro de los factores socioemocionales que inciden en el clima laboral, se encuentran dos áreas de la teoría organizacional que resultan muy vinculadas entre sí: la motivación y satisfacción en el trabajo. De acuerdo a Chiavenato (2011), existen tres orientaciones que explican la conducta humana; a saber: la primera, que es producto de estímulos externos o internos; la segunda, que es motivada, es decir, que en toda conducta humana existe una finalidad; y la tercera, que se orienta a objetivos; vale decir, que en todo comportamiento hay siempre un impulso, deseo o tendencia.

Siguiendo a Robbins, Decenzo, & Coulter (2013), *“la motivación se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una personas se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta”* (p. 274). En su opinión, el concepto tiene tres elementos clave: la energía, que se traduce en que una persona motivada se esfuerza y trabaja con esmero; el otro es la dirección, que señala que los altos niveles de esfuerzo no necesariamente producirán un desempeño favorable, a menos que ese esfuerzo se dirija hacia el beneficio de los distintos niveles de la organización.

El tercer aspecto implícito, corresponde a la persistencia, ya que siempre se apuesta a que los trabajadores persistan en sus esfuerzos para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Poniendo énfasis en el ciclo motivacional, Chiavenato (2011) plantea que éste empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento:

(..) cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio (...) si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente (...) a medida que se repite el ciclo, por refuerzo, las conductas se vuelven más eficaces para satisfacer necesidades, (p. 10.).



Fuente: (Chiavenato, 2011)

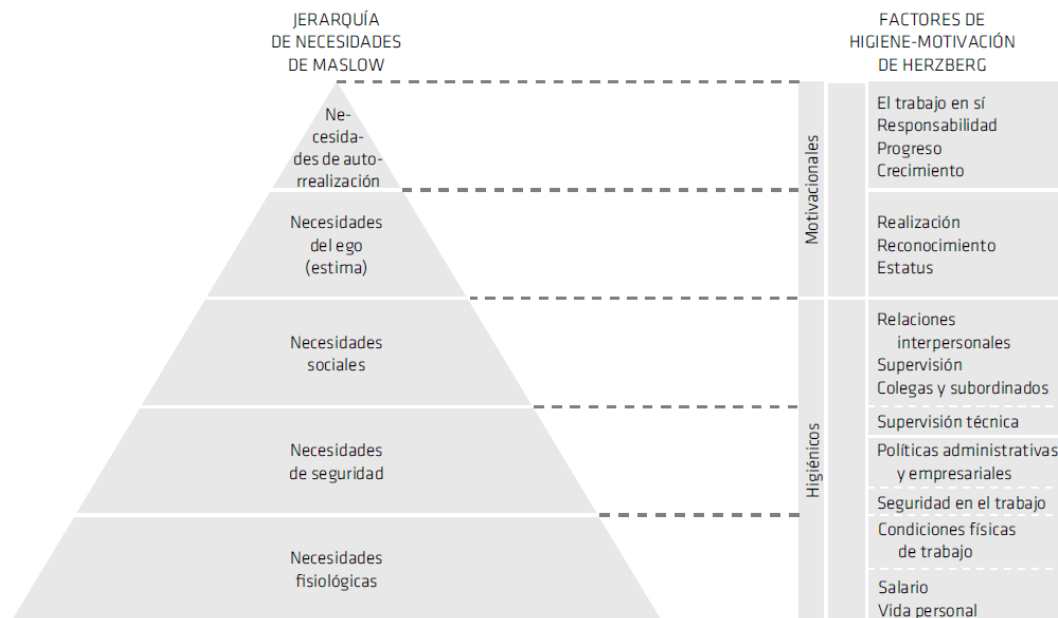
Las teorías más conocidas de la motivación se relacionan con las necesidades humanas, tal es el caso de la tesis del psicólogo A. Maslow, que estableció la jerarquización de cinco necesidades:

- a) **Fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son innatas y exigen satisfacción cíclica: comida, bebida, techo, sexo y otros requerimientos físicos.
- b) **Seguridad:** constituyen el segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Relacionadas con la supervivencia humana: protección contra daños físicos y emocionales y su cobertura.
- c) **Sociales:** surgen de la vida social del individuo con otras personas. afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Aparecen en la conducta de los individuos cuando las necesidades más bajas de la pirámide (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente resueltas.

- d) **Estima:** son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la autonomía y logro; status, reconocimiento y atención, que conduce a un sentimiento de valor y poder.
- e) **Autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a prestar debida atención hacia el desarrollo continuo a largo de su vida. Se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas y no son controlables por los demás.

“Maslow argumentaba que cada nivel de la jerarquía de necesidades debía satisfacerse de manera sustancial antes de que las necesidades del siguiente nivel predominaran. Una persona avanza en la jerarquía de necesidades de un nivel al siguiente” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013 p. 275). Para un mejor análisis y comprensión, el experto separó las cinco necesidades del modelo en niveles superiores e inferiores. Así, consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como de nivel inferior; mientras que las sociales, de estima y de autorrealización las ubicó en el nivel superior. Un aspecto clave a considerar, es que la mayoría de las necesidades inferiores se satisfacen externamente, mientras que las de orden superior lo hacen internamente.

Figura N°31
Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg

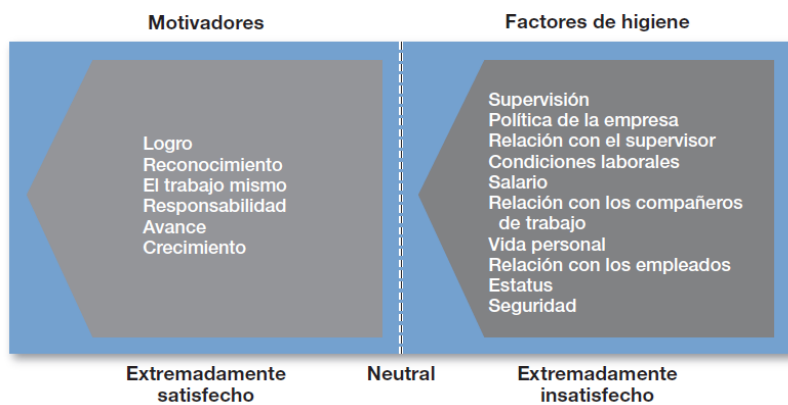


Fuente: (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato (2011), otro modelo clave para el análisis del comportamiento organizacional es el de F. Herzberg. En la Figura N°31, se plantea que mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg centra su análisis en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para el experto dos factores guían la motivación:

- a) **Higiénicos:** se refieren a las distintas condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden, en específico, las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de las empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos, políticas internas, remuneraciones, entre otras áreas de interés. Además, refieren a los factores descriptivos con que las organizaciones suelen impulsar y orientar a los empleados y reflejan el contexto del puesto de trabajo.
- b) **Motivacionales:** esencialmente, estos factores se refieren al contenido del puesto de trabajo, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad en la organización muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan el estándar de satisfacción en el trabajo; si son precarios, la reducen. De allí que se les llame factores de satisfacción y algunos de los aspectos que implica son los siguientes: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, uso de habilidades personales y formulación de objetivos y evaluación de desempeño.

Figura N°32
Articulación Conceptual de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)

En lo medular, la teoría bifactorial de la Herzberg se sustenta en dos argumentos claves referidos a la motivación, en directa articulación con el concepto de satisfacción: por un lado, que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores de orden motivacional. Y por otra parte, que la insatisfacción en el puesto es producto del ambiente, de la supervisión, los colegas y del marco general del puesto de trabajo; estos son los denominados factores higiénicos. (Ver Figura N°32).

Para los objetivos de la presente investigación, pondremos acento en las teorías descritas, no obstante es importante señalar la existencia de otras aproximaciones a la motivación que ayudan a una mejor comprensión del vínculo individuos-grupos y organizaciones. (Ver Tabla N°10).

Tabla N°10
Distintas Aproximaciones Teóricas al Concepto de la Motivación

| Tipo de Teorías | Fundamentos |
|-------------------------------------|--|
| De las Tres Necesidades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Refiere a una trilogía de necesidades adquiridas, no innatas, que son las principales motivadoras para ejercer el trabajo. Estas son las necesidades de logro, que refiere al impulso para triunfar y destacar en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder, que corresponde a la atribución de hacer que las demás personas tengan comportamientos diferentes a los que de otra forma no tendrían; y la necesidad de afiliación, que es el deseo de contar con relaciones amistosas e interpersonales estrechas. |
| Del Establecimiento de Metas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Según esta teoría, las metas específicas aumentan el desempeño de las personas, en tanto que las llamadas metas difíciles, cuando se les acepta, generan un desempeño superior al de las metas fáciles. |
| De la Equidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone que los empleados comparan lo que reciben de un trabajo (resultados) con lo que ellos ponen (aportaciones) y después comparan la razón aportaciones versus resultados con las razones aportaciones versus resultados de otras personas relevantes. En un principio, la teoría se enfocó en el principio de justicia distributiva, pero actualmente se ha enfocado en analizar cuestiones de justicia procedimental, que es la imparcialidad percibida en cuanto al proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. |
| De las Expectativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera en función de la expectativa de que el acto estará seguido por un resultado determinado y en función de lo atractivo que sea tal resultado para la persona. La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de una persona y el vínculo que existe entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y recompensas y, por último, entre recompensas y satisfacción de la meta individual |

Fuente: Elaboración Propia, Según Aportaciones de Autores en Estudio (2021)

Como ya se indicó, la motivación de las personas tiene una asociación muy lineal con el tema de la satisfacción laboral, y en consecuencia, representa un ámbito central en el desarrollo y análisis del presente estudio, que apunta a identificar el impacto del clima laboral en la organización.

Según Hellriegel & Slocum (2009), *“la satisfacción laboral refleja el grado en que las personas encuentran satisfacción en su trabajo (...) esta se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo (...) por otro lado, la escasa satisfacción produce una costosa rotación de empleados, ausentismo, retardos e incluso maña salud mental”* (p. 54). La satisfacción laboral, desde la perspectiva de la conducta individual en las organizaciones y en el análisis del desempeño, responde a una actitud de la persona, *“las cuales reflejan los antecedentes y las experiencias de un individuo y se adoptan en razón de toda una serie de fuerzas, entre ellas sus valores personales, experiencias y personalidad”* (p. 51).

En el marco reflexivo del estudio en desarrollo, vamos a situar la opinión de Pedraza (2018), quien plantea que la satisfacción intrínseca hace hincapié en aquellos aspectos que generan la motivación del empleado, sobre la base del incremento y productividad en el contenido del trabajo ejecutado. En tanto que la extrínseca, refiere básicamente a factores ajenos al propio cargo, como son el equipo de trabajo, aspectos que estando ausentes producen insatisfacción.

2.2.5.3. Felicidad Organizacional

Los estudios más recientes de la psicología positiva, han puesto en el centro de la discusión la importancia de la Felicidad Organizacional como instrumento conducente al logro de objetivos de la empresa, que en articulación con la necesaria gestión para promover el bienestar y la salud del trabajador, surgen como ejes estratégicos en el desarrollo y sostenibilidad de la organización.

(..) el concepto de felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a los trabajadores las condiciones y procesos de trabajo, que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir los estándares del desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable, (Fernández, 2015, p. 109).

En el último tiempo, distintos estudios y exponentes de la psicología centrada en la salud de los trabajadores, han profundizado en los aportes que el Modelo de Felicidad Organizacional tiene en el funcionamiento del trabajo, desde la perspectiva del diseño de organizaciones saludables. En palabras de Malluk (2018), *“el tema empieza a permear el mundo de las organizaciones, más aún, porque enfatiza en el optimismo y en el funcionamiento humano positivo en lugar de centrarse en la psicopatología y la disfunción, cuya meta no es remediar déficits, sino impulsar las fortalezas para comprender y facilitar la felicidad y el bienestar psicológico”* (p. 217).

Fernández (2015), quien asoma como uno de los principales impulsores del modelo en Chile, dice que es clave distinguir la felicidad organizacional de la felicidad en el trabajo. *“La primera es la calidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores (...) y la felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores sobre su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo”* (p. 109).

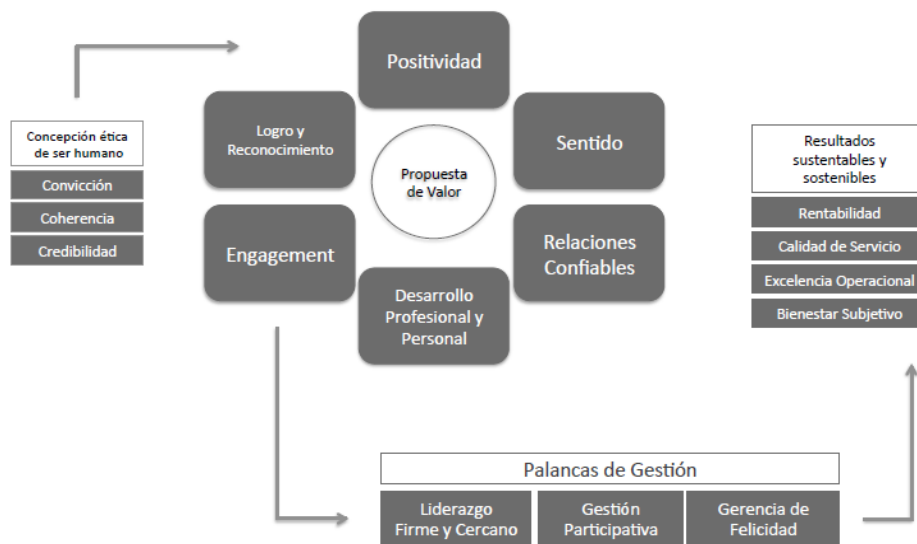
Dentro de este marco de análisis, Malluk (2018) establece que investigaciones internacionales profundizan sobre la importancia del capital emocional como herramienta personal y orgánica que incide en los niveles de productividad, *“cuya clave está en la combinación de la gestión de las operaciones (eficiencia operativa) y la gestión de los individuos (felicidad profesional)”* (p.218). Por su parte, Fernández (2015) define los niveles de responsabilidad que coexisten en el modelo y establece definiciones para la correcta implementación del modelo. *“(...) la felicidad organizacional es una corresponsabilidad entre empresa y trabajador. La responsabilidad final sigue siendo personal y la empresa no puede hacerse cargo de la felicidad de los trabajadores (...) lo que sí necesita hacer una organización es facilitar las condiciones organizacionales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y los equipos”* (p. 110).

En otra visión de la temática, Silva (2018) propone argumentos que potencian el rol del líder. *“La gestión estratégica de la felicidad es un proceso que, a través de un liderazgo con intención de trascender, permite identificar las condiciones necesarias para ofrecer a las personas y equipos, cursos de acción que apunten a la generación de ambientes de bienestar para cooperar en el logro de objetivos organizacionales para alcanzar un mayor rendimiento laboral”* (p. 89).

En planteamiento de Fernández (2015), la felicidad organizacional no sólo se reduce a la gestión de personas. De este modo, en la Figura N°33 presenta un modelo con tres focos estratégicos:

- a) **Condiciones de Trabajo:** un elemento basal, higiénico e insoslayable para el bienestar en el trabajo, es contar con condiciones de trabajo adecuadas y respetuosas de la salud física y mental de los trabajadores. Cualquier condición que no se ajuste a estos estándares promueve malestar e incomodidad en el ejercicio de las funciones. Estas condiciones mínimas o insuficientes se oponen al bienestar en el trabajo, y generan malestar, estrés, alta accidentabilidad, sistemática transacción con el empleador, falta de compromiso organizacional y el ejercicio de un desempeño al mínimo nivel operante.

Figura N°33
Modelo y Dimensiones de la Felicidad Organizacional



Fuente: (Fernández, 2015)

- b) **Procesos Operacionales:** una de las principales razones de por qué las personas lo pasan mal o tienen problemas en su labor, es por la existencia de procedimientos operacionales mal diseñados, trabados, complejos, más orientados al control interno que al servicio y la satisfacción de los clientes y que requieren de la aprobación de varias jefaturas. Una de las maneras más efectivas para mejorar la calidad de vida laboral, es simplificando los procesos laborales, haciéndolos fáciles, fluidos, tendientes al mejoramiento continuo.

- c) **Gestión de Personas:** una vez que se cuenta con buenas condiciones de trabajo y con procesos operacionales sencillos, es posible concentrarse en lo más crítico: cómo gestionar personas para promover su bienestar y salud organizacional, y su balance con los buenos resultados. Se debe tener certeza de que el trabajo es un espacio existencial de despliegue de las capacidades de la persona, que en conjunto con otros generará una contribución social significativa. Así, el trabajo no se entiende como separado de la vida personal, por tanto, esta convicción hace que se ponga el bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los resultados positivos y no al revés. Los resultados no son el motor de la felicidad; generan logro y orgullo, pero no necesariamente causan felicidad.

“(…) en términos estratégicos, la felicidad es una capacidad organizacional que da cuenta de la concepción del modelo de negocios de una empresa, se traduce en la planificación estratégica y se constituye en una ventaja competitiva inimitable (...) también puede ser una fuente de valor económico, grupal, social, cultural y personal” (Fernández, 2015, p. 110). El autor refuerza que el mayor campo de acción para la promoción de la felicidad, está en el diseño de estrategias, prácticas, intervenciones y herramientas que amplifiquen, desarrollen y potencien la fortaleza de las personas y los equipos, en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades operativas.

Dentro del Modelo de Felicidad Organizacional, además de los tres focos estratégicos expuestos, Fernández (2015) apunta a la interrelación de seis variables claves que operativizan la propuesta:

- **Positividad:** con atmósferas organizacionales positivas como pilar del bienestar.
- **Sentido:** con una mirada social, trascendente e inspiradora que impulse propósitos.
- **Relaciones Confiables:** equipos de alto rendimiento se movilizan en la confianza.
- **Desarrollo Profesional y Personal:** estrategias de crecimiento para colaboradores.
- **Engagement:** trabajadores felices con alta conexión emocional con equipos y empresa.
- **Logro y Reconocimiento:** indicadores y metas como base de aceptación y compromiso.

Con la descripción de este modelo, pertinente con el propósito de estudio de la investigación, se cierra la etapa de argumentación teórica, para transitar hacia la estrategia metodológica definida.

CAPITULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA

3.1. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

En el marco de este capítulo, se procederá a explicar los alcances y aspectos fundamentales de la estrategia metodológica de investigación. Esto, con la finalidad de conectar adecuadamente los elementos teóricos que se fundamentan en el paradigma de estudio y los objetivos del proyecto.

(...) la metodología está conformada por los procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica. Esta se apoya en los paradigmas, y su función es discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento (...) específicamente reflexiona acerca del papel de los valores, la idea de causalidad, el papel de la teoría y su vinculación con la evidencia empírica, el recorte de la realidad, los factores relacionados con la validez del estudio, el uso y el papel de la deducción e inducción, cuestiones referidas a la verificación y falsificación, y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación, (Sautu et al., 2005, p. 37).

Dentro del mismo contexto, Sautu, R., (2005) complementa el rol de la metodología en el diseño de estudios, señalando que *“(...) también trata cuestiones como el papel del investigador, en general sus orientaciones culturales y especialmente sus valores, su interacción con los agentes sociales, y las diferencias y superposiciones entre los niveles macro y microsociales” (p. 29).*

Ahora bien, en Ciencias Sociales existen dos tipos de metodologías: Cuantitativa y Cualitativa, cada una con diferentes supuestos teóricos y procedimientos para obtener la evidencia empírica. Pero también aparece el enfoque mixto, que combina ambas, como una tercera alternativa que orienta y sustenta técnica y metodológicamente el desarrollo de investigaciones. La estructura cuantitativa se caracteriza por utilizar la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. En tanto, el método cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

“Mientras que en estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme sobre el fenómeno estudiado” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 10). Ambos métodos se vinculan directamente con características de paradigmas para efectos de conducir investigaciones. De esta manera, autores como Sautu *et al.*, (2005), explican que *“el positivismo y postpositivismo se relacionan con metodologías cuantitativas; en tanto el constructivismo, naturalismo e interpretativo, con metodologías cualitativas”* (p. 40).

En argumentos de Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), si bien la dimensión cualitativa y cuantitativa muestran diferencias en técnicas y metodologías, al momento de las investigaciones también proponen cinco estrategias similares que las relacionan entre sí (p. 4):

- a) Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- b) Plantean suposiciones o ideas como resultado de la observación y evaluación realizada.
- c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso, para generar otras.

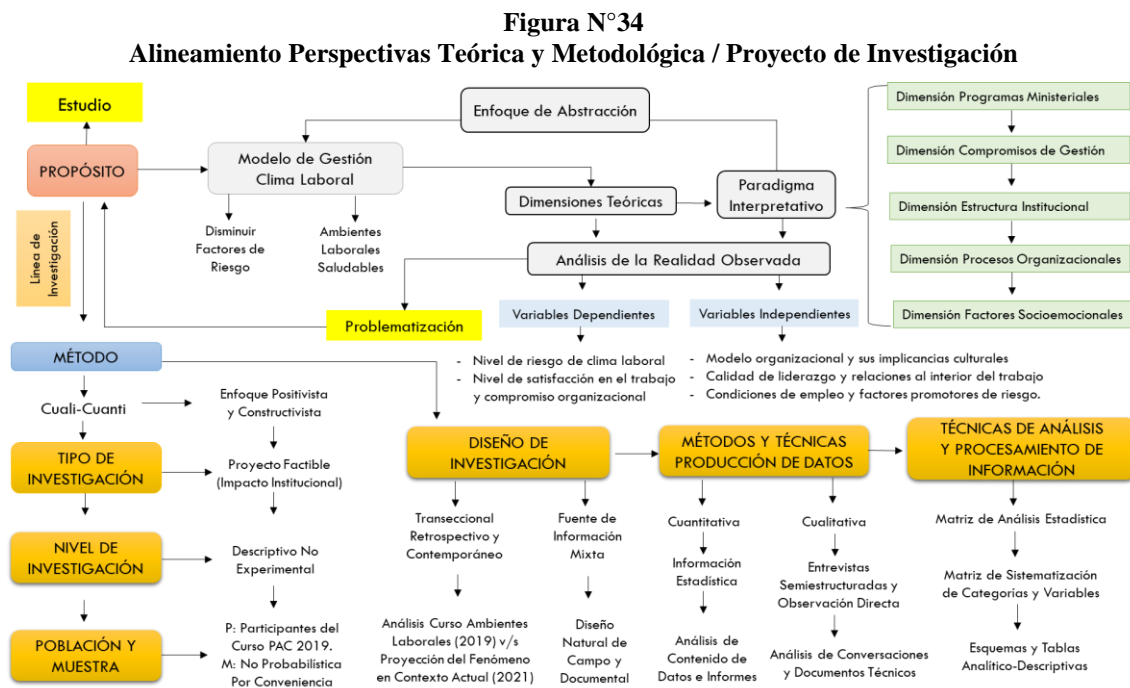
La presente investigación adoptará un enfoque metodológico mixto, que incorpora elementos de la estructura cuantitativa y cualitativa. El interés radica en la importancia de generar un mayor nivel y profundidad de análisis conceptual de la realidad observada, considerando la revisión y reflexión de las distintas fuentes de información disponibles y el carácter de los fenómenos, procesos y datos que requieren de un estudio desde una mirada objetiva, subjetiva y múltiple.

Por tanto, en el campo metodológico el proyecto asumirá la combinación articulada del uso de la deducción en el diseño y la inducción en el análisis, la operacionalización teórica de variables y la aplicación de técnicas estadísticas y de validación, con el estudio de conceptos y categorías en toda la investigación, la flexibilidad del método y la riqueza analítica-interpretativa en contexto.

“Los métodos mixtos representan un conunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias como resultado de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo concepción de estudio”, (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 534).

De la anterior apreciación, se desprende la importancia de llevar la presente investigación hacia un marco más amplio y profundo de reflexión. Por tanto, la decisión del enfoque mixto refleja la búsqueda de un método de análisis que ofrezca respuestas de características disímiles, porque tal como afirman Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), “la triangulación, la expansión, profundización y el incremento de evidencia mediante el uso de diferentes enfoques metodológicos ofrecen mayor seguridad y certeza sobre las conclusiones científicas” (p. 537).

A partir de estos conceptos, y para promover un mejor análisis de los distintos componentes que coexisten dentro de la estrategia teórica y metodológica del estudio, se expone la Figura N°34.



Fuente: Elaboración Propia (2021)

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipo de Investigación

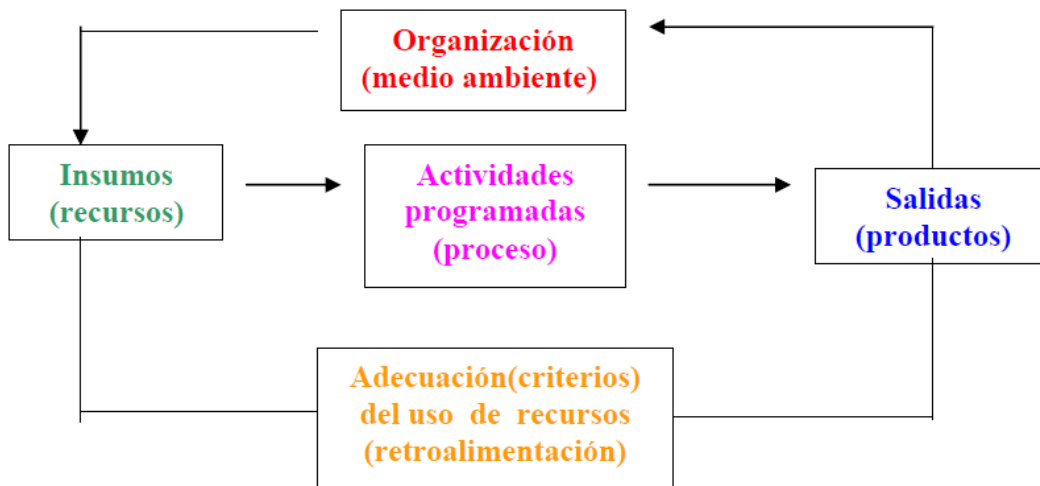
El presente trabajo dice relación con el desarrollo de un tipo de investigación que refiere a un Proyecto Factible, que consiste en elaborar una propuesta viable que atienda las necesidades o problemáticas sectoriales de una institución, organización o grupo social, a partir de la revisión de antecedentes o datos evidenciados mediante una investigación de campo y documental. Para este objeto, se usará bitácora de observación que categorice la información obtenida, de modo de registrar anotaciones objetivas de hechos, situaciones o conductas relevantes para el problema.

En muchas áreas del conocimiento hay coincidencia en que el proyecto se asocia con un medio para alcanzar un fin específico a nivel operativo. Según Dubs de Moya (2002), *“filosóficamente, al hablar del proyecto se hace referencia a una proyección espiritual o social del ser humano. Para expertos sociólogos y antropólogos, el proyecto significa un medio para transformar una comunidad. Es decir, el proyecto puede ser una actitud o una realización”* (p. 3).

Desde un punto de vista sistémico, el modelo de administración de proyectos proviene de la teoría de sistemas abiertos, con énfasis en el manejo del objetivo, incorpora la incertidumbre y reconoce la interdependencia entre el proyecto y su medio. Dubs de Moya (2002) explica sus aportes conceptuales sobre el modelo, elementos que se definen y visualizan en Figura N°36:

(...) desde el punto de vista sistémico, el proyecto significa proponer la producción de un bien o la prestación de un servicio con el empleo de una determinada técnica, con la influencia del medio ambiente (organización), a fin de obtener cierto resultado (salida). Esta técnica presupone la indicación de los medios y recursos (entradas) necesarios para su realización (proceso) y la adecuación de medios (mediante retroalimentación) a los resultados o productos que han de lograrse”, (Dubs de Moya, 2002, p. 4).

Figura N°35
Administración de Proyectos Desde un Enfoque Sistémico



Fuente: (Dubs de Moya, 2002)

El presente estudio, apunta a convertirse en un instrumento que sea posible de implementarse, que responda a situaciones y preocupaciones de la autoridad sanitaria en términos de promover el desarrollo de ambientes laborales saludables, desde un modelo de gestión que revise y analice la realidad institucional, proponiendo estrategias viables para nudos críticos y factores de riesgo.

3.2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación que tendrá el proyecto refleja un criterio descriptivo no experimental. Este, tras el nivel exploratorio, refleja un segundo nivel de conocimiento para el investigador. Identifica características del universo del estudio, señala formas de conducta; establece y define comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre factores y variables.

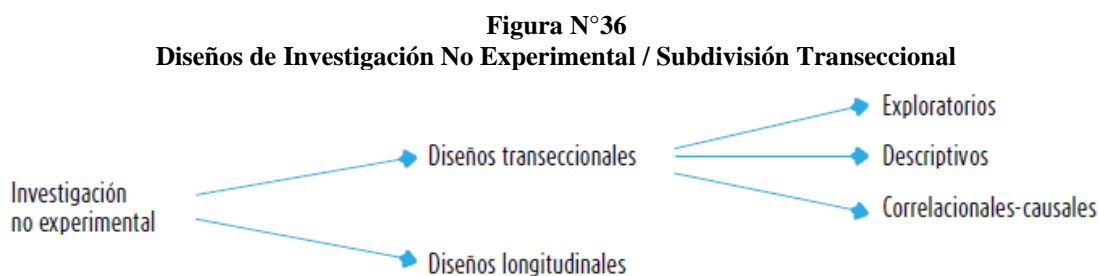
En los argumentos de Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), “*en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis* (p. 92)”. Los mismos autores, además, entregan orientaciones sobre la utilidad analítica de este tipo de investigaciones. “*los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno determinado, suceso, comunidad, contexto o situación*”.

La presente investigación, si bien busca generar un marco descriptivo de análisis sobre grupos, comportamientos, modelo de organización y sus implicancias culturales, así como abordar el tipo de liderazgo imperante y factores de riesgo, también persigue identificar variables, revisar sus componentes, y reflexionar sobre su incidencia e interrelación con el fenómeno de estudio.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación corresponde al tipo descriptivo transeccional (no experimental) , que reflexiona sobre los hechos y datos que proporcionan dos momentos específicos de análisis que guían este proyecto, cuyos fundamentos se explicarán en el punto siguiente. Según Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), *“los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (...) su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”* (p. 154).

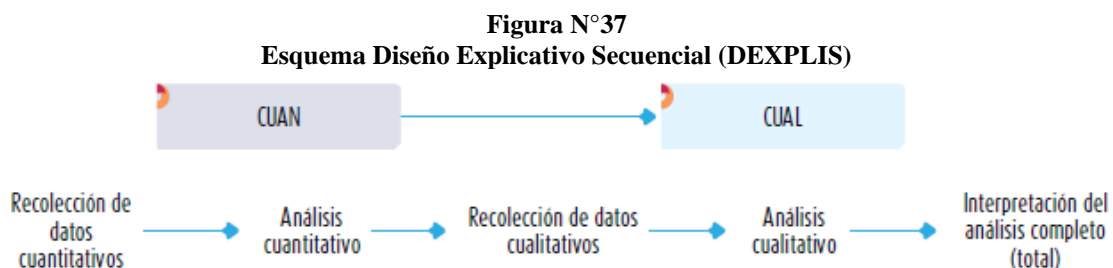
El diseño, se inserta dentro del tipo de investigaciones no experimentales, donde prima el criterio de no manipular las variables, ciñéndose a los datos que los fenómenos entregan en su ambiente natural. Estas se pueden dividir en transeccionales y longitudinales. Y en el primer caso, también se subdividen en: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. (Ver Figura N°36).



Fuente: (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Los diseños transeccionales se corresponden con estudios puramente descriptivos. *“Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (...) el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción”*, (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 155).

Según fases del proceso de investigación, el proyecto incluye también un Diseño Explicativo Secuencial, que en opinión de autores en Figura N°37, se caracteriza por una primera etapa en que se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La síntesis de etapas se integra en interpretación y elaboración del reporte analítico.



Fuente: (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

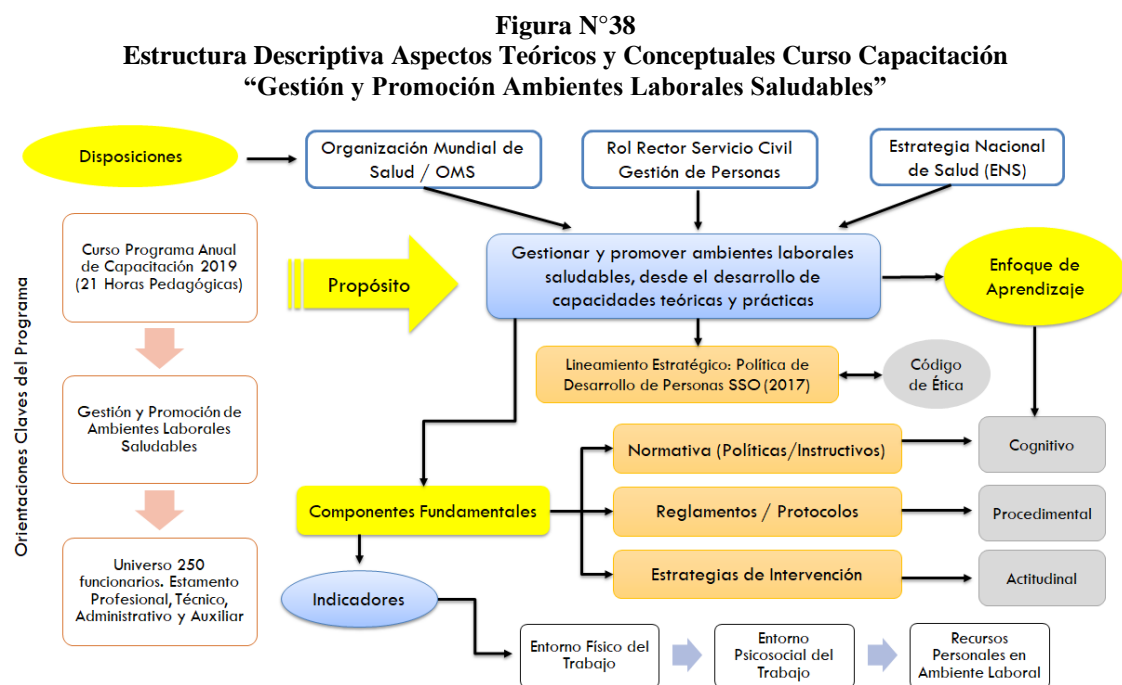
3.3.1. Contexto de Análisis

Como ya se indicó en ítem anterior, la investigación será del tipo descriptiva-transeccional, y plantea dos momentos de análisis, uno de carácter retrospectivo y otro contemporáneo. El primero, que refiere a los alcances y conclusiones del curso de capacitación realizado en la programación del año 2019 del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, que llevó por título *“Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención”*, al que asistieron un total de 250 funcionarios, de diversos estamentos internos; esto es, jefaturas, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

El segundo, que reviste una condición contemporánea, responde a la necesidad de reflexionar durante el año 2021 en torno a la proyección descriptiva y analítica del fenómeno del clima laboral y los riesgos psicosociales, a partir de la mirada de los actores y grupos claves que participaron en la individualizada actividad de capacitación. En consecuencia, no sólo se busca recoger datos sobre la efectiva aplicabilidad de los aprendizajes en el ambiente cotidiano, sino que, además, identificar variables que permitan comprender el fenómeno y sus componentes, de modo de establecer un marco de realidad observada que ayude al diseño de una propuesta de modelo de gestión del clima laboral en el establecimiento, propósito central del presente estudio.

Ambos momentos de análisis, serán complementados con información estadística proporcionada por el Servicio de Salud O'Higgins, a través de ordinario respuesta N°1126, de fecha 02 de agosto de 2021, en el contexto de las disposiciones que impone el cumplimiento de la Ley N°20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública. Los datos dicen relación con los resultados que ha arrojado la aplicación de la Encuesta SUSESO ISTAS 21 en distintos servicios y unidades del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, en el período 2018-2020, atendiendo procesos de denuncia por acoso y/o exposición a factores de riesgo psicosocial.

Para efectos de realizar una mejor interpretación del referido curso de capacitación con carácter de momento de análisis, desde una perspectiva retrospectiva, en la Figura N°38 se dan a conocer los principales elementos teóricos y metodológicos que apoyaron su formulación y desarrollo.



Fuente: Elaboración Propia (2021)

La actividad de formación, aprobada por Resolución Exenta del Servicio de Salud O'Higgins N°1219, de fecha 22 de marzo de 2019, estuvo dirigida a jefaturas de servicios y unidades, coordinadores de área y profesionales supervisores, así como a personal técnico, administrativo y auxiliar que cumple funciones en espacios clínicos y administrativos bajo la Ley N°18.834.

La actividad, además, surgió en el contexto del Eje Estratégico N°7 de la Estrategia Nacional de Salud (ENS), que corresponde al Fortalecimiento de la Institucionalidad del Sector Salud, en lo específico al Impacto N°5 que alude a la Gestión del Personal de Salud, desde la necesidad de adquirir y desarrollar competencias y mejorar condiciones laborales, como resultados esperados.

En materia de propósitos, beneficios e indicadores de la actividad, se observa lo siguiente:

a) Objetivo General

- Gestionar y promover ambientes laborales saludables desde el desarrollo de capacidades teóricas y prácticas en la institución, según directrices de la Política de Desarrollo de Personas, orientaciones normativas que instruye Servicio Civil y la legislación vigente.

b) Objetivos Específicos

b1) Dimensión Cognitiva

- Conocer las orientaciones estratégicas del Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, contexto normativo y aplicabilidad en las distintas dimensiones de la gestión institucional.
- Identificar las directrices claves de la Política de Desarrollo de las Personas de la DSSO y Servicio Civil, poniendo énfasis en los aspectos vinculados con la gestión del clima laboral y los ambientes laborales saludables.

b2) Dimensión Procedimental

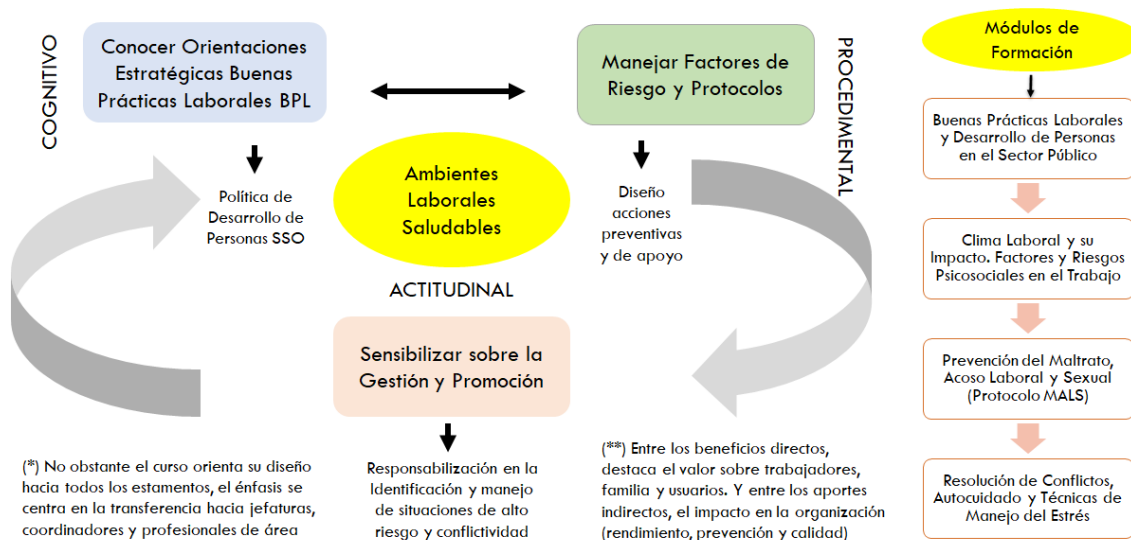
- Manejar adecuadamente los alcances de factores de riesgo y protocolos existentes desde la perspectiva institucional, en las materias de Clima Laboral y Gestión de Riesgos Psicosociales, además de temas de Salud Ocupacional y Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, en estricto apego a normativa jurídica y reglamentaria vigente.
- Diseñar acciones preventivas y de apoyo a la gestión de ambientes laborales saludables.

b3) Dimensión Actitudinal

- Sensibilizar a la institucionalidad funcionaria frente a la importancia de gestionar y promover los ambientes laborales saludables, para el logro de objetivos y metas en el ámbito de la gestión y desarrollo de personas.
- Responsabilizar a la institucionalidad funcionaria, tanto individual como colectivamente, en la identificación y manejo de situaciones que atenten contra el bienestar y salud del trabajador, fomentando la participación y el control sobre los procesos.

Según lo expresado en la Figura N°39, el curso se diseñó tomando de referencia la generación de aportes directos: en la dimensión humana, influyendo en trabajadores, familia y comunidad, y en la organización, con impacto en el control de costos, productividad, calidad y cultura preventiva.

Figura N°39
Modelo de Formación y Gestión de Aprendizajes Curso Capacitación
“Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables”



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Desde la perspectiva de los beneficios indirectos del curso de capacitación, se destaca que:

- El proyecto apunta a maximizar los niveles de coordinación intersectorial entre las distintas unidades que componen la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, articulando instrumentos de gestión y normativa para apoyar objetivos organizacionales.

- Constituye un esfuerzo por dar cumplimiento institucional a las orientaciones técnicas, legales y normativas que define el Servicio Civil y DSSO para la gestión y promoción de ambientes laborales saludables, situando al curso como un espacio de análisis crítico.
- Los resultados y conclusiones servirán al levantamiento de información cuantitativa y cualitativa actualizada, apoyando procesos internos de gestión y toma de decisiones.

En torno a indicadores, la iniciativa implica un mejor manejo y control en los instrumentos de gestión referidos a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, licencias médicas, solicitudes de cambio de servicio, denuncias por acoso, reclamos usuarios y satisfacción laboral.

3.3.2. Fuentes de Información

De acuerdo a lo señalado en punto anterior sobre contexto de análisis, la fuente de información del presente proyecto de investigación, implica dos vertientes considerando el nivel descriptivo transeccional para un perfil de estudio no experimental: la primera, referida a la recolección de datos en un ambiente natural no controlado; esto es, antecedentes obtenidos en el desarrollo de los distintos módulos del curso de capacitación, incluyendo la revisión de perfil de participantes, el análisis de las temáticas tratadas, los aportes conceptuales que arrojan los talleres ejecutados y las conclusiones de los principales criterios de evaluación de la actividad. Esto, incluye abordar los estándares de logro sobre los contenidos y el nivel de satisfacción de aprendizajes esperados.

Un segundo mecanismo que sirve de fuente de información en torno a la temática de estudio, será la revisión documental a partir de los antecedentes que estarán disponibles en los distintos instrumentos de gestión, indicadores, evaluaciones sectoriales, disposiciones ministeriales y programas institucionales. Del mismo modo, el análisis documental y contenidos estará presente en las técnicas de producción de datos que utilizará el proyecto de investigación, que tendrá una combinación cuantitativa y cualitativa, que se reflejará en información y análisis de de conversaciones individuales y grupales y en la observación crítica de tendencias estadísticas.

En síntesis, el diseño de investigación contempla una fuente de información de tipo mixta, con un diseño de campo natural (que no controla ni manipula situaciones, datos ni variables), y la revisión y análisis de los documentos e información disponible atinente a la materia de estudio.

3.3.3. Población y Muestra

La población objetivo del proyecto de investigación, será el universo de 250 funcionarios que participaron del curso de capacitación PAC 2019 “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención”, que, tal como se indicó en el ítem anterior, corresponden a una dotación de hombres y mujeres, con edades que fluctúan entre los 25 y 55 años, pertenecientes a los distintos estamentos existentes en la institucionalidad funcionaria bajo el cumplimiento de la Ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo. Esto refiere a personal contratado sobre escalafón de profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

Para el desarrollo metodológico del proyecto, la muestra seleccionada será la no probabilística por conveniencia, en tanto su uso responde a criterios y objetivos específicos de la investigación. *“La muestra no probabilística, también llamada muestra dirigida, supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”*, (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 189).

Los mismos autores exponen que la ventaja de una muestra no probabilística, desde la visión cuantitativa, es su utilidad para el desarrollo de determinados diseños que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. En tanto, para el enfoque de tipo cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y atienden sus objetivos, llegando a ofrecer una gran riqueza para tareas de recolección y análisis de los datos.

En relación a esta investigación, de acuerdo a López-Roldán & Fachelli (2015), la muestra probabilística *“es el tipo de muestreo en el que las unidades están disponibles y son fáciles de localizar, tienen un carácter de representatividad de la población que se quiere analizar, pero se hace una selección conveniente de varias unidades con el objetivo de constituir grupos reducidos y controlados”* (p. 48). Los autores argumentan que, si bien este tipo de muestra se usa indistintamente para estudios cuantitativos y cualitativos, el criterio de selección puede también estar amparado en la justificación de una norma que sea sistemáticamente empleada.

De lo anterior, se puede explicar que para el caso del proyecto de estudio, el uso de muestra no probabilística por criterio de conveniencia, responde a factores asociados no sólo con el carácter descriptivo no experimental de la investigación, sino también con elementos referidos a las restricciones propias de la contingencia sanitaria por COVID-19, la alta rotación de personal en el establecimiento, la presencia de turnos, jornadas extensas de trabajo y la exponencial tasa de licencias médicas cursadas. Esto, se agrega al criterio de confidencialidad y estricta reserva que subyace al uso y manejo de datos sensibles relativos al clima laboral y los riesgos psicosociales.

3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE DATOS

Dado que la investigación incorpora una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos en su diseño, refiere indicar que la producción de datos también se ejecutará bajo ese criterio.

3.4.1. Desde la Perspectiva Cuantitativa

A partir de la dimensión cuantitativa, las técnicas para generar datos están relacionadas con la información estadística que queda a disposición de los objetivos de investigación. Se refieren a los resultados que ha arrojado la aplicación de la Encuesta SUSESO ISTAS 21 en distintos servicios y unidades del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, en el período 2018-2020, atendiendo procesos de denuncia por acoso y/o exposición a factores de riesgo psicosocial.

Los antecedentes, obtenidos para contextualizar estadísticamente el estudio a partir de la Ley N°20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, serán objeto de procesos de análisis de contenido derivados de datos e informes técnicos y temáticos asociados al problema.

Para lo anterior, se procederá al diseño de representaciones gráficas y construcciones de tablas estadísticas, que aportarán insumos a una matriz de análisis que servirá de estructura interpretativa y reflexiva de la información, a partir de un ejercicio comparativo e inferencial de las datos que reflejan el estado de situación del establecimiento hospitalario, en relación a los indicadores que presentan las distintas dimensiones de riesgo del ISTAS 21 en su aplicabilidad.

(...) el análisis de contenido es un método de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos en relación a su contexto (...) se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos, (Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, p. 357).

Para efectos de la presente investigación, los datos que aporta el instrumento SUSESO/ISTAS 21 tienen un alcance estadístico basal y referencial, que permitirá establecer un marco de análisis descriptivo para la interpretación inferencial de las variables y unidades en estudio, información que será integrada con el enfoque cualitativo para comprobar relaciones y asociaciones de datos.

3.4.2. Desde la Perspectiva Cualitativa

La estrategia cualitativa para la obtención de datos, incorpora el desarrollo del instrumento de entrevistas semiestructuradas. Estas se respaldarán con la sistematización de registros y cuadros analítico-descriptivos sobre la información obtenida. Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, la distinción es que su propósito no persigue medir variables para realizar inferencias y establecer lógicas de análisis estadístico.

Distinta al tipo cuestionario, la entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. *“Ésta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otras (él o los entrevistados)”*, (Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, p. 118).

Los mismos autores explican que las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. En las primeras o *entrevistas estructuradas*, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento indica qué ítems se preguntarán y en qué orden). Las *entrevistas semiestructuradas*, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las *entrevistas abiertas* se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems).

Para recolectar información, el diseño del instrumento de entrevistas semiestructuradas, tendrá como plataforma orientadora las dimensiones de análisis y riesgo que suministra el cuestionario SUSESO/ISTAS 21, considerando la confiabilidad y validez que éste genera al incluir la estandarización como característica de su aplicación. Si bien su aporte se orienta a identificar factores de riesgo psicosociales, que impactan la salud de los trabajadores y afectan el desarrollo y productividad de las empresas, es viable inferir su contribución para caracterizar contextos de clima laboral, desde el análisis de percepciones, valoraciones, actores y la relación causa-efecto y de riesgo del fenómeno, aportando variables para su gestión y control en áreas especializadas.

“El instrumento facilita la identificación y focalización de los problemas en el trabajo y el posterior diseño de las mejores estrategias para abordarlos”, (SUSESO, 2016, p. 5). Desde allí se explica el valor de un enfoque mixto para observar el entorno del clima laboral y sus riesgos.

Otra técnica de recolección de datos que será utilizada en el proyecto será la observación directa. *“Es la que el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación (...) se denomina abierta cuando el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en ellas”, (García J. , 2016, p. 79).*

A partir de la selección de muestra no probabilística por conveniencia, se realizarán entrevistas semiestructuradas a un representante de cada estamento participante en el Curso PAC Año 2019 sobre “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables”; esto es, a un funcionario con rango de jefatura, un profesional, uno del nivel técnico, otro administrativo y un auxiliar. La selección, será aplicable según interés del investigador por el problema declarado, sus objetivos y variables de estudio, así como por la necesidad de la interrelación y la comprobación de datos.

Los intervinientes, en la aplicación de entrevistas semiestructuradas, recibirán un registro de consentimiento informado, documento que garantizará la debida confidencialidad y reserva de los datos que sean entregados, con la finalidad de apoyar la validez y confiabilidad del estudio.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para analizar, sistematizar y categorizar los datos en este proyecto de características mixtas, el investigador confía en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados.

Las técnicas que se utilizarán serán las siguientes: matriz de análisis estadística, matriz de sistematización de categorías y variables y mapas conceptuales y tablas analítico-descriptivas. Estas permitirán reportar los resultados del estudio, apoyando el diseño de categorías de primer nivel (conceptualizaciones, definiciones, significados) y de segundo nivel (relaciones, patrones y comprobación de unidades de análisis), que sustentarán teorizaciones interpretativas amparadas en la exploración y explotación crítica de datos, considerando la lógica de la “*metainferencia*”.

3.6. VALIDEZ PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Desde la perspectiva cuantitativa, la investigación considera el análisis de los niveles de riesgo que coexisten en la aplicación del Cuestionario SUSESO / ISTAS 21, para el caso de eventos centinela asociados a la declaración de enfermedades profesionales de origen mental. La validez del instrumento internacional, que fue creado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca (Copenhagen Questionnaire – COPSO), dice relación con la adaptación y estudio de sus dimensiones y diseño técnico, a partir de las definiciones realizadas, entre los años 2007 y 2009, por la Superintendencia de Seguridad Social, en conjunto con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile. También, se contó con la participación del ISP (Instituto de Salud Pública) y la Dirección del Trabajo, organismos que validaron la Encuesta SUSESO/ISTAS 21.

En lo concerniente a la dimensión cualitativa, los instrumentos y la información levantada dice relación con el cumplimiento de aspectos técnicos, normativos y reglamentarios. Los datos que se obtienen provienen, en primer lugar, de la realización del Curso PAC- 2019 que se denominó “Gestión y Promoción de los Ambientes Laborales Saludables”, que se orienta y regula bajo las disposiciones ministeriales que ejecuta la Dirección del Servicio de Salud O’Higgins (SSO). En las técnicas de producción y sistematización de los datos (entrevista semiestructurada), su diseño estuvo marcada por criterios validados en la propia ISTAS 21, así como por juicios académicos.

3.7. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. Variables Dependientes e Independientes

La variable es una característica en la que se apoya el investigador para probar la hipótesis de una investigación. Mientras para Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), *“una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”* (p. 105), para García, J. (2016), *“estas (variable) adquieren valor científico cuando se relacionan entre sí, se establece una dependencia entre ellas, de ahí la clasificación en variables dependientes e independientes”* (p. 38). Sobre su origen, funcionalidad y significado, Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), explican que *“a las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes”* (p. 111).

Para efectos de la presente investigación, se utilizarán las siguientes variables de análisis:

a) Variables dependientes:

- Nivel de riesgo de clima laboral en servicios clínicos y administrativos.
- Nivel de satisfacción laboral y compromiso efectivo con la organización.

b) Variables independientes:

- Modelo organizacional y sus implicancias culturales.
- Calidad de liderazgo y relaciones al interior del trabajo.
- Factores promotores de riesgo y condiciones laborales.

En todo estudio, las variables deben someterse a un proceso de medición, de manera de permitir y comprobar la validez y confiabilidad de su identificación, selección y uso, lo que en términos metodológicos se llama operacionalización de variable. Para Espinoza (2019), el proceso *“(…) está constituido por una serie de procedimientos o indicadores para realizar la medición de una variable definida conceptualmente; en esta se intenta obtener la mayor información posible de la variables seleccionada, a modo de captar su sentido y adecuación al contexto”* (p. 175).

A continuación, se expone la matriz con la operacionalización de variables de este proyecto, con las definiciones técnicas, sus indicadores, dimensiones, instrumentos y fuentes de información.

3.7.2. Operacionalización Variables Identificadas

a) Matriz Variables Dependientes

| Variables | Tipología | Definición Operacional | Indicadores | Dimensiones | Técnicas / Instrumentos | Fuente de Información |
|------------------------------------|---|--|---|--|---|---|
| Percepción de Riesgo Clima Laboral | <ul style="list-style-type: none"> Dependiente | <ul style="list-style-type: none"> Valoración cognitiva y sensorial que hace el individuo en relación al nivel de riesgo que observa de las condiciones y características del ambiente laboral de la organización, que afectan su conducta, creencias y el desarrollo de su propio trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> Recursos de trabajo. Organización del trabajo. Calidad de liderazgo. Claridad de rol. Reconocimiento Estima e influencia. Carga Laboral. Sentido del Trabajo. Compromiso institucional. Trabajo - familia. | <ul style="list-style-type: none"> Políticas institucionales. Remuneraciones. Condiciones de trabajo. Estilo de supervisión. Relaciones de trabajo. Seguridad laboral. Desarrollo profesional. Apoyo institucional. Compensaciones. Doble presencia. | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |
| Satisfacción Laboral | <ul style="list-style-type: none"> Dependiente | <ul style="list-style-type: none"> Refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. La satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. Es una manera de diagnosticar la calidad de vida laboral. | <ul style="list-style-type: none"> Recursos de trabajo. Organización del trabajo. Calidad de liderazgo. Claridad de rol. Reconocimiento Estima e influencia. Carga Laboral. Sentido del Trabajo. Compromiso institucional. Trabajo - familia. | <ul style="list-style-type: none"> Políticas institucionales. Remuneraciones. Condiciones de trabajo. Estilo de supervisión. Relaciones de trabajo. Seguridad laboral. Desarrollo profesional. Apoyo institucional. Compensaciones. Doble presencia. | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas Semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |
| Compromiso Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Dependiente | <ul style="list-style-type: none"> Corresponde al grado de compromiso y de participación que tiene el empleado en la empresa/ organización y la forma en que se identifica con ella. Se caracteriza por el apoyo a las metas y objetivos de la institución, el deseo por permanecer en su interior y ejercer esfuerzos por el beneficio organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> Motivación y confianza. Niveles de satisfacción. Acceso a posibilidades de desarrollo y movilidad. Compatibilidad de la relación trabajo-familia. Incentivos/recompensas. Cultura y clima laboral del marco organizacional. Apoyo social y calidad de liderazgo / supervisión | <ul style="list-style-type: none"> Ambiente físico del ejercicio del trabajo. Ambiente psicosocial en el ejercicio laboral. Recursos personales de salud en el espacio organizacional y en el puesto de trabajo (información, recursos, equipos, tecnología). | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas Semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |

b) **Matriz Variables Independientes**

| Variables | Tipología | Definición Operacional | Indicadores | Dimensiones | Técnicas / Instrumentos | Fuente de Información |
|---|---|---|--|---|---|---|
| Modelo Organizacional e Implicancias Culturales | <ul style="list-style-type: none"> Independiente | <ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la forma de cómo se organizan y combinan los recursos, para cumplir con las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas, mientras la cultura refiere a la personalidad de la organización (normas, creencias, conductas). | <ul style="list-style-type: none"> Exigencias psicológicas y físicas referidas al trabajo. Influencia en el control y manejo de tiempos y en la organización del trabajo. Posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional. Claridad y conflicto de rol. Relaciones laborales y cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Contenido del trabajo. Condiciones laborales y organizacionales. Estructura y normativa. Percepción de riesgo. Nivel de carga laboral y exigencias psicológicas Motivación/confianza. Compenaciones. Seguridad laboral | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas Semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |
| Caída de Liderazgo y Relaciones Laborales | <ul style="list-style-type: none"> Independiente | <ul style="list-style-type: none"> Refiere a conductas y atributos del jefe o supervisor directo, que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de planificar y organizar el trabajo, manejo de conflictos e interés por el subordinado | <ul style="list-style-type: none"> Tipo de liderazgo. Nivel de conflictos. Relaciones laborales. Compromiso institucional. Estrategias de apoyo. Prevención y denuncia. Formación y mejora. Decisiones/participación Salud y descansos. | <ul style="list-style-type: none"> Contenido del trabajo. Condiciones laborales y organizacionales. Estructura y normativa. Percepción de riesgo. Nivel de carga laboral y exigencias psicológicas Motivación/confianza. Niveles de ausentismo | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas Semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |
| Factores Promotores de Riesgo y Empleo Público | <ul style="list-style-type: none"> Independiente | <ul style="list-style-type: none"> Son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> Motivación y confianza. Niveles de satisfacción. Acceso a posibilidades de desarrollo y movilidad. Compatibilidad de la relación trabajo-familia. Incentivos/recompensas. Cultura y clima laboral del marco organizacional. Apoyo social y calidad de liderazgo / supervisión. Salud y descansos. | <ul style="list-style-type: none"> Contenido del trabajo. Condiciones laborales y organizacionales. Estructura y normativa. Percepción de riesgo. Nivel de carga laboral y exigencias psicológicas Motivación/confianza. | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de bases e informes técnicos y estadísticos. Sistematización de datos y diálogos con actores claves. Observación directa. Diseño Entrevistas Semiestructuradas. | <ul style="list-style-type: none"> Resultados Encuesta SUSESO/ISTAS 21. Curso PAC - 19 Gestión Ambiente Laboral Saludable. Estudio percepción. Ley Transparencia. Revisión registros especializados. |

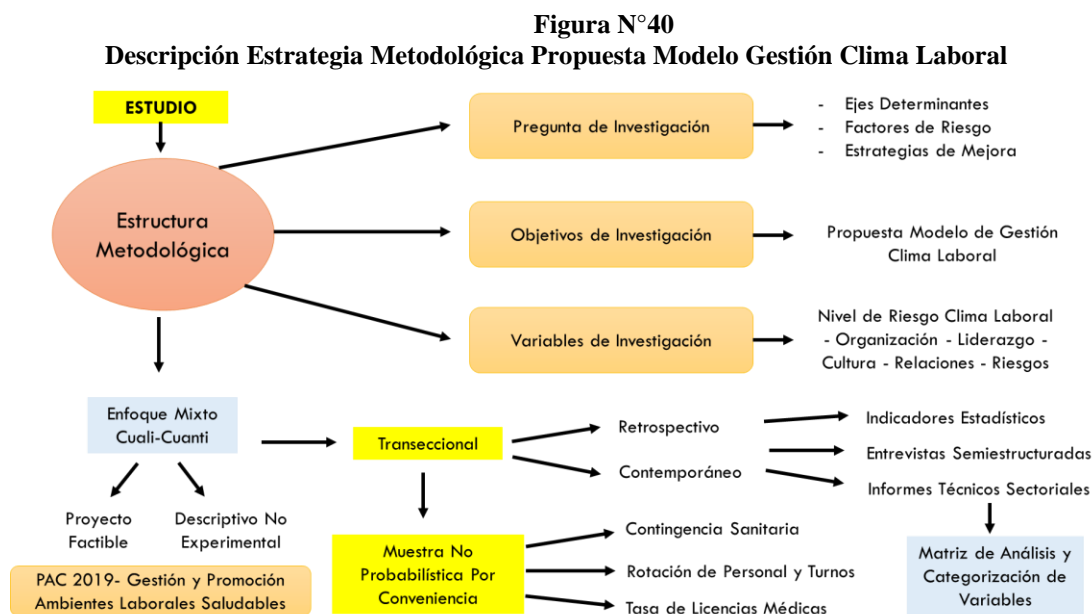
3.8. CARTA GANTT ESTRATEGIA METODOLÓGICA

| Carta GANTT Estrategia Metodológica Investigación Orientaciones Propuesta Modelo Gestión Clima Laboral Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins - 2021 | | AÑO 2021 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| | | Agosto | | | | Septiembre | | | | | Octubre | | | | Noviembre | | |
| | | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 |
| Nº | Actividades/Días/Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Estrategia Metodológica Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Revisión y análisis literatura enfoques metodológicos | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Levantamiento criterios técnicos fundamentales | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Selección de orientaciones y programación | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Presentación y validación propuesta estrategia | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 2 | Enfoque Cuantitativo / Transparencia - ISTAS 21 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Recepción antecedente Ley de Transparencia - SSO | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Revisión y análisis datos estadísticos eventos centinela | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | Selección de información y levantamiento de variables | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 2.4 | Diseño de indicadores / gráficos / tablas estadísticas | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 2.5 | Análisis de la información y reflexiones técnicas | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 3 | Enfoque Cualitativo 001/ Curso PAC - 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Revisión de la información del programa | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 3.2 | Análisis de los aspectos técnico-metodológicos | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 3.3 | Sistematización y selección de información clave | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 3.4 | Articulación de datos con objetivos de estudio | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 3.5 | Fundamentación de las conclusiones técnicas | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 4 | Enfoque Cualitativo 002 / Aplicación Entrevista | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Revisión metodológica entrevista semiestructurada | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 4.2 | Levantamiento estructura preguntas potenciales | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 4.3 | Definición de preguntas orientadoras investigación | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 4.4 | Identificación criterios perfil de entrevistados | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| 4.5 | Aclaración y observaciones sobre el instrumento | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| 4.6 | Programación y ejecución del instrumento | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 4.7 | Revisión de elementos claves de entrevistas | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| 4.8 | Sistematización de variables de análisis | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 4.9 | Presentación de datos y conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 5 | Propuesta Modelo Gestión Clima Laboral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | Articulación y comprobación de variables técnicas | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 5.2 | Exposición académica de conclusiones fundamentales | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 5.2 | Revisión referencias especialistas modelos de gestión | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 5.3 | Fundamentación de propuesta modelo de gestión | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 5.4 | Corrección aspectos técnicos formales de propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 5.5 | Entrega académica modelo de gestión clima laboral | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. MARCO DE FUNDAMENTACIÓN

Con carácter de estructura técnica de orientación, antes de iniciar la presentación y análisis de los datos que fueron recopilados, resulta importante exponer el sentido y alcance de la estrategia metodológica que permitió el levantamiento y sistematización de la información necesaria. En la Figura N°40, se exponen las orientaciones teóricas y conceptuales relativas a la delimitación del contexto de estudio, y las estrategias y métodos priorizados para determinar la interrelación de bases argumentales preexistentes y la comprobación objetiva de patrones y enfoques analíticos.



Fuente: Elaboración Propia (2021)

De este modo, es importante plantear que la puesta en valor de los datos recogidos, responden a dos dimensiones de diseño e interpretación: cuantitativa y cualitativa. La primera, en base a la información aportada por la aplicación del instrumento SUSESO / ISTAS 21 en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, que se desprende de las evaluaciones sobre riesgos psicosociales realizadas en áreas tanto de atención clínica como administrativa, a partir de "casos centinelas", que refieren a enfermedades de tipo mental calificadas como de origen profesional.

El segundo enfoque abordado en el estudio, el cualitativo, tiene relación con los antecedentes técnicos, conceptuales y estadísticos que arroja una actividad de formación realizada en el año 2019, en el marco del Programa Anual de Capacitación (PAC) del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, y que se denomina ***“Curso Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención”***. La iniciativa, incluyó la participación de 250 funcionarios, de los distintos estamentos internos de la institucionalidad.

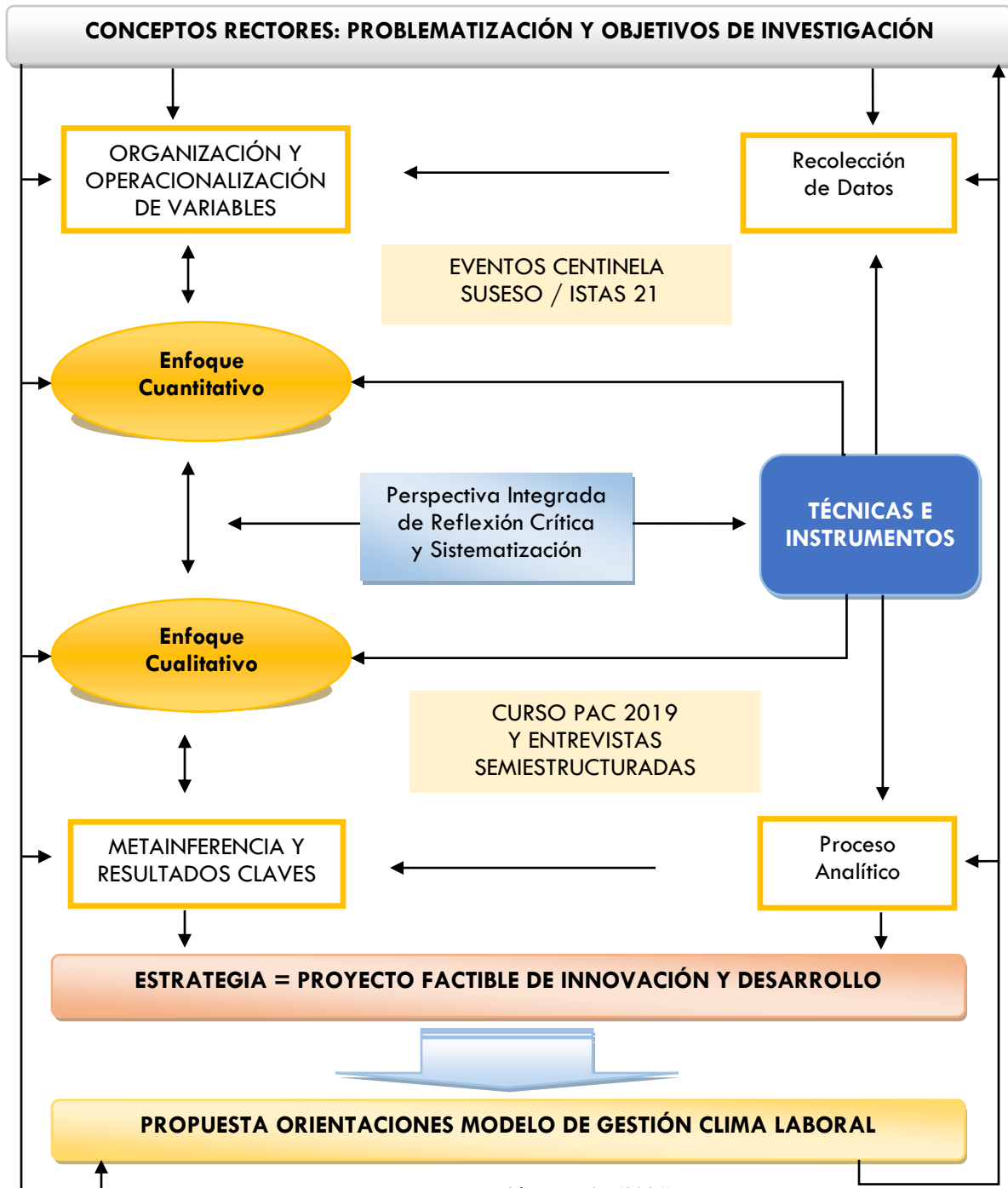
Dentro de esta misma perspectiva, se efectuaron un total de seis entrevistas semiestructuradas a igual número de funcionarios que asistieron a la descrita actividad de capacitación, identificando sus distintos estamentos de origen: Jefatura, Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar. La lógica del proceso analítico, se corresponde con la predominancia de un enfoque integrado de información crítica y sistematización de datos desde la operacionalización de variables, usando de referencia los aportes de relaciones estadísticas que ofrece ISTAS 21, en asociación teórica con los patrones y resultados que arroje la aplicación de técnicas e instrumentos cualitativos.

El propósito de la investigación, se orienta a establecer una estructura de análisis cuantitativo y cualitativo que incluyera no sólo la generación de tendencias generales del fenómeno en estudio, sino que la comprobación de unidades de reflexión crítica que apoyen la conceptualización y las teorizaciones propias de la exploración analítica de los datos y los alcances de la metainferencia. En este punto, el investigador debe conjugar resultados y fundamentos de entrada para apoyar el diseño de estrategias y sustentar técnicamente las ventajas y debilidades de un proyecto factible.

En la figura N°41, se refleja el esquema que orienta el proceso de recolección y análisis de datos del presente estudio, estableciendo como conceptos rectores del sistema el impacto y criterios del ejercicio de problematización y la delimitación de los objetivos de investigación. Así, desde la articulación de los enfoques cuali - cuanti para la dimensión de técnicas e instrumentos, se persigue asegurar la optimización de los aspectos medibles de las distintas variables de análisis.

Lo anterior, para avanzar hacia un eje analítico que permita la sistematización y categorización de la información en niveles que ayuden a una correcta interpretación de datos y maximicen el aporte conceptual y operativo de la propuesta de mejora declarada. Esto, desde una visión amplia e integrada, que en este caso refiere a orientaciones para un modelo de gestión de clima laboral.

Figura N°41
Esquema Recolección y Análisis de Datos Proyecto de Investigación
Propuesta Orientaciones Modelo de Gestión Clima Laboral



Fuente: Elaboración Propia (2021)

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS SEGÚN ENFOQUE

4.2.1. Factores de Riesgo en Casos Centinela ISTAS 21 / Revisión Nivel Cuantitativo

Para sustentar técnicamente la presente investigación y objetivar resultados y futuras propuestas, en el nivel cuantitativo se procedió a gestionar la entrega de datos referidos a factores de riesgo psicosocial generados en el establecimiento, a partir de la aplicación de la encuesta SUSESO/ISTAS 21. Sin embargo, debido a criterios de anonimato y confidencialidad de la información que impera en los protocolos y reglamentaciones asociadas a estas materias, resultó imposible acceder a los antecedentes requeridos. Pese a lo anterior, se avanzó hacia un segundo nivel con el ingreso a tramitación, en fecha 04 de julio del año 2021, de una solicitud de acceso a información en conformidad a las disposiciones que confiere la Ley de Transparencia N°20.285.

De acuerdo a lo anterior, con código de ingreso N°AL009T0003278, el requerimiento de acceso a información se interpuso ante la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y en la misma fecha indicada precedentemente, también se formalizó en la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins, cuyo código de recepción correspondió al N°:AO024T0001198. La solicitud planteada en ambas plataformas para recoger datos que apoyaran y guiaran el estudio, se orientó textualmente a la necesidad de obtener información en torno a la aplicación de la Encuesta de Riesgos Psicosociales / ISTAS 21 en los Hospitales Públicos de Chile, en el período de los años 2016-2020, considerando información gráfica- estadística por cada dimensión y subdimensiones que considera el instrumento. En el mismo trámite, se extendió petición de acceso a los datos de eventos centinela, definiciones de niveles de riesgo y las estrategias de mejora implementadas.

En el primer caso, en fecha 06 de julio de 2021, SUSESO dirige por casilla electrónica respuesta en Ordinario N°2557 denegando el acceso a la información, argumentando para la decisión lo dispuesto en el Art. N°21 de la Ley N°20.285, por cuanto *“faculta para denegar el acceso a la información pública, cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico”*. Frente a este dictamen, y para revertir la decisión, en fecha 09 de julio de 2021 se presentó recurso de amparo ante el órgano, según registro rol N°C5209-21.

En el caso del segundo requerimiento canalizado mediante Ley de Transparencia, la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins emitió por vía electrónica Ordinario N°1621, de fecha 02 de agosto de 2021, a partir del cual se acompaña archivo en formato Excel con datos estadísticos de los eventos centinela registrados en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, en el período 2018-2020; esto es, aquellos casos de maltrato o acoso laboral, calificados por el órgano administrador como patologías de salud mental de origen profesional, según normativa vigente.

El archivo digital mencionado, hace referencia estadística a un total de 10 casos de servicios, departamentos y unidades en los que se aplicó la Encuesta SUSESO / ISTAS 21, que en rigor es el marco de análisis cuantitativo que orienta la presente investigación. Del mismo modo, se debe observar que en el registro se indican otros 6 casos correspondientes al ejercicio 2020-2021, sin embargo, no se incorpora información asociada, en razón de que no fue implementado dicho instrumento por las restricciones sanitarias dispuestas por la autoridad para frenar el COVID-19.

En relación a la metodología utilizada para la aplicación de ISTAS 21 y el respectivo análisis de los resultados, el documento ordinario N°1621-2021 del Servicio Salud O'Higgins plantea sobre la realidad de los Hospitales autogestionados de las comunas de Rancagua y San Fernando, que *"no se han realizado aplicaciones generales (del instrumento), sino que sólo en los eventos centinela, por lo que no tienen una clasificación de riesgo psicosocial como establecimiento"*. Esto significa que los datos estadísticos aportados por el organismo, refieren a la evaluación de situaciones específicas por áreas de gestión, lo que dista de una perspectiva global hospitalaria.

Teniendo de referencia este factor, y para una mejor comprensión del instrumento ISTAS 21 y los niveles de riesgo que arroja el análisis, es importante consignar las fórmulas de obtención del puntaje porcentual por dimensión y subdimensiones. Para el primer eje, el puntaje porcentual de una dimensión para un trabajador, se calcula promediando los puntajes porcentuales de cada una de las subdimensiones que conforman esa dimensión. La expresión de la fórmula es la siguiente:

- a) Puntaje porcentual dimensión del trabajador (SUSESO, 2020, p.34).

Σ puntaje porcentuales subdimensiones

Número de subdimensiones

En el segundo término, los puntajes obtenidos por cada trabajador se suman por subdimensión; el resultado se divide por el máximo de puntos de esa subdimensión y se multiplica por 100.

b) Puntaje porcentual subdimensión del trabajador (SUSESO, 2020, p.34).

$$\frac{\Sigma \text{ puntaje preguntas subdimensión} \times 100}{\text{Máximo de puntaje subdimensión}}$$

Ahora bien, para conocer el nivel de riesgo del trabajador en una dimensión, se debe comparar el puntaje porcentual obtenido en la dimensión correspondiente, con los puntajes porcentuales de la tabla de terciles de los estándares de riesgo fijados para el cuestionario completo (Tabla N°11).

Tabla N°11
Límites Porcentuales de las Dimensiones de Riesgo en Cuestionario Completo ISTAS 21

| Dimensiones y Subdimensiones | Nivel de Riesgo Bajo | Nivel de Riesgo Medio | Nivel de Riesgo Alto |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Exigencias Psicológicas (D1) | 0 – 46,33 | 46,34 – 59,64 | 59,65 – 100 |
| Trabajo Activo y Posibilidades de Desarrollo (D2) | 0 – 28,09 | 28,10 – 42,14 | 42,15 - 100 |
| Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | 0 – 19,25 | 19,26 – 32,58 | 32,59 – 100 |
| Compensaciones (D4) | 0 – 21,66 | 21,67 – 42,78 | 42,79 – 100 |
| Doble Presencia (D5) | 0 – 12,49 | 12,50 – 49,99 | 50,00 – 100 |

Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia (SUSESO, 2020)

Siguiendo a SUSESO (2020), “una vez establecido el nivel de riesgo por dimensión para cada trabajador, se calcula la prevalencia en el centro de trabajo respectivo (institución/empresa), sumando el número de trabajadores por cada nivel de riesgo y calculando su porcentaje” (p. 35). Según orientaciones de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) incorporadas en distintos manuales, una vez que los datos sean sistematizados y calculados, los resultados finales se pueden mostrar en un gráfico de barras apiladas con los colores rojo (Alto Riesgo), amarillo (Riesgo Medio o Moderado) y verde (Riesgo Bajo), en una figura que se ha llamado “semáforo”.

Para las subdimensiones del ISTAS 21, una vez obtenido el puntaje de cada trabajador, se debe compararlos con la escala estandarizada de límites de riesgo válida para Chile (Ver Tabla N°12).

Tabla N°12
Límite de los Terciles Bajo, Medio y Alto en Población Trabajadora General (Chile)
Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21

| Dimensiones y Subdimensiones | Nivel de Riesgo Bajo | Nivel de Riesgo Medio | Nivel de Riesgo Alto |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Exigencias Psicológicas (D1) | 0 – 46,33 | 46,34 – 59,64 | 59,65 - 100 |
| Exigencias Psicológicas Cuantitativas (CU) | 0 – 28,56 | 28,57 – 42,85 | 42,86 – 100 |
| Exigencias Psicológicas Cognitivas (CO) | 0 – 59,37 | 59,38 – 78,12 | 78,13 – 100 |
| Exigencias Psicológicas Emocionales (EM) | 0 – 24,99 | 25,00 – 49,99 | 50,00 – 100 |
| Exigencias Psicológicas Esconder Emociones (EE) | 0 – 12,50 | 12,51 – 49,99 | 50,00 – 100 |
| Exigencias Psicológicas Sensoriales (ES) | 0 – 74,99 | 75,00 – 93,74 | 93,75 – 100 |
| Trabajo Activo y Posibilidades de Desarrollo (D2) | 0 – 28,09 | 28,10 – 42,14 | 42,15 - 100 |
| Influencia (IN) | 0 – 39,28 | 39,29 – 57,13 | 57,14 – 100 |
| Control sobre los Tiempos de Trabajo (CT) | 0 – 24,99 | 25,00 – 56,24 | 56,25 – 100 |
| Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (PD) | 0 – 17,85 | 17,86 – 35,70 | 35,71 – 100 |
| Sentido del Trabajo (ST) | 0 – 0,01 | 0,02 – 16,66 | 16,67 – 100 |
| Integración en la Empresa (IE) | 0 – 24,99 | 25,00 – 56,24 | 56,25 – 100 |
| Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | 0 – 19,25 | 19,26 – 32,58 | 32,59 – 100 |
| Claridad de Rol (RL) | 0 – 6,24 | 6,25 – 18,74 | 18,75 – 100 |
| Conflicto de Rol (CR) | 0 – 19,99 | 20,00 – 39,99 | 40,00 – 100 |
| Calidad de Liderazgo (CL) | 0 – 20,82 | 20,83 – 45,82 | 45,83 – 100 |
| Calidad de Relación con Superiores (RS) | 0 – 19,99 | 20,00 – 39,99 | 40,00 – 100 |
| Calidad de Relación con Compañeros/as de Trabajo (RC) | 0 – 12,49 | 12,50 – 33,32 | 33,33 – 100 |
| Compensaciones (D4) | 0 – 21,66 | 21,67 – 42,78 | 42,79 – 100 |
| Estima (ET) | 0 – 19,99 | 20,00 – 39,99 | 40,00 – 100 |
| Inseguridad Respecto a Condiciones Generales del Contrato (IC) | 0 – 19,99 | 20,00 – 49,99 | 50,00 – 100 |
| Inseguridad Sobre Características Específicas del Trabajo (IT) | 0 – 8,32 | 8,33 – 41,66 | 41,67 – 100 |
| Doble Presencia (D5) | 0 – 12,49 | 12,50 – 49,99 | 50,00 – 100 |
| Preocupación Por Tareas Domésticas (DP) | 0 – 12,49 | 12,50 – 49,99 | 50,00 – 100 |

Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia (SUSESO, 2020)

Desde el contexto técnico y metodológico descrito precedentemente, a continuación se presentan y analizan datos estadísticos de riesgos psicosociales obtenidos mediante Ley de Transparencia:

i. Servicio Clínico Traumatología

Según los antecedentes recogidos, el factor de riesgo identificado dice relación con la presencia de un liderazgo disfuncional acompañado de menoscabo laboral. El instrumento ISTAS 21, fue aplicado en el período comprendido entre el 11 de junio al 11 de julio del año 2018. De acuerdo a la calificación de riesgo realizado por la autoridad competente, se determinó que correspondía a un estándar medio; esto es, la definición que se otorga al servicio y no a la institución general, desde el análisis de datos y los cálculos de estándares de validación técnica aplicables en Chile.

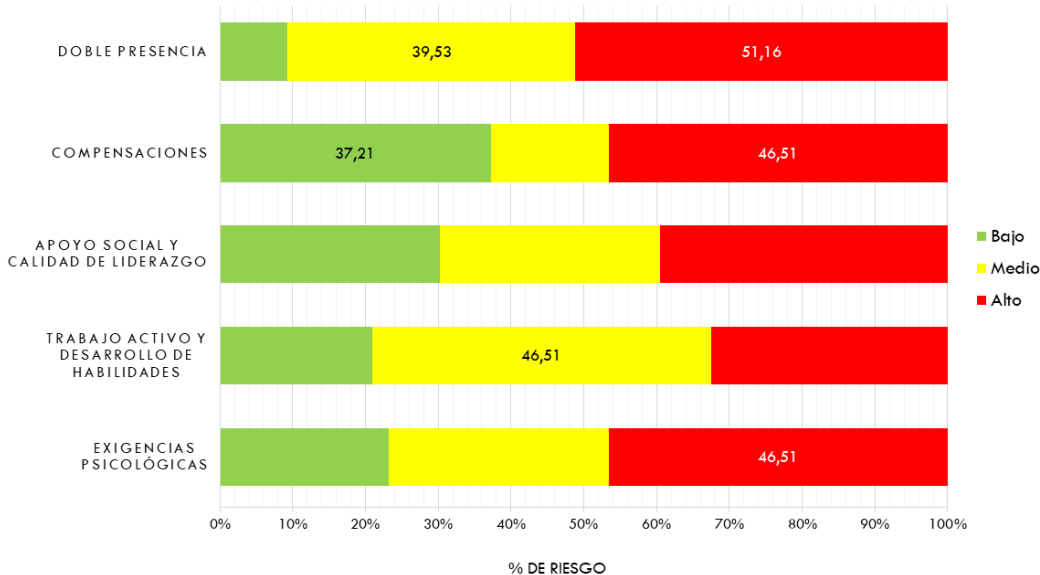
Tabla N°13
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Traumatología (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 / Hospital Regional Libertador Bdo. O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 23,26 | 20,93 | 30,23 | 37,21 | 9,3 |
| Medio | 30,23 | 46,51 | 30,23 | 16,28 | 39,53 |
| Alto | 46,51 | 32,56 | 39,53 | 46,51 | 51,16 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En los datos de la Tabla N°13, podemos observar que el alto riesgo psicosocial se concentra en las dimensiones de Exigencias Psicológicas (46,51%), Compensaciones (46,51%) y en la Doble Presencia (51,16%), siendo ésta última la que presenta el mayor indicador. En el nivel de riesgo medio, destaca la estadística referida a Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (46,51%).

Gráfico N°23
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Servicio Traumatología - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

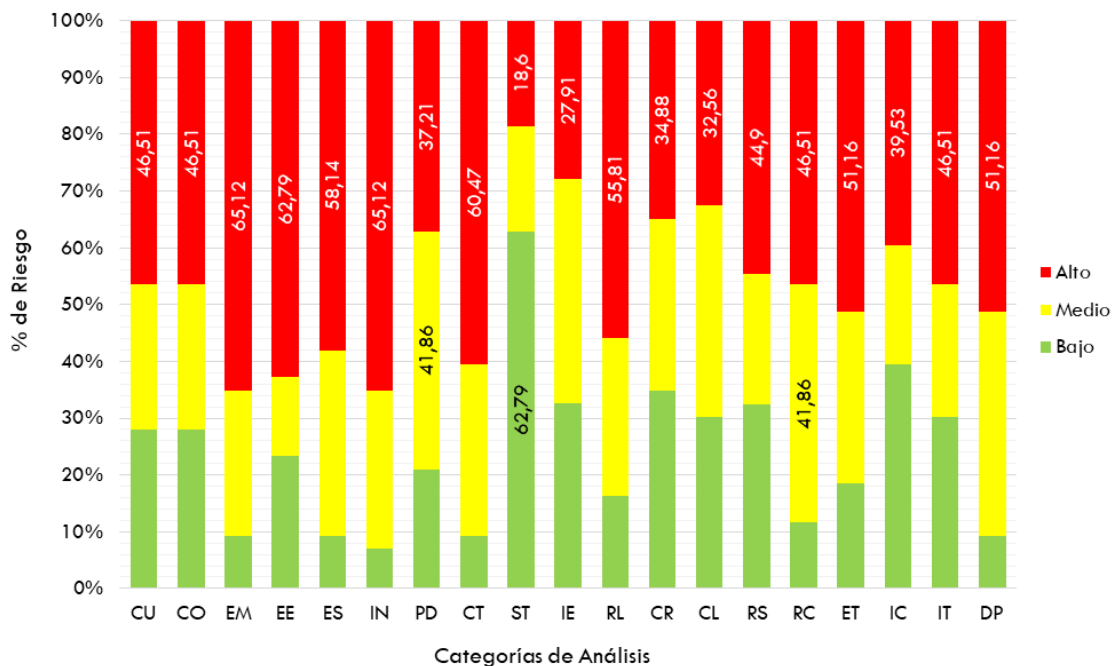
Tabla N°14
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Servicio Traumatología (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 / Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|-----|----|-----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Bajo | 28 | 28 | 9,3 | 23 | 9,3 | 7 | 21 | 9,3 | 63 | 33 | 16 | 35 | 30 | 33 | 12 | 19 | 40 | 30 | 9,3 |
| Medio | 26 | 26 | 26 | 14 | 33 | 28 | 42 | 30 | 19 | 40 | 28 | 30 | 37 | 23 | 42 | 30 | 21 | 23 | 40 |
| Alto | 47 | 47 | 65 | 63 | 58 | 65 | 37 | 60 | 19 | 28 | 56 | 35 | 33 | 45 | 47 | 51 | 40 | 47 | 51 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Según información que ofrece la Tabla N°14, el mayor indicador riesgo alto se encuentra en las subdimensiones de Exigencias Psicológicas Emocionales e Influencia, ambas con un 65,12%. Le siguen el factor de Esconder Emociones (62,79%) y el Control de Tiempos de Trabajo (60,47%). En riesgo medio, con un 41,86%, se ubican Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo y Calidad de Relación con Compañeros/as. Y en riesgo bajo, emerge Sentido del Trabajo con un 62,79%.

Gráfico N°24
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Servicio Traumatología - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Con carácter de reflexión, podemos señalar que el nivel de riesgo predominante corresponde a la presencia de una situación emocional de alto desgaste en los trabajadores que se percibe como una carga, lo que ocasionalmente puede llevar a confundir los sentimientos personales con las demandas del público usuario. También se logra observar una importante orientación hacia la ausencia de reconocimiento laboral y las tensiones que provoca la falta de autonomía y control para equilibrar las necesidades del ámbito doméstico-familiar con las exigencias derivadas del trabajo. Pese al cuadro de prevalencia de riesgo, con sus causas y efectos, un elemento relevante a revisar es el alto compromiso con la tarea, que surge como fortaleza para la atención usuaria.

ii. Servicio Psiquiatría y Salud Mental / Cosam Norte

La información obtenida en este ámbito, plantea que el factor de riesgo individualizado en el Centro de Salud Comunitaria (Cosam Norte), dependiente del servicio clínico de Psiquiatría y Salud Mental, corresponde al liderazgo disfuncional que se refuerza con el menoscabo laboral.

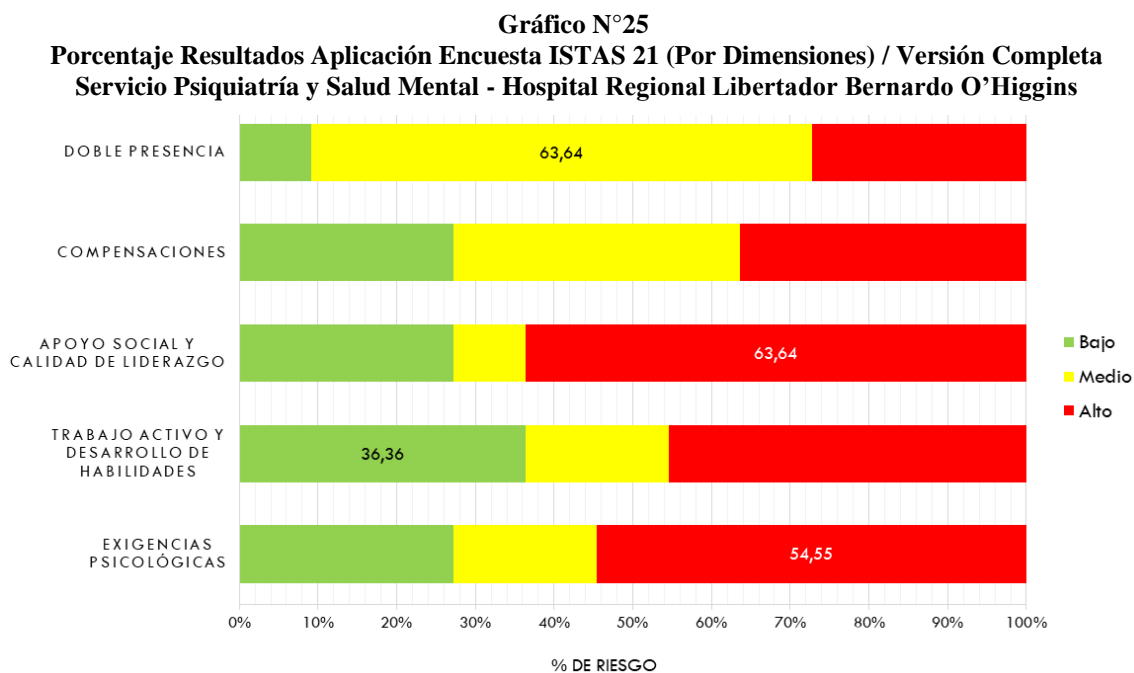
De la misma manera, como elemento de riesgo adicional que determina el contexto de situación interna, aparece un bajo apoyo social de la jefatura a la organización, que refiere a un dispositivo externo de salud mental, dependiente desde lo técnico y administrativo del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, y que está ubicado territorialmente en la comuna de Graneros.

Tabla N°15
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Serv. Psiquiatría y Salud Mental (%)
(Cosam Norte) - Cuestionario Completo ISTAS 21 / Hospital Regional Libertador Bdo. O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 27,27 | 36,36 | 27,27 | 27,27 | 9,09 |
| Medio | 18,18 | 18,18 | 9,09 | 36,36 | 63,64 |
| Alto | 54,55 | 45,45 | 63,64 | 36,36 | 27,27 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

El Cuestionario SUSESO / ISTAS 21 fue aplicado en el período comprendido entre el 10 y el 19 de octubre del año 2018, y al igual que el caso anterior del Servicio de Traumatología, acorde a la calificación de riesgo realizada por la autoridad competente, se determinó que correspondía a un estándar medio; esto es, la definición que se otorga al servicio y no a la institución general, desde el análisis de datos y los cálculos de estándares de validación técnica aplicables en Chile.



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En el análisis por Dimensiones, según información indicada en Tabla N°15 y en Gráfico N°25, las Exigencias Emocionales con un 54,55% y el Apoyo Social y Calidad de Liderazgo con un 63,64%, representan los ejes que muestran el mayor riesgo. En materia de riesgo medio, destaca el criterio de Doble Presencia con un 63,64% y en riesgo bajo, con un 36,36%, la tendencia más alta se vincula con el ámbito de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades. Dentro del ítem de Subdimensiones, las Exigencias Emocionales con un 72,73% lideran el alto riesgo psicosocial, y le siguen con igual porcentaje (63,64%), las Exigencias de Esconder Emociones y Sensoriales, la Claridad de Rol y Estima. En riesgo medio, el interés por las Tareas Domésticas (63,64%) refleja la mayor tendencia, mientras el Sentido del Trabajo (45,45%) es la más distintiva en riesgo bajo.

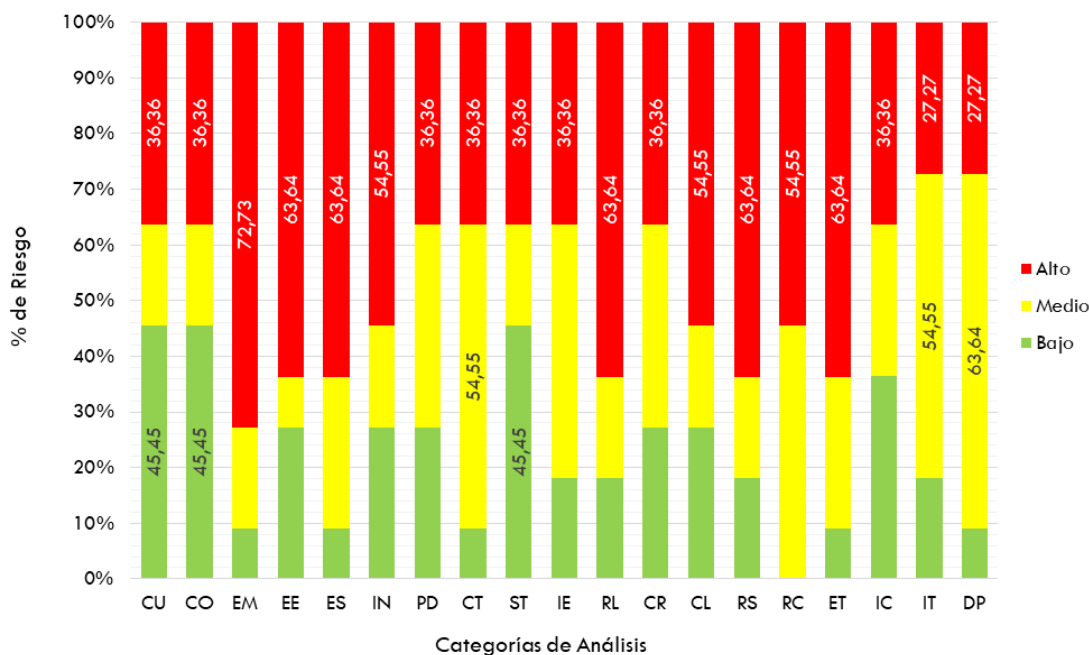
Tabla N°16
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Serv. Psiquiatría y Salud Mental (%)
(COSAM Norte) - Cuestionario Completo ISTAS 21 / Hospital Regional Libertador Bdo. O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|-----|-----|-----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|-----|
| Bajo | 45 | 45 | 9,1 | 27 | 9,1 | 27 | 27 | 9,1 | 45 | 18 | 18 | 27 | 27 | 18 | 0 | 9,1 | 36 | 18 | 9,1 |
| Medio | 18 | 18 | 18 | 9,1 | 27 | 18 | 36 | 55 | 18 | 45 | 18 | 36 | 18 | 18 | 45 | 27 | 27 | 55 | 64 |
| Alto | 36 | 36 | 73 | 64 | 64 | 55 | 36 | 36 | 36 | 36 | 64 | 36 | 55 | 64 | 55 | 64 | 36 | 27 | 27 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Entre los aspectos más relevantes que arrojan los datos, cabe señalar que se confirma el clima de tensión que explica la presencia de un liderazgo disfuncional, asociado con un bajo respaldo de la organización. También, surge con fuerza la preocupación permanente por tareas del hogar, las dificultades para vincular responsabilidad y recursos con la tarea asignada y la falta de apoyo y reconocimiento de jefes y colegas por el esfuerzo realizado, lo que incluye recibir un trato justo.

Gráfico N°26
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Servicio Psiquiatría y Salud Mental - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

iii. Unidad Hemodinamia

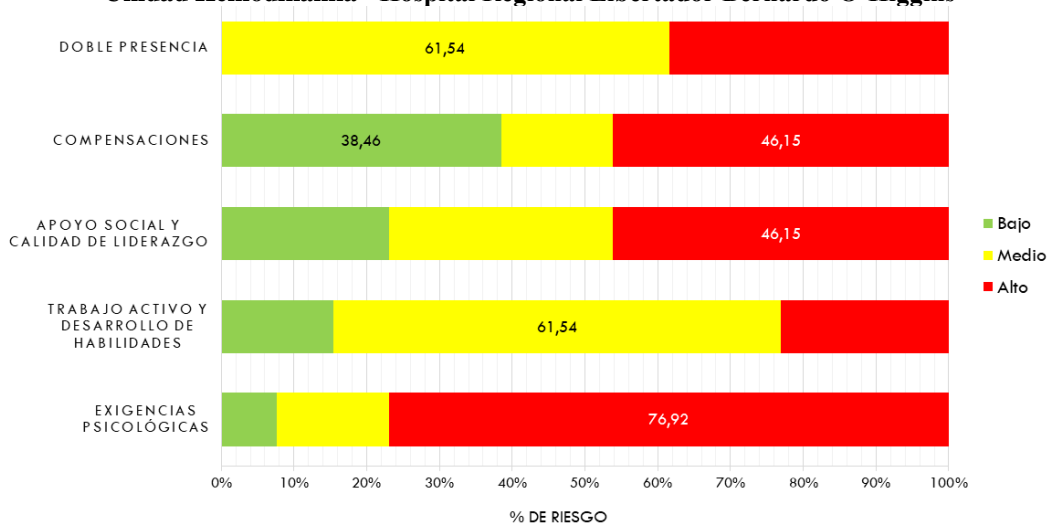
En este caso, el factor de riesgo que fue asociado al análisis y evaluación de los datos responde también a la presencia de un liderazgo de carácter disfuncional. La Encuesta ISTAS 21 se aplicó en el período extendido entre el 31 de octubre y el 21 de noviembre del año 2018, y al igual que en los casos anteriores, el estándar de riesgo psicosocial se ubicó en un nivel moderado (medio).

Tabla N°17
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Unidad Hemodinamia (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 7,69 | 15,38 | 23,08 | 38,46 | 0,00 |
| Medio | 15,38 | 61,54 | 30,77 | 15,38 | 61,54 |
| Alto | 76,92 | 23,08 | 46,15 | 46,15 | 38,46 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°27
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Unidad Hemodinamia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

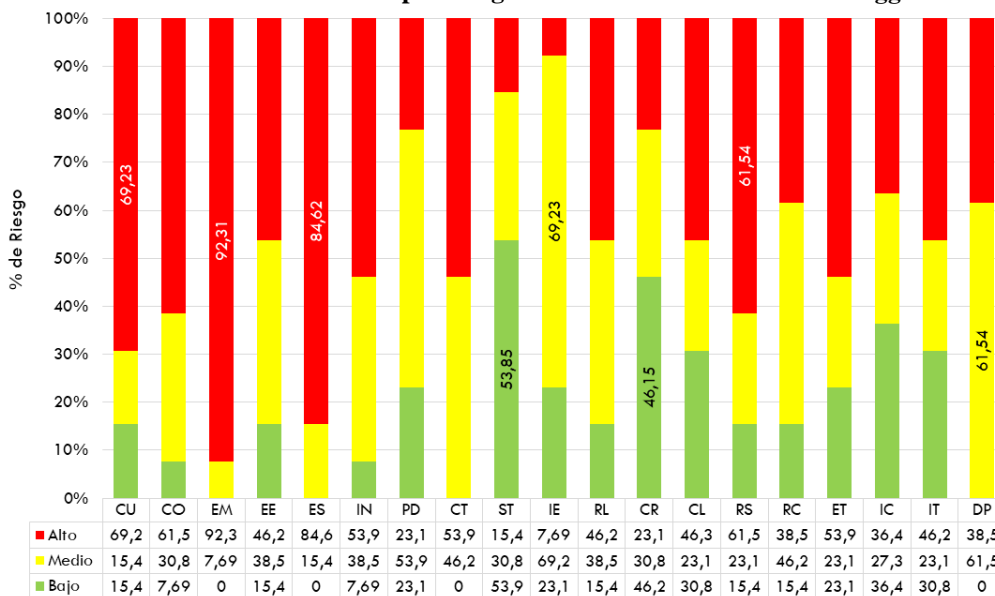


Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En el contexto de las Dimensiones, la Tabla N°17 señala que el ámbito de alto riesgo se refleja con evidente claridad en el factor de las Exigencias Psicológicas (76,92%), le siguen con igual porcentaje (46,15%) Apoyo Social y Calidad de Liderazgo y Compensaciones. En riesgo medio, con un 61,54% surge la Doble Presencia y para riesgo bajo, aparece Compensaciones (38,46%).

Desde el enfoque de Subdimensiones, el alto riesgo se evidencia en las Exigencias Psicológicas. La mayor tendencia estadística la tiene las orientadas a las Exigencias Emocionales (92,31%), continuando con las Sensoriales (84,62%) y las Cuantitativas (69,23%). En riesgo medio, con un 69,23%, surge el criterio de Integración en la Empresa, y con un 61,54% la Preocupación por las Tareas Domésticas. En riesgo bajo, la más determinante refiere a Sentido del Trabajo (53,85%).

Gráfico N°28
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Unidad Hemodinamia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Como observación relevante del caso, señalar que las Exigencias Psicológicas reflejan una alta tensión para los (as) trabajadores de la unidad. Se evidencia una labor que exige una importante concentración y se plantea un volumen de trabajo que contrasta con el tiempo disponible para realizarlo. No obstante, un aspecto clave a destacar en el análisis es la identificación que se tiene con el Hospital, donde se subraya el “valor social” del rol, más allá de la recompensa económica.

iv. Servicio Clínico Neurocirugía

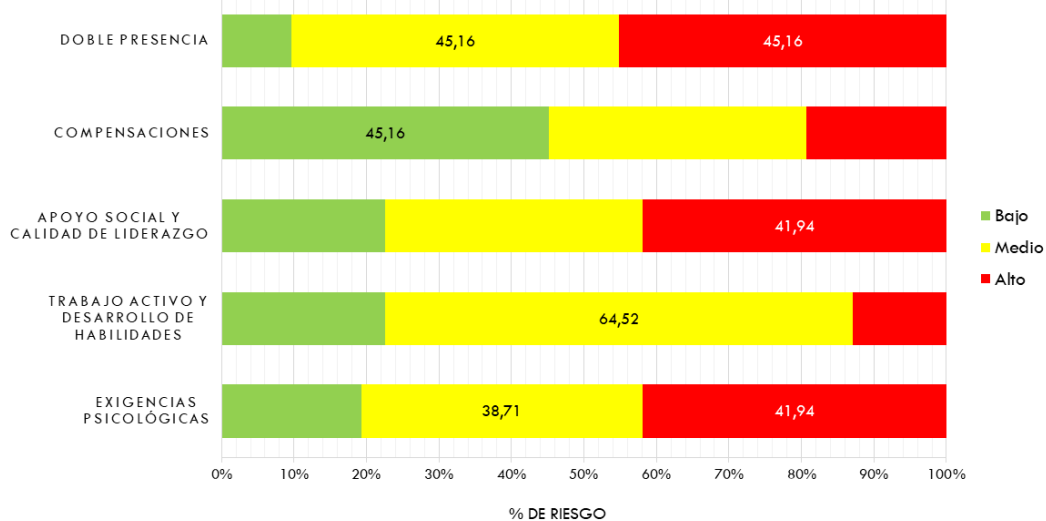
Distinto a los factores de riesgo de los anteriores casos centinela, el del Servicio de Neurocirugía refiere a la categoría de acoso sexual. La Encuesta SUSESO - ISTAS/21, fue aplicada dentro del período comprendido entre el 03 y 31 de diciembre del año 2018, y la calificación alcanzó a un estándar moderado, en conformidad a la sistematización y análisis de los datos, según normativa.

Tabla N°18
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Neurocirugía (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 19,35 | 22,58 | 22,58 | 45,16 | 9,68 |
| Medio | 38,71 | 64,52 | 35,48 | 35,48 | 45,16 |
| Alto | 41,94 | 12,9 | 41,94 | 19,35 | 45,16 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

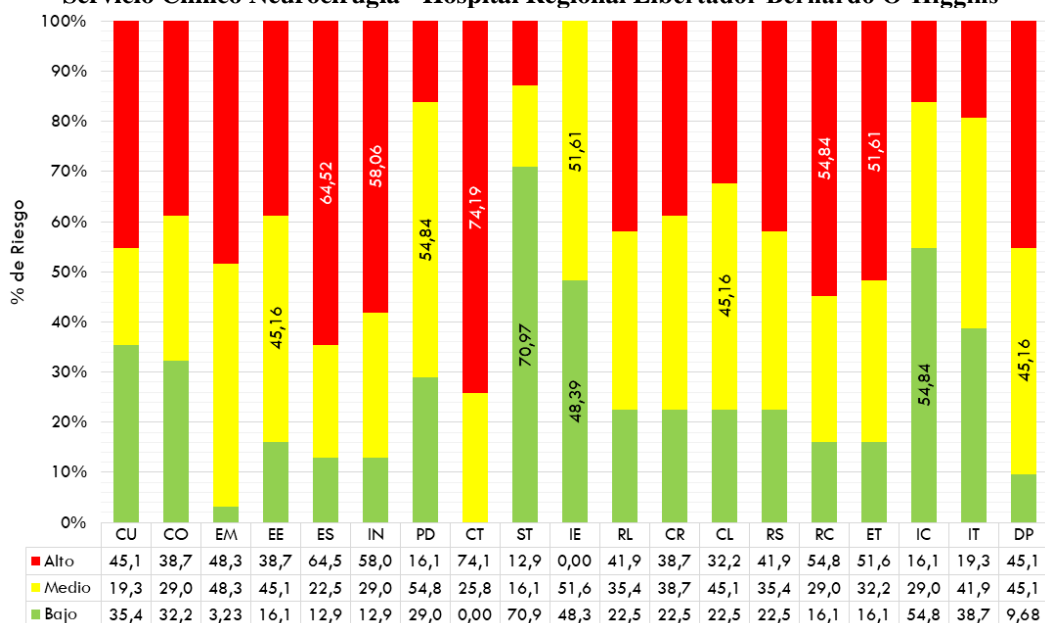
Gráfico N°29
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Servicio Clínico Neurocirugía - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

A partir de la información que plantea la Tabla N°18 y el Gráfico N°29, los datos que reflejan un alto riesgo psicosocial corresponden a la Dimensión de Doble Presencia (45,16%), le siguen con igual promedio (41,94%) las Exigencias Psicológicas y Apoyo Social y Calidad de Liderazgo. En un nivel de riesgo moderado, con un 41,94%, aparece la Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, y en un nivel bajo de riesgo, surgen las Compensaciones (45,16%).

Gráfico N°30
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Servicio Clínico Neurocirugía - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

El Gráfico N°30 hace referencia a datos que arrojan las Subdimensiones en el ISTAS/21. Allí, el mayor indicador de riesgo se explica en el eje Control sobre Tiempos de Trabajo (74,19%), le siguen las Exigencias Psicológicas Sensoriales (64,52%) y el criterio de la Influencia (58,06%). Por otro lado, en el nivel de riesgo medio surge la Subdimensión de Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (54,84%) y en riesgo bajo, se destaca nuevamente el Sentido del Trabajo (70,97%).

Como reflexión de los datos, es necesario reforzar las dificultades ante la posibilidad de pausar la labor, lo que se conecta con la exigencia de alerta permanente y la baja autonomía sobre el contenido y la organización del trabajo. Se destaca el alto interés por el “valor social” de la tarea.

v. Servicio Clínico Ginecoobstetricia

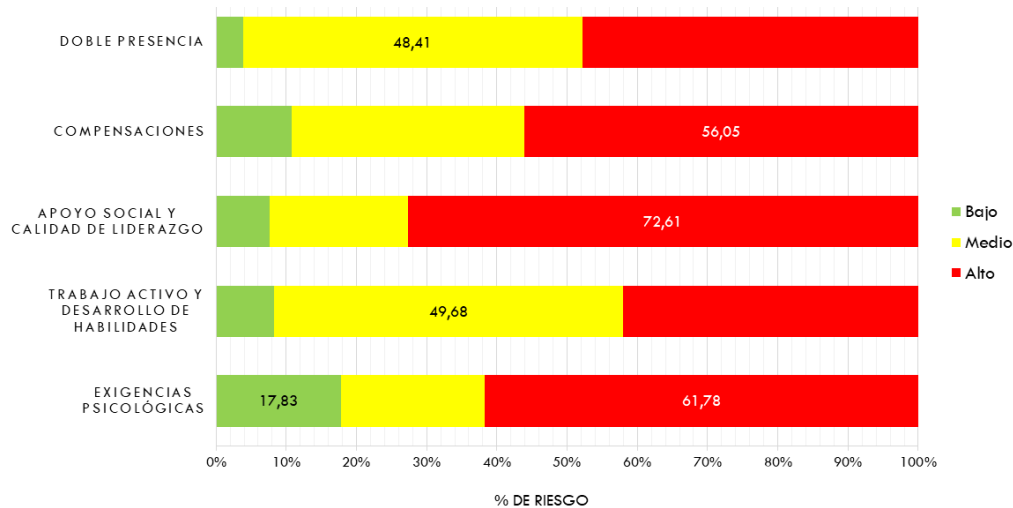
Este evento centinela, arrojó un factor de riesgo que refiere a un bajo apoyo social de la jefatura o de la organización. La Encuesta SUSESO-ISTAS/21, fue aplicada en el período que transcurre entre el 01 y el 31 de julio del año 2019, y fue calificado con un estándar de riesgo moderado, a partir de los antecedentes recogidos por el instrumento y el análisis de las variables estadísticas.

Tabla N°19
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Servicio Ginecoobstetricia (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apojo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 17,83 | 8,28 | 7,64 | 10,83 | 3,82 |
| Medio | 20,38 | 49,68 | 19,75 | 33,12 | 48,41 |
| Alto | 61,78 | 42,04 | 72,61 | 56,05 | 47,77 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°31
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Servicio Clínico Ginecoobstetricia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

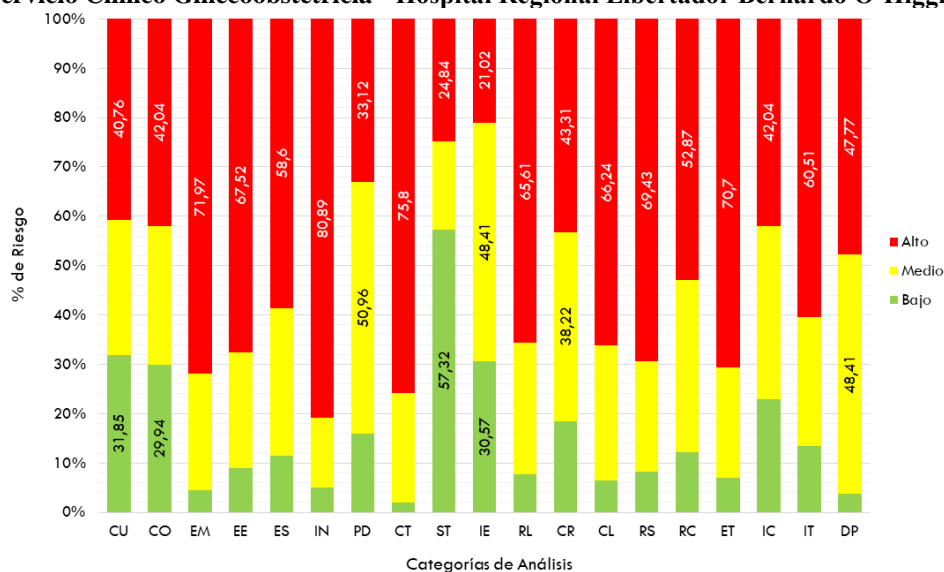
Según Tabla N°19, la información referida al alto riesgo en el Servicio de Ginecoobstetricia, se refiere al eje de Exigencias Psicológicas (61,78%) y de Compensaciones (56,05%), siendo la Dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo el indicador que genera más tensiones en el caso. En riesgo medio, aparece casi en un mismo estándar, el Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (49,68%) y la Doble Presencia (48,41%). En lo referente a las Subdimensiones, el mayor riesgo se concentra en la Influencia (80,89%) y en Control del Trabajo (75,8%), además de las Exigencias Emocionales (71,97%). Mientras en riesgo medio, se ubica Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (50,96%) y en riesgo bajo, el indicador Sentido del Trabajo (57,32%).

Tabla N°20
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Servicio Ginecoobstetricia (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|----|-----|----|-----|-----|----|----|----|----|-----|
| Bajo | 32 | 30 | 4,5 | 8,9 | 11 | 5,1 | 16 | 1,9 | 57 | 31 | 7,6 | 18 | 6,4 | 8,3 | 12 | 7 | 23 | 13 | 3,8 |
| Medio | 27 | 28 | 24 | 24 | 30 | 14 | 51 | 22 | 18 | 48 | 27 | 38 | 27 | 22 | 35 | 22 | 35 | 26 | 48 |
| Alto | 41 | 42 | 72 | 68 | 59 | 81 | 33 | 76 | 25 | 21 | 66 | 43 | 66 | 69 | 42 | 71 | 42 | 61 | 48 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°32
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Servicio Clínico Ginecoobstetricia - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Como observación relevante de los datos recién expuestos, cobra especial interés el alto riesgo que muestra el criterio de Influencia, que refiere al margen de decisión o autonomía que tiene el trabajador (a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace). Esto incluye resolver acerca de la secuencia u orden de las tareas o procesos y los métodos que serán utilizados. Otro aspecto que genera tensión interna en el servicio por su alta prevalencia, es la posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones o decidir la toma de vacaciones. Esto, se conecta linealmente con las dificultades que existen para articular la tarea con la comprensión de la situación emocional de los otros (as), factor que se agudiza cuando las personas se encuentran con emociones intensas.

En un rango moderado de riesgo, pero también importante se halla Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo, que implica ciertamente la existencia de falencias objetivas en el servicio para que la persona logre poner en práctica y desenvolverse con nuevos conocimientos y habilidades. En un contexto de riesgo bajo, se reitera el eje “valor social” de la tarea en relación con los usuarios.

vi. Unidad Recaudación / Departamento Finanzas

De acuerdo al análisis de datos, el caso de la Unidad de Recaudación resultó calificado como de riesgo alto, según las orientaciones técnicas y normativas referidas al proceso de evaluación. El factor de riesgo se asoció a la presencia de un liderazgo disfuncional y la Encuesta ISTAS/21 fue aplicada en el período comprendido entre el 11 de noviembre y el 11 de diciembre del año 2019.

Según la información proporcionada por el instrumento (Ver Tabla N°21), existe un alto riesgo en las distintas Dimensiones de Riesgo Psicosocial sujetas a estudio. De esto modo, en el nivel más alto del riesgo se encuentra el eje de las Compensaciones (75%), seguida de las Exigencias Psicológicas y Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, ambas con un 70%, y en un tercer lugar, se ubican Doble Presencia y Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, las que obtienen un 65%.

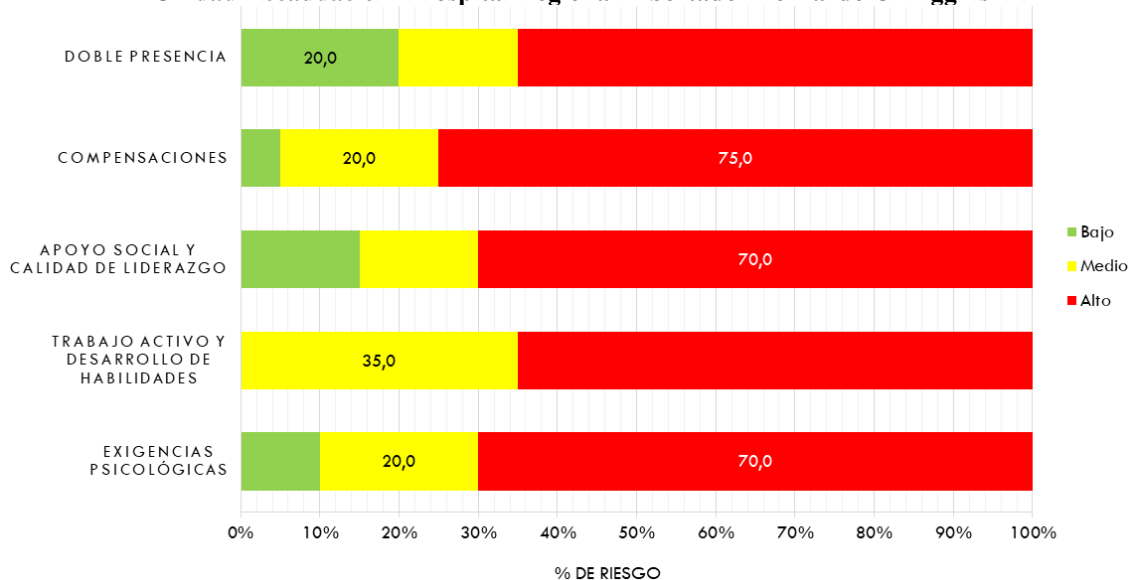
Sin perjuicio del alto riesgo como característica de los datos, hay que consignar la información de los otros niveles. En el estándar de riesgo medio, aparece en forma más prevalente la Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (35%) y en riesgo bajo, Compensaciones (20%).

Tabla N°21
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Unidad Recaudación (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 10,00 | 0,00 | 15,00 | 5,00 | 20,00 |
| Medio | 20,00 | 35,00 | 15,00 | 20,00 | 15,00 |
| Alto | 70,00 | 65,00 | 70,00 | 75,00 | 65,00 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°33
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Unidad Recaudación - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

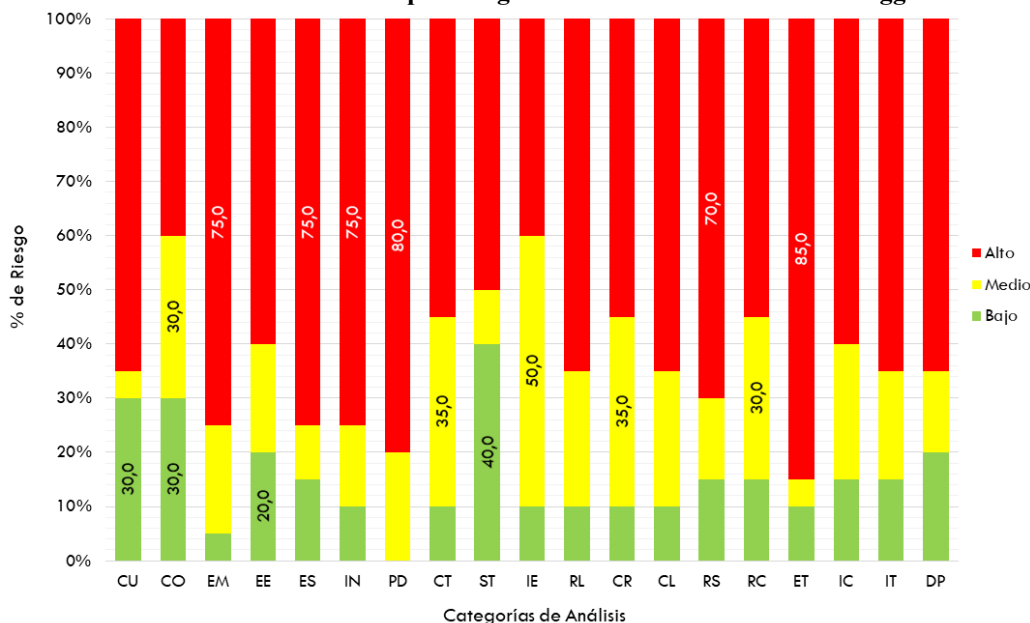
En el marco de las Subdimensiones (Ver Tabla N°22 y Gráfico N°34), el mayor riesgo se puede visualizar en el eje Estima (85%). Luego, se hallan Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (80%), las Exigencias Emocionales, Sensoriales e Influencia (75%), y la Calidad de Relación con los Superiores (70%). El Sentido del Trabajo se destaca en el factor de riesgo bajo (40%).

Tabla N°22
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Unidad Recaudación (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Bajo | 30 | 30 | 5 | 20 | 15 | 10 | 0 | 10 | 40 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 15 | 10 | 15 | 15 | 20 |
| Medio | 5 | 30 | 20 | 20 | 10 | 15 | 20 | 35 | 10 | 50 | 25 | 35 | 25 | 15 | 30 | 5 | 25 | 20 | 15 |
| Alto | 65 | 40 | 75 | 60 | 75 | 75 | 80 | 55 | 50 | 40 | 65 | 55 | 65 | 70 | 55 | 85 | 60 | 65 | 65 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°34
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Unidad Recaudación - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Con carácter de observación, este caso surge con una alta complejidad de riesgo y se caracteriza por la ausencia o baja manifestación de reconocimiento y apoyo de los superiores y colegas por el esfuerzo realizado. Además, se identifican falencias para ofrecer oportunidades que permitan poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades de los (as) funcionarios, y se plantean exigencias laborales que demandan una alta concentración y un escaso margen de decisión o de autonomía respecto al contenido, organización, planificación y control de la tarea desarrollada.

En contraposición, frente a lo que ha sido una condición permanente en el presente análisis, con un 50% se puede observar la Subdimensión Integración con la Empresa, que refiere directamente a la identificación de cada persona con la institución hospitalaria. Este factor, aunque no tiene la misma significación, se relaciona con el estándar obtenido en el Sentido del Trabajo (40%), que establece una alta valoración social por el trabajo de servicio público realizado hacia el usuario.

vii. Unidad GES (Garantías Explícitas en Salud)

En lo que respecta al análisis que proporciona el caso de la Unidad GES (Garantías Explícitas en Salud), el factor de riesgo predominante corresponde a la existencia de un liderazgo disfuncional. El estándar de riesgo, a partir de los procesos de evaluación correspondiente, se sitúa en el nivel moderado (medio). Para el levantamiento de la información, la Encuesta SUSESO - ISTAS/21 fue aplicada en el período comprendido entre el 07 de octubre al 06 de noviembre del año 2019.

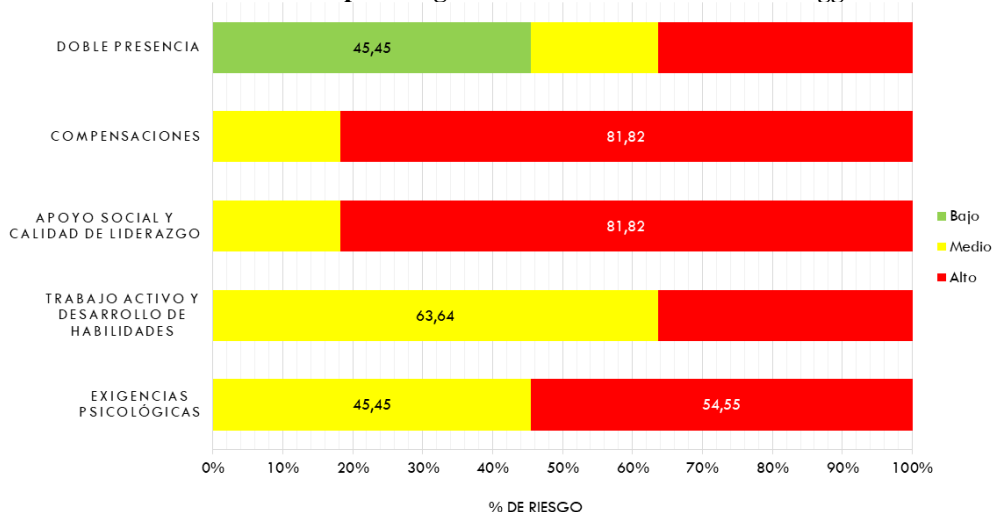
Tabla N°23
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Unidad GES (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 45,45 |
| Medio | 45,45 | 63,64 | 18,18 | 18,18 | 18,18 |
| Alto | 54,55 | 36,36 | 81,82 | 81,82 | 36,36 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En lo que respecta a las Dimensiones del ISTAS 21, de acuerdo a lo expuesto en Tabla N°23, se puede observar que en alto riesgo aparecen con igual estándar estadístico la referida a Apoyo Social y Calidad de Liderazgo y Compensaciones, ambas con un 81,82%. Le sigue la Dimensión de Exigencias Psicológicas con un 54,55%. En riesgo moderado, se destaca el 63,64% que arroja Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades y en riesgo bajo, se visibiliza el eje Doble Presencia.

Gráfico N°35
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Unidad GES - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Con la información expuesta en la Tabla N°24, podemos señalar que el criterio de alto riesgo en las Subdimensiones se destaca con mayor visibilidad en los ejes de Calidad de Relación con los Superiores y Estima, ambos con un preocupante 91%. Dentro de la misma categoría, y con igual estándar estadístico (82%), se sitúan las Exigencias Emocionales y Sensoriales, en el marco de la Dimensión de Exigencias Psicológicas; Influencia y Control sobre los Tiempos de Trabajo, en lo concerniente a la Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades; Claridad de Rol y Liderazgo, en la Dimensión de Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo; además de la Inseguridad respecto a las Condiciones Contractuales, para la Dimensión de Compensaciones.

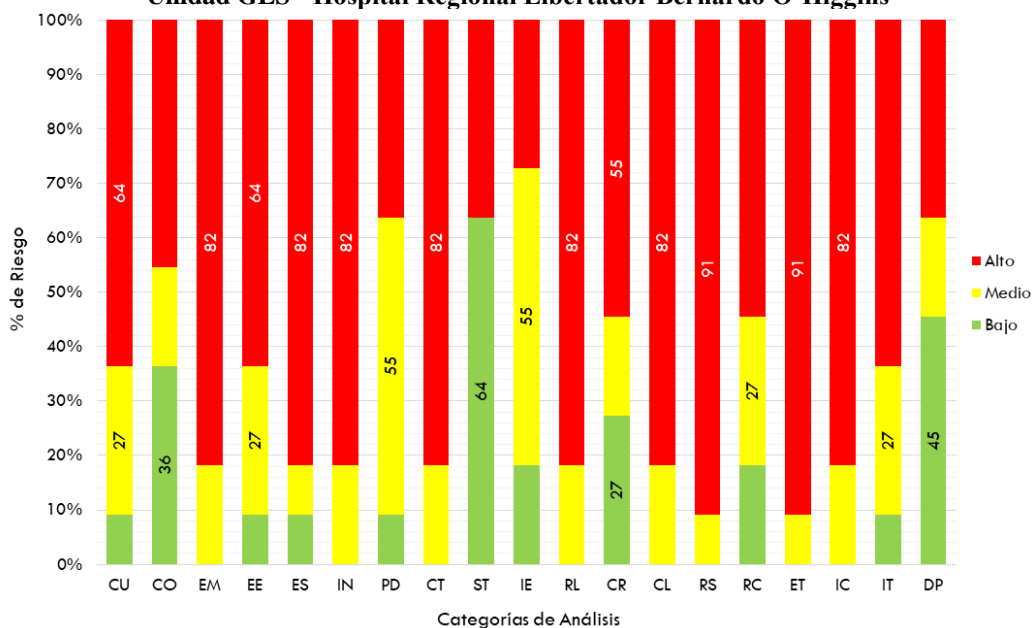
Tabla N°24
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Unidad GES (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Bajo | 9 | 36 | 0 | 9 | 9 | 0 | 9 | 0 | 64 | 18 | 0 | 27 | 0 | 0 | 18 | 0 | 0 | 9 | 45 |
| Medio | 27 | 18 | 18 | 27 | 9 | 18 | 55 | 18 | 0 | 55 | 18 | 18 | 18 | 9 | 27 | 9 | 18 | 27 | 18 |
| Alto | 64 | 45 | 82 | 64 | 82 | 82 | 36 | 82 | 36 | 27 | 82 | 55 | 82 | 91 | 55 | 91 | 82 | 64 | 36 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Bajo este mismo criterio de análisis, se identifica en riesgo medio la Integración en la Empresa y Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo, ambos ejes con un 55%. Para el caso del riesgo bajo, se enfatiza con una importante puntuación del 64%, el “valor social” que encierra el eje sobre el Sentido del Trabajo, seguido con un 45% que refiere a la Preocupación por Tareas Domésticas.

Gráfico N°36
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Unidad GES - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O’Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

La información que arroja el instrumento, plantea un alto riesgo en el desarrollo de la calidad de la relación con los superiores, lo que supone una baja disponibilidad de información para poder realizar la tarea y adaptarse a futuros escenarios de cambio. Del mismo modo, se evidencia una limitada capacidad de reconocimiento y apoyo de los superiores y colegas por el esfuerzo que se realiza. También, la condición de alto riesgo atraviesa otros aspectos, como la preocupación por las condiciones contractuales actuales o la inquietud por una potencial renovación y una crítica opinión al liderazgo de la jefatura al momento de dirimir conflictos, planificar tareas y distribuir el trabajo. Esto, se refuerza con una baja posibilidad de pausar momentáneamente el ejercicio de las funciones durante la jornada y sin margen de decisión o autonomía para organizar el trabajo.

En materia de riesgo medio, podemos observar que existe una visión moderada respecto a las posibilidades de desarrollo en el trabajo; esto es, el despliegue de conocimientos o habilidades que tiene la persona y que ayuda a reducir la monotonía en el ejercicio de la tarea, apoyando procesos de mejora. Además, bajo el mismo carácter, se ubica la identificación con la empresa, que si bien no es concluyente, hay una tendencia parcial hacia el compromiso, no vinculante con el contenido del trabajo en sí mismo, sino más bien con la institución, como un todo en general.

Lo anterior, se conecta con un nivel de riesgo bajo para el criterio de Sentido del Trabajo, que subraya los valores que movilizan la función de la salud pública, lo que trasciende el fin más inmediato de la labor que dice relación con el ingreso económico. Se muestra como fortaleza del análisis y ayuda -pese al contexto de la tarea- a sobrellevar de mejor manera sus altas exigencias.

viii. Departamento Capacitación

En el proceso de análisis y evaluación de este evento centinela, la calificación de riesgo lo situó en un nivel bajo, aunque también abordó, como sucedió en varios de los casos ya expuestos, la presencia de un liderazgo disfuncional. Para esta área de gestión, dependiente de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, la Encuesta SUSESO - ISTAS/21, se aplicó entre el 07 de octubre al 06 de noviembre del año 2019, en conformidad a los protocolos y métodos validados.

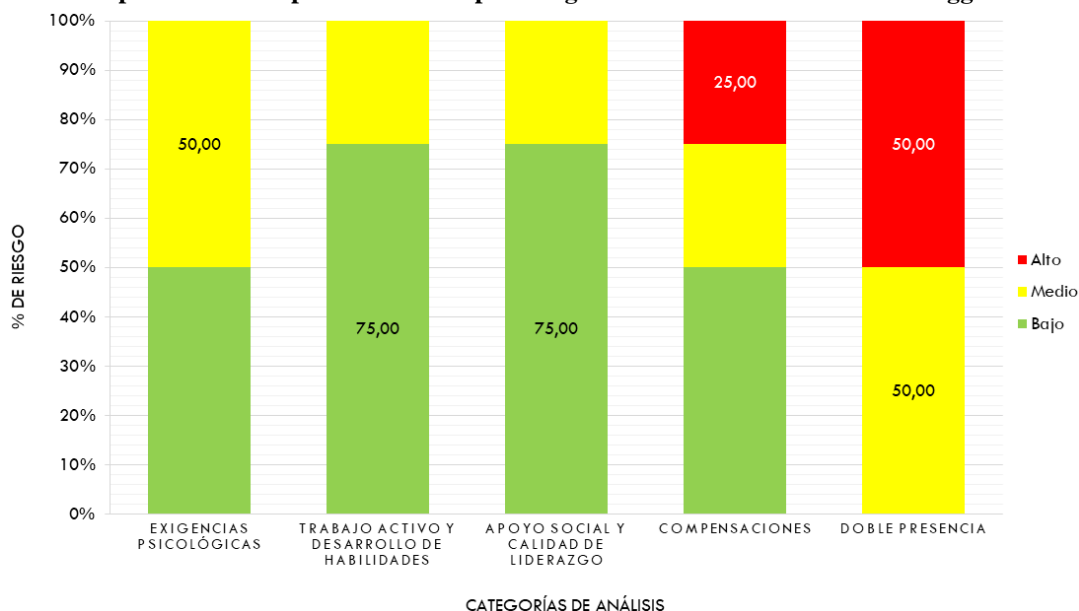
Tabla N°25
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Departamento Capacitación (%)
Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|------------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------|------------------------|
| Bajo | 50,00 | 75,00 | 75,00 | 50,00 | 0,00 |
| Medio | 50,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 50,00 |
| Alto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 25,00 | 50,00 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En la información que proporciona el ámbito de Dimensiones (Ver Tabla N°25 y Gráfico N°36), el nivel de riesgo alto se puede visualizar con mayor predominancia en el eje Doble Presencia (50%). El riesgo moderado, se observa en el eje Exigencias Psicológicas (50%) y el riesgo bajo, se expresa a través de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades y Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, ambas dimensiones con un 75% de prevalencia sobre este indicador estadístico.

Gráfico N°37
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Departamento Capacitación - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Sobre las Subdimensiones, los datos más relevantes reflejan un alto riesgo aunque no sostenido en áreas de Claridad de Rol, Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo, Preocupación por Tareas Domésticas y la Inseguridad Respecto al Futuro de la Situación Laboral, todas ellas con un 50%.

En un nivel de riesgo moderado, surge el criterio de Calidad de Relación con los Superiores que alcanza un 75%. Y en riesgo bajo, con un indicador estadístico del 75%, es posible reconocer un equilibrio marcado en distintas áreas de análisis, como Exigencias Psicológicas Cuantitativas y Esconder Emociones, Sentido del Trabajo, Conflicto de Rol y la Subdimensión relativa a Estima.

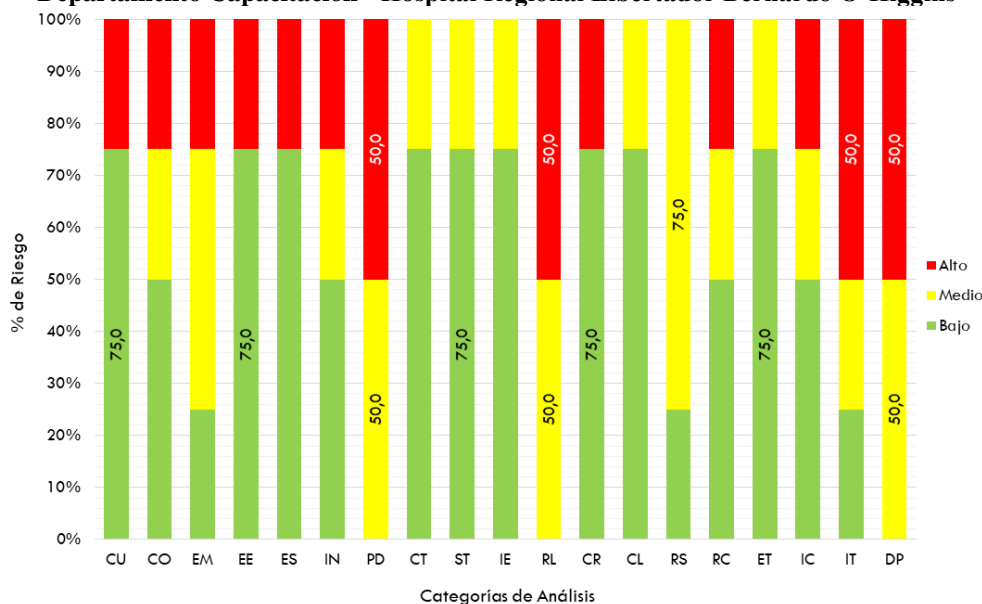
Tabla N°26
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Departamento Capacitación (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Bajo | 75 | 50 | 25 | 75 | 75 | 50 | 0 | 75 | 75 | 75 | 0 | 75 | 75 | 25 | 50 | 75 | 50 | 25 | 0 |
| Medio | 0 | 25 | 50 | 0 | 0 | 25 | 50 | 25 | 25 | 25 | 50 | 0 | 25 | 75 | 25 | 25 | 25 | 25 | 50 |
| Alto | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 50 | 0 | 0 | 0 | 50 | 25 | 0 | 0 | 25 | 0 | 25 | 50 | 50 |

Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Como observación general de los datos analizados, se debe destacar que el alto riesgo responde a las dificultades que se observan en el grado de definición de las acciones, responsabilidades y los recursos que se encuentran disponibles para la tarea asignada. Otro factor relevante, corresponde a las falencias que surgen por la incapacidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, sumado a la preocupación que se visibiliza por la inseguridad de las condiciones generales del contrato. En el riesgo bajo, y por tanto áreas de potencial fortaleza interna, se destaca el apoyo y reconocimiento de superiores y colegas por el esfuerzo realizado y el “valor social” de la tarea.

Gráfico N°38
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Departamento Capacitación - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

ix. Unidad Movilización / Servicio Urgencia Adultos

Con un riesgo de calificación alto de acuerdo al análisis de los datos, este caso centinela arroja como característica central el bajo apoyo social de la jefatura o la organización a las necesidades del personal. El Cuestionario SUSESO-ISTAS/21, fue aplicado en el período comprendido entre el 26 de agosto al 02 de octubre de 2018, de acuerdo a las orientaciones metodológicas definidas.

Tabla N°27
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Unidad Movilización (%)
Servicio Urgencia Adultos - Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

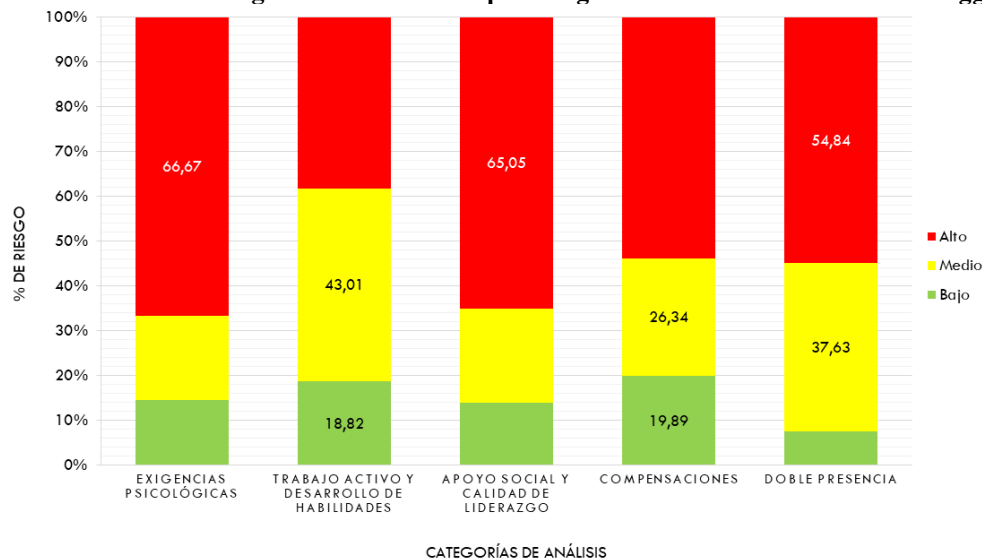
| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 14,52 | 18,82 | 13,98 | 19,89 | 7,53 |
| Medio | 18,82 | 43,01 | 20,97 | 26,34 | 37,63 |
| Alto | 66,67 | 38,17 | 65,05 | 53,76 | 54,84 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

En la información que ofrece la Tabla N°27, se puede apreciar que hay dos ejes que explican el alto riesgo psicosocial en el área de trabajo: las Exigencias Psicológicas (66,67%) y el Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (65,05%). Dentro del ítem riesgo moderado, se observa la mayor valoración estadística que registra la Dimensión de Doble Presencia (37,63%) y en riesgo bajo, la prevalencia más significativa tiene relación con el ámbito de las Compensaciones (19,89%).

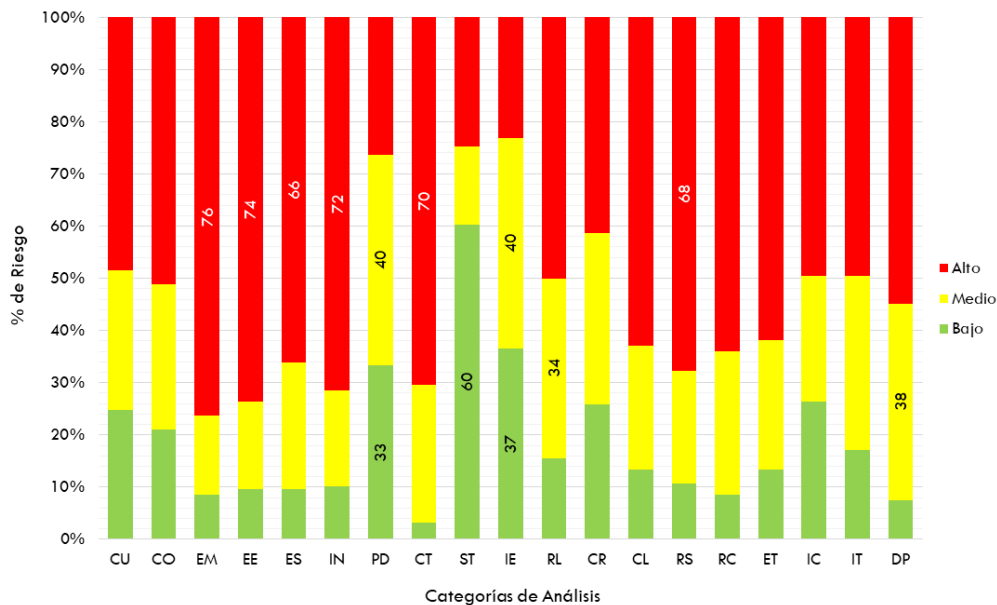
Sobre las Subdimensiones, que se visualizan en la Tabla N°28 y Gráfico N°40, se sitúan con la mayor proyección estadística en el ítem de alto riesgo, las Exigencias Psicológicas Emocionales (76%) y las vinculadas con la capacidad de Esconder Emociones (74%). La Influencia (72%) y el Control sobre los Tiempos de Trabajo (70%), son otros dos aspectos que muestran y explican una alta tensión laboral. Para el riesgo moderado, se destaca el eje Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (43,01%) y en riesgo bajo, se mantiene la tendencia observada en todos los casos sujetos a estudio, con la Subdimensión Sentido del Trabajo (60%) mostrando el mayor estándar.

Gráfico N°39
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Unidad Movilización/Urgencia Adultos - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°40
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Unidad Movilización/Urgencia Adultos - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Tabla N°28
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Subdimensiones) Unidad Movilización (%)
Servicio Urgencia Adultos - Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | CU | CO | EM | EE | ES | IN | PD | CT | ST | IE | RL | CR | CL | RS | RC | ET | IC | IT | DP |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Bajo | 25 | 21 | 9 | 10 | 10 | 10 | 33 | 3 | 60 | 37 | 16 | 26 | 13 | 11 | 9 | 13 | 26 | 17 | 8 |
| Medio | 27 | 28 | 15 | 17 | 24 | 18 | 40 | 26 | 15 | 40 | 34 | 33 | 24 | 22 | 27 | 25 | 24 | 33 | 38 |
| Alto | 48 | 51 | 76 | 74 | 66 | 72 | 26 | 70 | 25 | 23 | 50 | 41 | 63 | 68 | 64 | 62 | 49 | 49 | 55 |

Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Como elementos a considerar en este caso, se visibiliza un alto riesgo en el ítem de Exigencias Emocionales de las personas, ya que se está frente a una dotación de personal que está sometida a situaciones de demanda laboral con una alta condición de estrés. También, en el cumplimiento de la tarea, se identifica la exigencia de Esconder Emociones, como la tristeza, rabia o el temor, lo que agudiza un clima que afecta el comportamiento individual y del grupo. Del mismo modo, se aprecia una alta tendencia estadística hacia la Influencia, factor que influye en el margen de decisión o autonomía de la persona frente a la planificación y organización del trabajo. Esto, se asocia con otro ítem de análisis, el correspondiente al Control sobre los Tiempos de Trabajo, que evidencia las complejidades de armonizar el descanso momentáneo con la ejecución de la tarea.

Desde otro enfoque, con un riesgo moderado, se destaca las oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica y desarrollar los conocimientos y habilidades personales y se muestra una cierta orientación, aunque parcial, hacia el eje de Identificación con la Empresa. En riesgo bajo, se puede apreciar la alta valoración que se tiene hacia el ítem de Sentido del Trabajo, situación que surge como una potencialidad interna para la formulación de estrategias de acción y mejora.

x. Unidad Medicina Transfusional / UMT

Este caso de análisis, tuvo una calificación de riesgo bajo para el área de trabajo y el factor que se sometió a estudio fue el referido a las dificultades de apoyo social a cargo de la jefatura o la organización y las conductas constitutivas de acoso en el trabajo. La Encuesta SUSESO- ISTAS 21, se aplicó en el período comprendido entre el 26 de agosto al 25 de septiembre del año 2019.

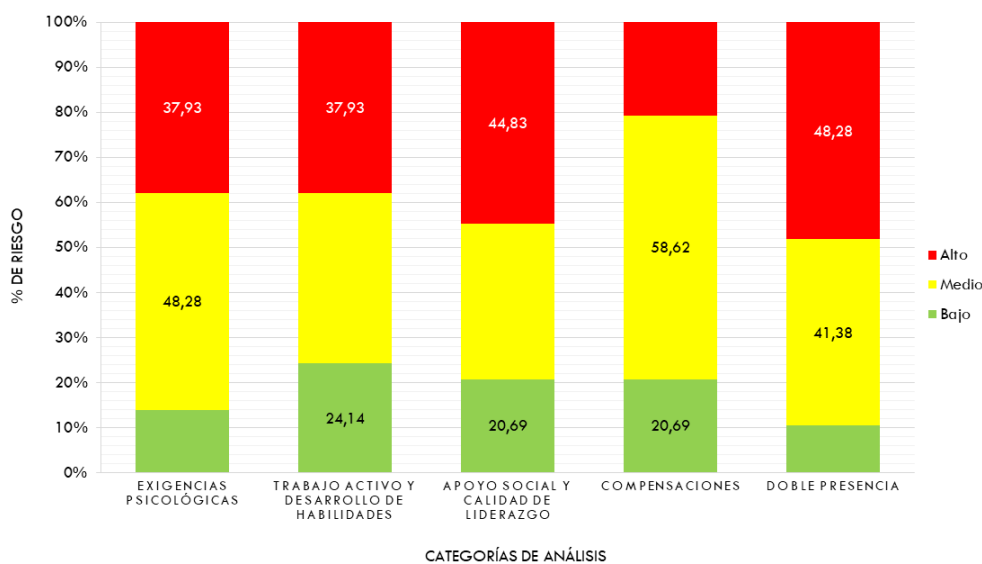
En la revisión por Dimensiones, el factor de riesgo alto más predominante corresponde a Doble Presencia (48,28%) y Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (44,83%). En riesgo moderado, el eje que muestra mayor tendencia es el de Compensaciones (58,62%), mientras en riesgo bajo, el estándar más significativo en el estudio es Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (24,14%).

Tabla N°29
Resultados Obtenidos Niveles de Riesgo (Por Dimensiones) Unidad Medicina Transfusional (%)
Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Nivel de Riesgo | Exigencias Psicológicas | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | Apoyo Social y Calidad de Liderazgo | Compensaciones | Doble Presencia |
|-----------------|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bajo | 13,79 | 24,14 | 20,69 | 20,69 | 10,34 |
| Medio | 48,28 | 37,93 | 34,48 | 58,62 | 41,38 |
| Alto | 37,93 | 37,93 | 44,83 | 20,69 | 48,28 |

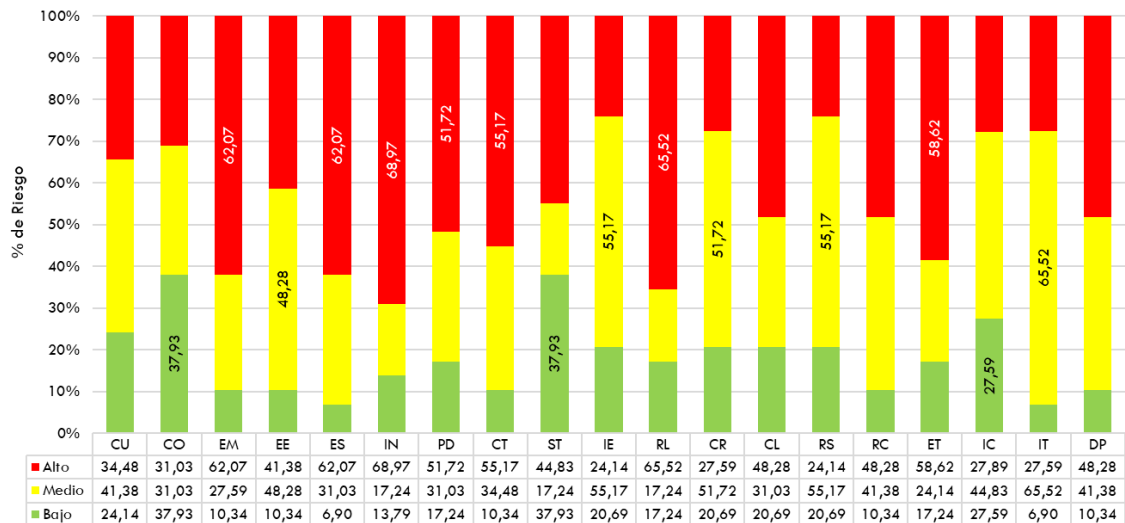
Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°41
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Dimensiones) / Versión Completa
Unidad Medicina Transfusional - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°42
Porcentaje Resultados Aplicación Encuesta ISTAS 21 (Por Subdimensiones) / Versión Completa
Unidad Medicina Transfusional - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2018)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Con carácter de observación general, los datos permiten visualizar que el riesgo alto se ubica con mayor predominancia en el eje de Influencia, que refleja las dificultades que tiene el trabajador para decidir sobre el contenido y la organización de trabajo, así como también para resolver los métodos, tiempos y la carga laboral para la tarea asignada. Otro elemento relevante, se vincula con la Claridad de Rol, que evidencia los problemas que surgen por el bajo grado de definición de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles, así como también con las Exigencias Emocionales, que provocan alta tensión afectando el clima interno, relaciones y el rendimiento.

En un estándar medio de riesgo, se evidencia la preocupación por las Características Específicas del Trabajo, que aborda aspectos de movilidad funcional (tareas) y geográfica, así como también las modificaciones de la jornada y horarios de trabajo. Dentro de esta dimensión, se debe señalar también el Conflicto de Rol, que plantea contradicciones o dilemas éticos frente a la presencia de una tarea que atenta con valores o principios personales, y los problemas de relación con las jefaturas o supervisores. En el nivel de riesgo bajo, se puede reforzar la importancia del Sentido del Trabajo, como guía social del ejercicio de la tarea ante las necesidades usuarias del sistema.

xi. Consideraciones de Análisis

En referencia al estudio de los datos, derivados de la aplicación de la Encuesta SUSESO-ISTAS 21 (en áreas clínicas y administrativas) del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, es necesario plantear una síntesis estadística que considera dos grandes dimensiones de estudio. En un primer aspecto, se refleja un promedio comparativo por servicios en relación a dimensiones de estudio y niveles de riesgo. Y en una segunda revisión, se grafica un análisis estadístico que, en base a los servicios, aborda el promedio general de los niveles de riesgo (alto, medio y bajo).

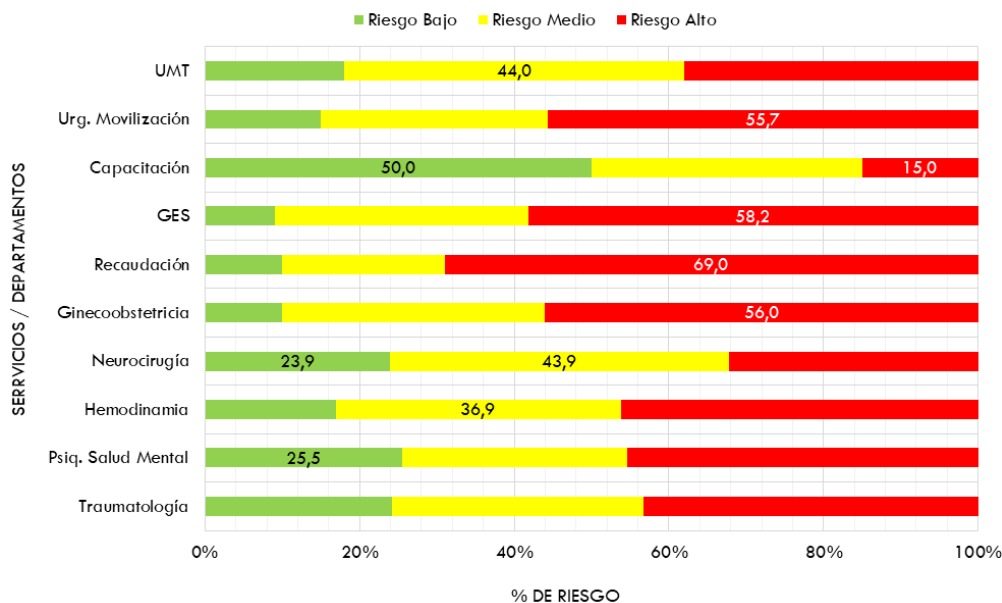
En la Tabla N°30, se observa en el promedio por dimensiones que establece el ISTAS/21, que el mayor estándar de riesgo se ubica en el análisis de la Unidad de Recaudación (69%), le sigue GES (58,2%) y Ginecoobstetricia (56,1%). Dentro de este mismo criterio, la tendencia más baja (dentro del riesgo alto) refiere a Neurocirugía (32,3%) y Capacitación (15%). Ver Gráfico N°41.

Tabla N°30
Promedio Comparativo Por Servicios en Relación a Dimensiones y Niveles de Riesgo (%)
Cuestionario Completo ISTAS 21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| Principales Dimensiones Cuestionario ISTAS 21 | Exigencias Psicológicas | | | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | | | Apoyo Social y calidad de Liderazgo | | | Compensaciones | | | Doble Presencia | | | Promedio Nivel de Riesgo Todas Dimensiones | | |
|---|-------------------------|--------------|-------------|--|--------------|-------------|-------------------------------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|--|--------------|-------------|
| | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto | Riesgo Bajo | Riesgo Medio | Riesgo Alto |
| Servicios Departamentos / Nivel de Riesgo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Traumatología | 23,3 | 30,2 | 46,5 | 20,9 | 46,5 | 32,6 | 30,2 | 30,2 | 39,5 | 37,2 | 16,3 | 46,5 | 9,0 | 39,5 | 51,2 | 24,1 | 32,6 | 43,3 |
| Psic. Salud Mental | 27,3 | 18,2 | 54,6 | 36,4 | 18,2 | 45,5 | 27,3 | 9,1 | 63,6 | 27,3 | 36,4 | 36,4 | 9,0 | 63,6 | 27,3 | 25,4 | 29,1 | 45,5 |
| Hemodinamia | 7,7 | 15,4 | 76,9 | 15,4 | 61,5 | 23,1 | 23,1 | 30,8 | 46,2 | 38,5 | 15,4 | 46,2 | 0,0 | 61,5 | 38,5 | 16,9 | 36,9 | 46,2 |
| Neurocirugía | 19,4 | 38,7 | 41,9 | 22,6 | 64,5 | 12,9 | 22,6 | 35,5 | 41,9 | 45,2 | 35,5 | 19,4 | 9,7 | 45,2 | 45,2 | 23,9 | 43,9 | 32,3 |
| Ginecoobstetricia | 17,8 | 20,4 | 61,8 | 8,3 | 49,7 | 42,0 | 7,6 | 19,8 | 72,6 | 10,8 | 33,1 | 56,1 | 3,8 | 48,4 | 47,8 | 9,7 | 34,3 | 56,1 |
| Recaudación | 10,0 | 20,0 | 70,0 | 0,0 | 35,0 | 65,0 | 15,0 | 15,0 | 70,0 | 5,0 | 20,0 | 75,0 | 20,0 | 15,0 | 65,0 | 10,0 | 21,0 | 69,0 |
| GES | 0,0 | 45,5 | 54,6 | 0,0 | 63,6 | 36,4 | 0,0 | 18,2 | 81,8 | 0,0 | 18,2 | 81,8 | 45,5 | 18,2 | 36,4 | 9,1 | 32,7 | 58,2 |
| Capacitación | 50,0 | 50,0 | 0,0 | 75,0 | 25,0 | 0,0 | 75,0 | 25,0 | 0,0 | 50,0 | 25,0 | 25,0 | 0,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 35,0 | 15,0 |
| Urg. Movilización | 14,5 | 18,8 | 66,7 | 18,8 | 43,0 | 38,2 | 14,0 | 21,0 | 65,1 | 19,9 | 26,3 | 53,8 | 7,5 | 37,6 | 54,8 | 15,0 | 29,4 | 55,7 |
| UMT | 13,8 | 48,3 | 37,9 | 24,1 | 37,9 | 37,9 | 20,7 | 34,5 | 44,8 | 20,7 | 58,6 | 20,7 | 10,3 | 41,4 | 48,3 | 17,9 | 44,1 | 37,9 |
| Promedio Por Dimensión | 18,4 | 30,5 | 51,1 | 22,2 | 44,5 | 33,3 | 23,5 | 23,9 | 52,6 | 25,5 | 28,5 | 46,1 | 11,5 | 42,0 | 46,4 | 20,2 | 33,9 | 45,9 |

Fuente: Elaboración Propia (2018-2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Gráfico N°43
Análisis Comparativo Resultados Servicios Por Niveles de Riesgo (%)
Aplicación ISTAS/21 - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

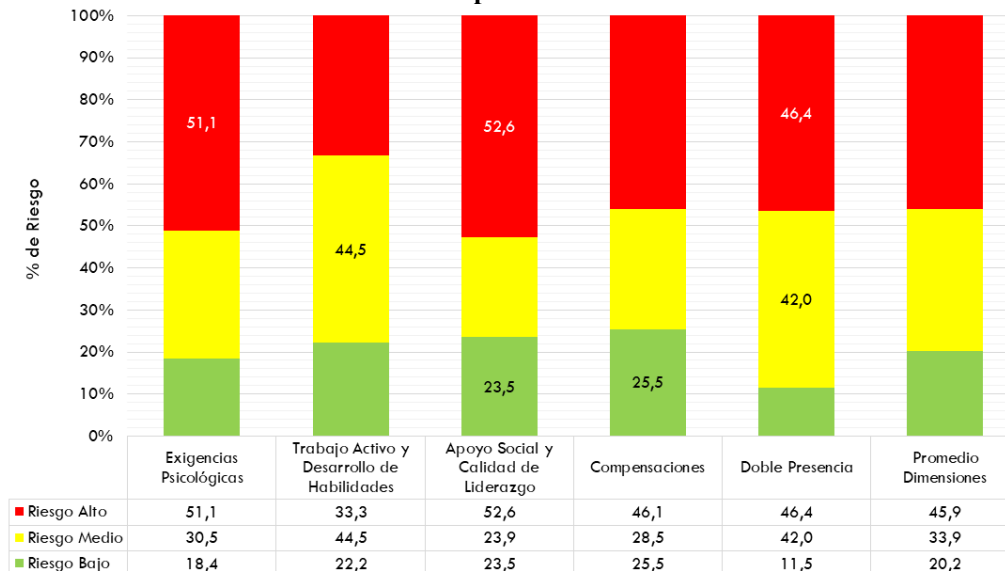


Fuente: Elaboración Propia (2018-2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Tomando de referencia la información contenida en el Gráfico N°44, se puede señalar que en el contexto de los eventos centinelas sujetos a análisis, la Dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (52,6%) y Exigencias Psicológicas (51,1%), representan los ejes de mayor tendencia registrada en el alto riesgo psicosocial en el trabajo. En el primer caso, el dato dice relación con la evaluación que principalmente se hace a las jefaturas y supervisores y a la forma de ejercer el liderazgo. El apoyo social representa el aspecto funcional de las relaciones que se generan en el trabajo, mientras que el sentimiento de grupo representa su componente emocional. Con todo, el alto porcentaje en rojo para esta Dimensión indica que los estilos de liderazgo no son adecuados.

En lo referente a las Exigencias Psicológicas, se está frente a una Dimensión que incorpora áreas de tensión emocional desde la óptica cualitativa (exigencias emocionales, creativas, sensoriales), como cuantitativa (cantidad y ritmo de trabajo, distribución de tareas). Contiene las variables que se relacionan con la “demanda” de la jefatura o servicio y la del “esfuerzo” del personal. La alta prevalencia de personas en color rojo, significa que las exigencias sobre los trabajadores son elevadas o que el ejercicio de la tarea en sí implica una excesiva concentración y alto sacrificio.

Gráfico N°44
Promedio Comparativo de Dimensiones en Relación a Niveles de Riesgo (%)
Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21



Fuente: Elaboración Propia (2018-2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Un aspecto relevante en el antecedente, se vincula con el nivel de riesgo bajo, que surge como potencialidad para el diseño de estrategias de mejora. De este modo, se destaca la Dimensión de Compensaciones (25,5%), que atiende el equilibrio en las tareas del trabajo y las obligaciones familiares y domésticas. Este criterio refleja en sí el eje central del modelo esfuerzo-recompensa.

De acuerdo a la información expuesta en Tabla N°31, si bien el promedio general para el riesgo bajo en todas las áreas de gestión estudiadas refiere a un 20,2%, el Gráfico N°44 establece que existen ámbitos específicos de un total de tres Dimensiones que se encuentran en el promedio de ese estándar. Y, en consecuencia, emergen como ámbitos susceptibles de someterse a los análisis técnicos de rigor para avanzar hacia estrategias de apoyo y fortalecimiento organizacional, con carácter de agentes promotores, con la finalidad de controlar la situación de riesgo moderado y alto, generando condiciones institucionales para el cambio y desarrollo. Los referidos factores se hallan en las Dimensiones siguientes: la ya mencionada Compensaciones (25,5%), Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (23,5%) y la de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (22,2%).

Tabla N°31
Promedio Comparativo Porcentual de Servicios Por Niveles de Riesgo (%)
Cuestionario Completo SUSESO / ISTAS 21

| Servicios Departamentos / Nivel de Riesgo | Traumatología | Psiaq. Salud Mental | Hemodinamia | Neurocirugía | Ginecoobstetricia | Recaudación | GES | Capacitación | Urg. Movilización | UMT | Promedio Nivel de Riesgo Por Servicios |
|---|---------------|---------------------|-------------|--------------|-------------------|-------------|------------|--------------|-------------------|------------|--|
| Riesgo Bajo | 24,2 | 25,5 | 16,9 | 23,9 | 10,0 | 10,0 | 9,1 | 50,0 | 14,9 | 18,0 | 20,2 |
| Riesgo Medio | 32,6 | 29,1 | 36,9 | 43,9 | 34,0 | 21,0 | 32,7 | 35,0 | 29,4 | 44,0 | 33,9 |
| Riesgo Alto | 43,3 | 45,5 | 46,2 | 32,2 | 56,0 | 69,0 | 58,2 | 15,0 | 55,7 | 38,0 | 45,9 |
| TOTALES | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración Propia (2018-2019)
Según Información del Servicio Salud O'Higgins - Ley de Transparencia N°20.285

Atendiendo una óptica de revisión inicial, a partir de los resultados que el instrumento ISTAS/21 ofrece a la autoridad y equipos competentes del establecimiento, se recomienda poner atención en los estilos de liderazgos que se están empleando para ejercer labores de jefatura o supervisión, ya que en la calificación de factores de riesgo han sido evidenciados por su carácter disfuncional.

La conducta y atributos del jefe o supervisor directo, que se explica dentro de la Subdimensión de Calidad de Liderazgo (CL), permiten analizar el ejercicio, competencias y habilidades de ese líder. Esto, 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.

De este modo, un liderazgo de tipo disfuncional, puede venir acompañado de una jefatura con estilo autocrático (autoritario), o de excesiva permisividad, escasos o nulos canales participativos y de comunicación, favoritismo en la distribución de tareas, premios u oportunidades de ascenso o desarrollo, deficiente resolución de conflictos y conductas hostiles hacia los trabajadores (as).
“Desde el punto de vista de la salud, parece importante que los inmediatos superiores realicen una gestión del personal justa, democrática, responsable y visible”, (MINSAL, 2020, p. 21).

Lo anterior, implica exigencias institucionales en el desarrollo no sólo de acciones de formación y coaching para la adquisición de nuevas competencias, sino también la revisión de procesos de selección y reclutamiento, considerando el rediseño de los perfiles de cargo para este estamento.

En otro ámbito, resulta importante potenciar los procesos y acciones internas que profundicen la Dimensión de “Trabajo Activo”, que es donde el trabajador se siente partícipe de la realidad que opera al interior de la comunidad hospitalaria. También, es la plataforma dirigida a promover el desarrollo de las personas, a través de nuevas posibilidades de aprendizaje y el otorgamiento de mayor nivel de decisión en el ejercicio y organización de tareas asignadas (Ver Gráfico N°44).

Desde esta perspectiva, en el análisis general de los datos en proceso de estudio, surgen con una alta prevalencia dos Subdimensiones de la individualizada Dimensión. En orden jerárquico, estas corresponden a la de Sentido del Trabajo (ST) e Integración en la Empresa (IE). La primera, con carácter de reflexión, se fundamenta en que las personas podemos enfrentar de manera más positiva las distintas situaciones difíciles y obstáculos que coexisten en el trabajo, cuando se logra experimentar la jornada laboral con “sentido”. Esto, es con un objetivo o motivación clara. *“Así, el sentido del trabajo puede verse como factor un protector, una forma de adhesión al contenido del trabajo, pero no necesariamente a la organización”*, (MINSAL, 2020, p. 18).

Para los expertos, la falta de sentido se considera uno de los estresantes básicos en relación con las actividades humanas, y se relaciona con el mal estado de salud, el estrés y la fatiga. Por el contrario, un alto sentido del trabajo puede ciertamente suponer una plataforma preventiva o un determinante de contención y/o éxito para soluciones ante otras exposiciones de estrés laboral.

En lo concerniente a la Integración en la Empresa, cabe señalar que responde a la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo. En general, puede darse que el trabajador no se sienta identificado con la institución sino con sus colegas, con quienes comparte intereses, no obstante, el MINSAL (2020) dice que *“existen algunas evidencias que relacionan la alta integración en la empresa con la buena salud y un bajo nivel de estrés y fatiga”* (p. 18).

Otros aspectos relevantes que ofrece el estudio de los datos ISTAS 21, que se ubican en el nivel de bajo riesgo y pudieran fundamentar el levantamiento de estrategias internas de mejora, dice relación con la Inseguridad Respecto a las Condiciones del Trabajo (IC) y, aunque con distinto nivel de valoración, también surge Posibilidades de Desarrollo (PD) La primera, referida al valor de la estabilidad laboral y la segunda, con la capacidad de innovar, crear y apoyar el aprendizaje.

4.2.2. Caracterización del Clima Organizacional / Revisión Nivel Cualitativo

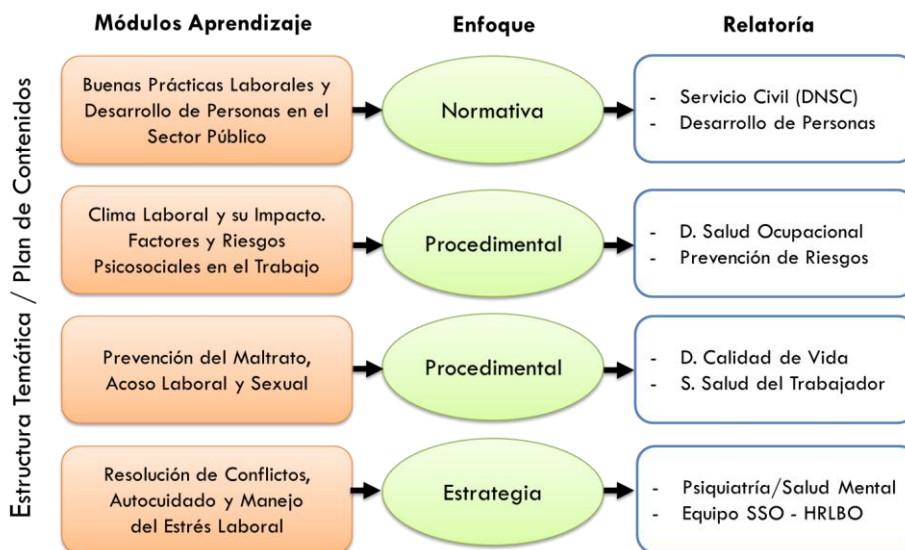
La revisión del nivel cualitativo de la presente investigación, subyace, en concordancia con la estrategia metodológica definida-, comprende dos dimensiones de análisis. Una, refiere a los resultados obtenidos en el contexto de la realización del Curso PAC 2019 “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención”. Y la otra, a la aplicación del instrumento de entrevistas semiestructuradas sobre la percepción de clima laboral imperante, para un representante de los distintos estamentos presentes en la institucionalidad funcionaria del Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins, de la ciudad de Rancagua. Estos son: Jefe / Coordinador/a, Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar.

4.2.2.1. Perspectivas de Análisis Curso Capacitación PAC-19

La referida actividad de capacitación, fue aprobada por Resolución Exenta del Servicio de Salud O’Higgins N°1219, de fecha 22 de marzo de 2019, y estuvo dirigida a jefaturas de servicios y unidades, coordinadores de área y profesionales supervisores, así como a personal técnico, administrativo y auxiliar que cumple funciones y tiene responsabilidades en servicios clínicos y administrativos bajo la Ley N°18.834. Como ya se ha puntualizado en capítulos anteriores, el objetivo de la actividad apuntó a la relevancia de generar conocimientos teóricos y competencias prácticas para gestionar y promover la construcción de ambientes laborales saludables, en cuya habilitación subyacen no sólo aspectos de bienestar, salud y protección de los trabajadores, sino también la mejora de las relaciones laborales, el rendimiento y la productividad organizacional.

El curso, con una duración de 21 horas pedagógicas, se realizó inicialmente en cinco jornadas, entre los meses de junio y agosto del año 2019. Debido al alto interés institucional por participar en su desarrollo, hacia el mes de diciembre se agregó una sexta versión, con lo cual el nivel de asistencia alcanzó los 250 funcionarios de todos los estamentos. Los módulos que se abordaron, fueron seleccionados considerando un enfoque que incorporara la tridimensionalidad del proceso de aprendizaje: cognitivo, procedimental y actitudinal. En la Figura N°42, se exponen los temas revisados, los que transitaron desde las Buenas Prácticas Laborales, Clima Laboral y los Riesgos Psicosociales, hasta la Prevención del Acoso y Maltrato Laboral y Estrategias de Autocuidado.

Figura N°42
Estructura de Contenidos / Enfoque de Aprendizaje Curso PAC “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables” - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



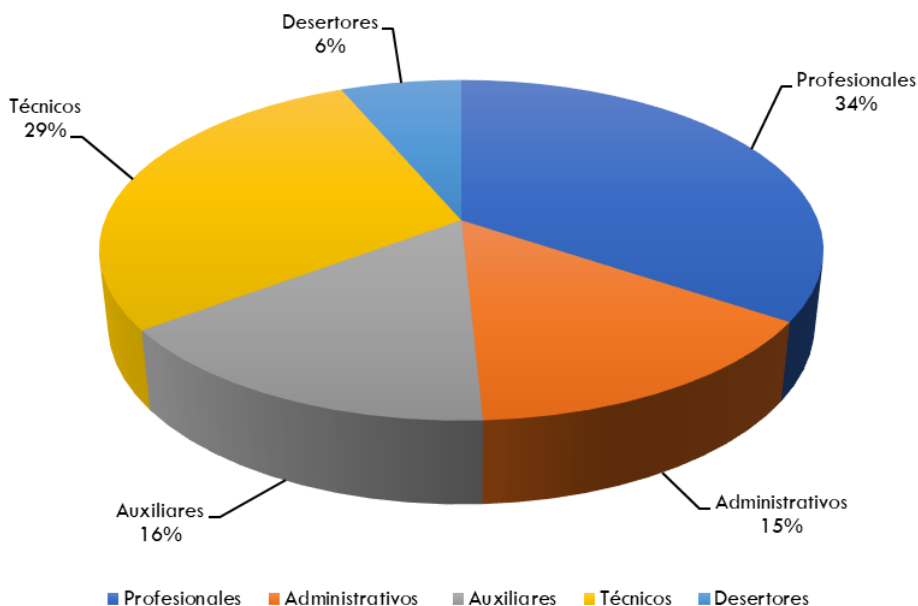
Fuente: Elaboración Propia (2019)

Sin perjuicio que en este ítem se hará una revisión cualitativa de la actividad, resulta importante establecer algunos datos cuantitativos que permitan identificar de mejor forma, variables que se hallan asociadas al perfil de los participantes, el nivel de aprobación y la evaluación del mismo.

De este modo, cabe mencionar que el estamento más representativo que asistió al curso fue el profesional con un 34%, seguido del técnico con un 29% y el auxiliar con un 16%. En la última posición, aparece el administrativo con un 15%, mientras que la deserción, ya sea por permisos, enfermedades o razones referidas a la exigencia del trabajo, alcanzó un 6%. Ver Gráfico N°45.

La alta intervención de profesionales que en su mayoría cumplen roles de jefatura o supervisión, tanto en áreas clínicas como administrativas, puede explicarse por el interés de conocer la normativa asociada a la temática tratada, pero también por la necesidad de manejar instrumentos y técnicas que ayuden a un mejor tratamiento y resolución conflictos al interior de los servicios y departamentos de los cuales están a cargo. Mientras el resto de la dotación funcionaria, asiste en la idea de mejorar la calidad de vida laboral y aportar a la existencia de mejores ambientes en el quehacer hospitalario, así como fortalecer las relaciones humanas y el desempeño en el trabajo.

Gráfico N°45
Porcentaje Comparativo Participación Curso PAC “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables” - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)

i. Programa Anual de Capacitación (PAC)

El Programa Anual de Capacitación (PAC), presentes en la institucionalidad del Ministerio de Salud, constituye el instrumento técnico, normativo y financiero que establece las bases para el levantamiento, postulación y validación de las actividades de formación y especialización que se dirigen hacia funcionarios que cumplen tareas y responsabilidades bajo disposiciones que define el Estatuto Administrativo (Ley N°18.834), y para aquellos de la llamada Ley Médica N°19.664.

En este marco, el Servicio de Salud O’Higgins (2018) define a la capacitación como el “*proceso educativo, realizado de manera sistemática y organizada, en el cual las personas adquieren conocimientos específicos acerca del trabajo a ejecutar, forman actitudes respecto a la organización y al ambiente generado, y desarrollan las habilidades necesarias para realizar en forma eficiente las diferentes tareas que involucra su cargo*” (p. 4). De esta manera, se plantea que el proceso debe estar concebido para detectar cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y determinar una estrategia para enfrentarlos, según los objetivos institucionales.

Desde la dimensión normativa, el Estatuto Administrativo (Ley N°18.834), en su Art. N°21, Párrafo 3°, señala que *“se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas, destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”*. Más adelante, en su Art. N°22, el cuerpo legal explica la existencia de tres tipos de capacitación: a) la que refiere a la promoción, que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores; b) la de perfeccionamiento, que tiene por objetivo mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa; y c) la voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado o un ascenso.

Para la operacionalización del procedimiento PAC, en cada establecimiento hospitalario, de alta, mediana o baja complejidad, se cuenta con Comités Bipartitos de Capacitación (CBC), órganos de carácter resolutivo amparados en la Ley N°19.518 que fija Nuevo Estatuto de Capacitación y el Empleo, que se hallan compuestos por representantes directivos de la institución y de las organizaciones gremiales. *“El CBC participará en las fases de diagnóstico, formulación del plan, implementación, evaluación y seguimiento”*, (Servicio de Salud O'Higgins, 2018, p. 7).

La misión principal de los Comités Bipartitos (CBC), es contribuir a desarrollar un programa de capacitación basado en las necesidades institucionales detectadas, acordado con los funcionarios, permitiendo un plan transparente y pertinente. Del mismo modo, el proyecto debe ajustarse a un conjunto de definiciones ministeriales que se traducen en directrices técnicas y operacionales, para la debida articulación de lineamientos estratégicos y el cumplimiento de metas sanitarias.

De lo anterior, se desprenden las orientaciones de carácter estratégico que el Servicio de Salud O'Higgins determinó consagrar, en el período 2018-2020, para la presentación de proyectos de capacitación y sus guiones metodológicos. Son precisamente las definiciones que a continuación se indican y sus desafíos, las que ayudaron al diseño de la actividad sometida al presente estudio.

a) Gestión en Red

- Actualizar Modelo Gestión en Red.
- Revisar Procesos de Sistema de Atención Progresiva.
- Fortalecer Coordinación con Intersector.

b) Participación

- Avanzar hacia mayores niveles de participación.
- Favorecer la participación de organizaciones sociales al sector salud.
- Fortalecer el compromiso de las autoridades con la ciudadanía en las decisiones.

c) Gestión Intrahospitalaria

- Mejorar la atención de los usuarios.
- Revisar procesos administrativos y financieros.
- Revisar la mantención de equipamiento y de infraestructura.
- Fortalecer la dotación del personal médico.
- Mejorar la gestión de medicamentos.
- Mejorar la gestión en los servicios de urgencia.

d) Gestión y Desarrollo de las Personas

- Fortalecer modelo de gestión de personas, centrado en el capital humano.
- Fortalecer procesos de inducción, desarrollo y formación.
- Establecer brechas de recursos humanos.
- Generar entornos laborales adecuados.

e) Gestión de Atención Primaria (APS)

- Fortalecer modelo de salud familiar y comunitaria.
- Revisar procesos de sistema de atención progresiva.
- Fortalecer postas rurales.

f) Gestión de la Dirección del Servicio Salud O'Higgins

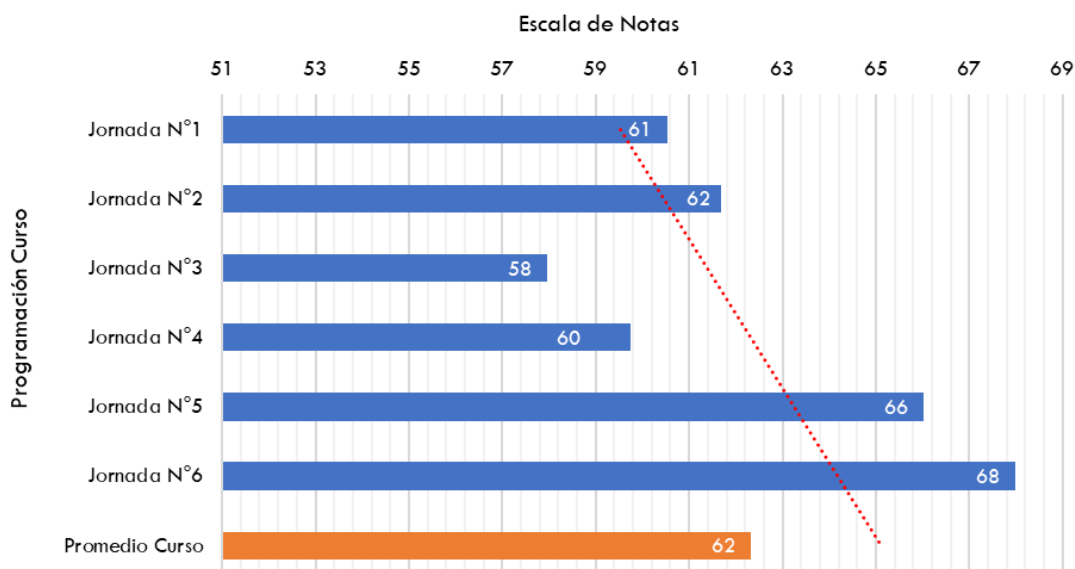
- Mejorar coordinación interna.
- Mejorar procesos administrativos.
- Mejorar coordinación de la Dirección del Servicio de Salud O'Higgins con la red.

ii. Modelo de Gestión y Evaluación de la Capacitación

Dicho lo anterior, con la intención de generar una mayor comprensión del contexto técnico y operativo del programa PAC, es importante precisar que como una forma de objetivar los niveles de aprendizaje de las actividades de capacitación, dicho procedimiento reglamentario define la necesidad de calificar cuantitativamente el conocimiento adquirido desde la aplicación de un instrumento evaluativo. Además, según el modelo de gestión y evaluación de la capacitación empleado, el protocolo consigna la importancia de recoger la opinión de los participantes sobre las distintas dimensiones que rodearon al curso, a partir de la denominada encuesta de reacción.

En el Gráfico N°46, se exhiben las calificaciones que obtuvieron los alumnos en la evaluación final del curso, en referencia al número de jornada realizada. En el conjunto de las versiones, los funcionarios alcanzaron un 6,2 de promedio en la adquisición de los aprendizajes, mientras que la jornada N°6, que fue la agregada al esquema original, y que se efectuó en diciembre del año 2019, arrojó el mejor rendimiento con un 6,8. La más baja calificación, con un 5,8, se produjo en la jornada N°3, en el mes de julio, le sigue con un 6,0, la versión N°4 que tuvo lugar en agosto.

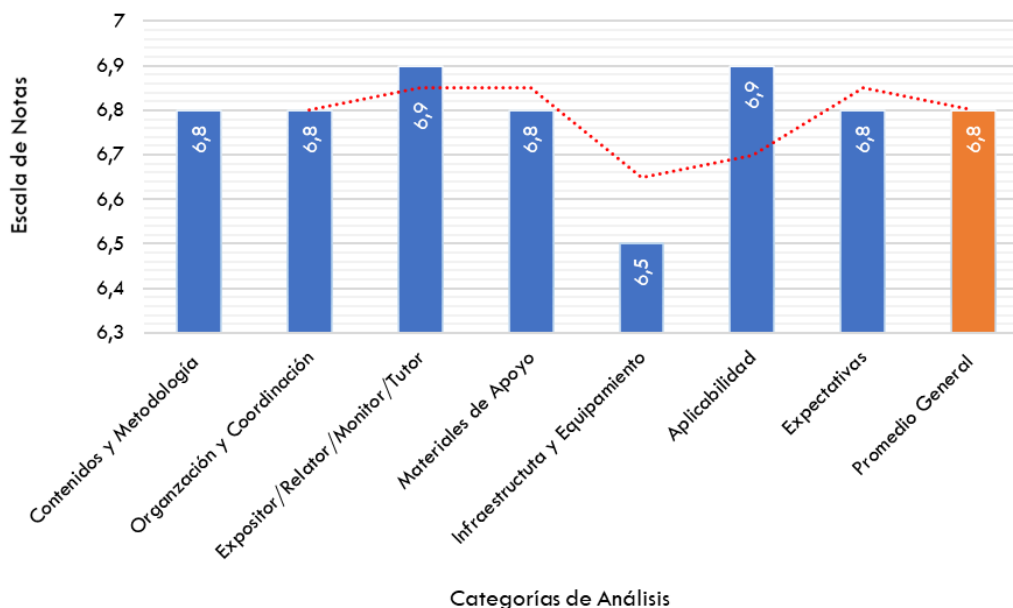
Gráfico N°46
Promedio Calificaciones Evaluación Final Alumnos Curso PAC “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables” - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)

La prueba final del curso, con interrogantes de selección múltiple y verdadero ó falso, incorporó las distintas materias trabajadas en el desarrollo y para su calificación, se tuvieron a la vista los porcentajes obtenidos por los (as) participantes en los talleres previos que fueron ejecutados. El antecedente cuantitativo, que se vincula con el nivel de aprobación, se registra en plataforma del Sistema de Información de Recursos Humanos del Ministerio de Salud (SIRH), en el historial de capacitación de cada funcionario, y su alcance puede ser considerado para fines de promoción.

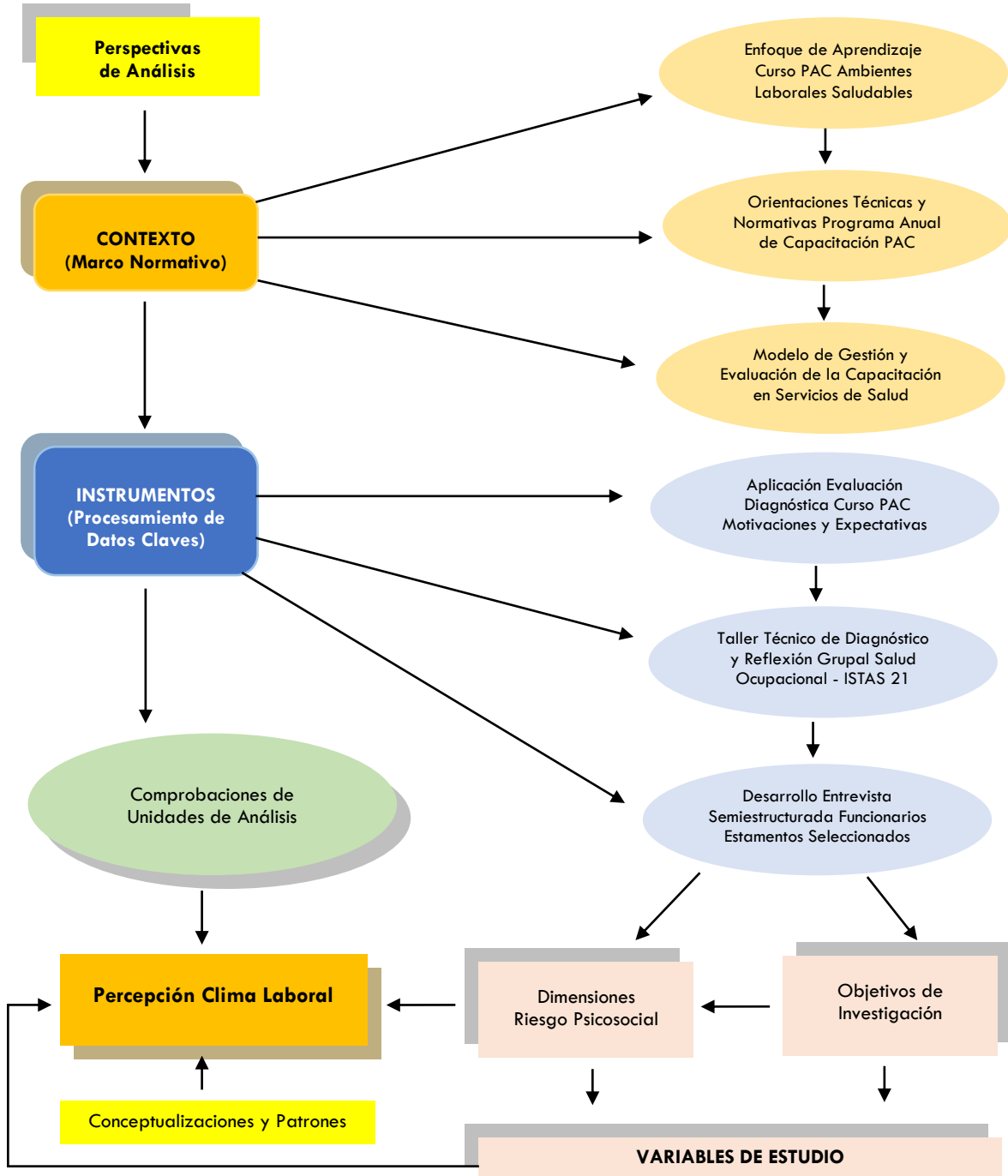
Gráfico N°47
Evaluación Encuesta Reacción Alumnos Curso PAC “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables” - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2019)

En otro aspecto de interés, el Gráfico N°47 entrega los datos que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta de satisfacción del curso (reacción), que mide los distintos ámbitos de la actividad. El instrumento aborda el análisis de elementos significativos de ejecución, como capacidades metodológicas y nivel de preparación de facilitadores/as, calidad de los materiales y de las actividades, condiciones de infraestructura, etc. Así, el promedio general del curso arrojó un indicador de 6,8, estableciendo una alta valoración en su globalidad, siendo el nivel y calidad de los expositores y el criterio de aplicabilidad laboral el eje de mayor reconocimiento (6,9). El factor de más baja evaluación, resultó ser la dimensión de Infraestructura y Equipamiento (6,5).

Figura N°43
Esquema Descriptivo de Actividades Revisión Cualitativa Proyecto Investigación
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2021)

iii. Descripción Evaluación Diagnóstica

Para efectos de la presente investigación (Ver Figura N°43), vamos a utilizar dos elementos de revisión cualitativa vinculados con los resultados del Curso PAC-19 “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables. En primer lugar, una evaluación diagnóstica que se aplicó al inicio de la capacitación, que recogió antecedentes respecto de tres variables específicas: cuál es la motivación principal para participar en la iniciativa, qué se entiende por ambientes laborales saludables y qué se espera obtener al término del curso, en términos de logro de competencias.

El segundo aspecto, dice relación con un taller de orientación técnica, a cargo del Departamento de Salud Ocupacional, que se tradujo en el establecimiento de grupos de trabajo, integrado en forma aleatoria por representantes de los distintos estamentos de la institucionalidad funcionaria. Desde la perspectiva metodológica, en todas las jornadas que fueron programadas, analizaron las dimensiones de riesgo psicosocial en el trabajo, levantando diagnósticos y realidades internas, así como problemáticas asociadas y contribuciones para mejorar la percepción de clima laboral.

Atendiendo los datos de evaluación diagnóstica incorporados en la Tabla N°32, la funcionaria de nivel técnico N°1, en lo concerniente a la motivación para asistir al curso de capacitación, se encarga de sostener que participa para *“poder manejar la comunicación laboral y tener mejor trato con los compañeros (as) (...) también para identificar factores carentes de empatía”*. Por su lado, la funcionaria administrativa N°3 plantea que para *“adquirir nuevos conocimientos, ya sea para desarrollo personal y/o laboral”*, mientras que el profesional señalado en la posición N°15, que cumple tareas en el área logística, recalca que interviene con la finalidad de *“conocer nuevas herramientas que permitan mejorar las relaciones laborales entre pares”*. Y la auxiliar de servicio clínico N°18 explica que *“poder adquirir conocimientos técnicos y estrategias que me permitan afrontar, de forma correcta, cualquier labor que la institución pida que desarrolle; (...) el ambiente en que se realicen las actividades es vital para el adecuado funcionamiento”*.

Sobre lo que se entiende por ambientes laborales saludables y su contribución en los procesos de gestión y, por tanto, en los resultados del nosocomio, la funcionaria administrativa N°19 expresa que es *“como un ambiente respetuoso, dedicado a cumplir las labores asignadas (...) creo que su aporte es velar por el bienestar de los funcionarios (as) y alcanzar las metas institucionales”*.

A su vez, la profesional del área clínica N°17 señala *“que es trabajar contenta, dar lo mejor de sí, sentirse parte de un equipo”*, mientras que la funcionaria del estamento técnico N°12 indica que se refiere a *“un lugar donde una pueda trabajar tranquila, sin conflictos (...) tratar de ser tolerante y saber que no todos somos iguales”*. Por su parte, el auxiliar N°4, del área logística, pone de manifiesto que *“es un ambiente sin pasar rabias o problemáticas sin poder resolver”*.

El último aspecto revisado en esta evaluación diagnóstica, arroja información sobre los aportes que se esperan obtener al término del curso, lo que se vincula directamente con la adquisición o mejora de competencias. Al respecto, la profesional de servicio clínico N°2 enfatiza su interés de *“aprender sobre normas, técnicas de manejo de ambientes saludables y realizar diagnósticos de situaciones no saludables”*. Por su parte, la funcionaria administrativa N°9, pero también de un espacio clínico, puntualiza que *“quisiera poder optimizar los recursos que tengo, para poder utilizarlos en pro de realizar un trabajo más saludable a diario”*. En este mismo estamento, la participante ubicada en el lugar N°11 de la tabla orienta su interés a fortalecer el *“manejo de hechos de estrés laboral y de conflictos, así como técnicas para sobrellevarlos de mejor forma”*.

Al finalizar, la auxiliar de servicio clínico N°18 subrayó que el gran alcance de la actividad de capacitación radica en la entrega de herramientas y orientaciones para saber el *“cómo enfrentar las temáticas laborales y tener conocimientos básicos necesarios con respecto a la normativa”*.

Teniendo a la vista los resultados del instrumento diagnóstico individualizado, podemos señalar que independiente de la situación contractual, que incluye la presencia de posiciones distintas de responsabilidad frente a la tarea, se logra identificar una disposición abierta y transversal hacia la participación en la temática del curso PAC-2019. Esto se puede alinear con la Subdimensión de Sentido del Trabajo (ST), incorporada en los Riesgos Psicosociales, donde se valoriza el rol social de la función de la salud pública. Se infiere, además, un interés de recoger herramientas y técnicas que permitan aportar al mejoramiento y armonía de los entornos laborales, así como obtener competencias que ayuden al buen manejo de los nudos críticos que coexisten al interior de los servicios, garantizando una gestión efectiva en la identificación y resolución de conflictos.

A continuación, se expone la tabla matriz que sistematiza las distintas visiones por estamento, conductas de entrada y expectativas de los (as) funcionarios participantes en esta capacitación.

Tabla N°32. A1.- Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019

| Funcionario / N° | Género M - F | Estamento | Dimensión Operativa | Principal motivación para asistir a la actividad? | Qué son los ambientes laborales saludables y su aporte institucional? | Qué espero obtener en el curso? (competencias) |
|------------------|--------------|------------------|---------------------|---|---|---|
| N°1 | ▪ M | ▪ Técnico | ▪ Clínica | ▪ “Poder mejorar mi comunicación laboral y tener mejor trato con mis compañeros. También para identificar factores carentes de empatía”. | ▪ “Es un buen trabajo en equipo. En el entorno laboral que valoren el trabajo que se hace y no estar bajo presión”. | ▪ “Tener claro el tema y reconocer factores que impidan un buen trabajo y ambiente laboral”. |
| N°2 | ▪ F | ▪ Profesional | ▪ Clínica | ▪ “Adquirir nuevas herramientas con respecto a ambientes laborales saludables. Informarme sobre la normativa y cómo aplicarla en el día a día”. | ▪ “Aquel ambiente que te permite un desempeño óptimo en tu quehacer, sin afectar aspectos físicos, psicológicos y sociales. Su aporte es vital porque es parte del bienestar del funcionario y permite un adecuado desempeño” | ▪ “Aprender sobre normas, técnicas de manejo de ambientes saludables y realizar diagnósticos de situaciones no saludables”. |
| N°3 | ▪ F | ▪ Administrativo | ▪ Administrativa | ▪ “Adquirir nuevos conocimientos, ya sea para desarrollo personal y/o laboral”. | ▪ “Un ambiente grato, es un lugar confortable, tanto en estructura como en la parte humana”. | ▪ “Quisiera poder optimizar los recursos que tengo, para poder utilizarlos en pro de realizar un trabajo más saludable a diario”. |
| N°4 | ▪ M | ▪ Auxiliar | ▪ Logística | ▪ “Aprender a como llevar un mejor ambiente laboral”. | ▪ “Es un ambiente sin pasar rabias o problemáticas sin poder resolver”. | ▪ “Cómo mejorar o saber llevar los ambientes laborales”. |
| N°5 | ▪ F | ▪ Técnico | ▪ Clínica | ▪ “Conseguir herramientas para implementar en el lugar de trabajo entre los colegas”. | ▪ “Buena relación entre compañeros, buena relación y comunicación con jefaturas, lugar armónico para trabajar”. | ▪ “Técnicas para sobrellevar un buen ambiente laboral”. |

A2.- Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019

| Funcionario / N° | Género M - F | Estamento | Dimensión Operativa | Principal motivación para asistir a la actividad? | Qué son los ambientes laborales saludables y su aporte institucional? | Qué espero obtener e en el curso? (competencias) |
|------------------|--------------|------------------|---------------------|--|--|---|
| N°6 | ▪ M | ▪ Profesional | ▪ Administrativa | ▪ “Requiero conocimientos necesarios y poder llevar a la práctica mejoras en el ambiente laboral”. | ▪ “Consiste en un lugar que promueve y protege la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores” . | ▪ “Tener claro el tema y reconocer factores que impidan un buen trabajo y ambiente laboral”. |
| N°7 | ▪ F | ▪ Administrativo | ▪ Clínica | ▪ “Poder tener mayor conocimiento para ejecutar con mayor seguridad las cosas”. | “Serán aquellas que tengan capacidad de trabajar en equipo; el entorno que sea agradable”. | ▪ “Como mejorar para ser un aporte a mi unidad”. |
| N°8 | ▪ M | ▪ Profesional | ▪ Industrial | ▪ “Adquirir mayores conocimientos y poder ponerlo en práctica en la unidad”. | ▪ “Tener buenas relaciones entre compañeros y jefes, buscar las mejores alternativas y herramientas para mejorar la productividad, preocuparse del funcionario, de su estado de ánimo y cómo está en el día en su trabajo”. | ▪ “Todas las que el curso imparta”. |
| N°9 | ▪ F | ▪ Administrativo | ▪ Clínica | ▪ “Poder aprender más conocimientos, manejar más conceptos y poder llevarlos al trabajo y ambiente laboral”. | ▪ “Lo defino como tener o llevar un buen clima laboral, buen trabajo en equipo y que eso se vea reflejado en el trato usuario y los pacientes. Trato de estar en constante perfeccionamiento Un ambiente grato, es un lugar confortable, tanto en estructura como en la parte humana”. | ▪ “Quisiera poder optimizar los recursos que tengo, para poder utilizarlos en pro de realizar un trabajo más saludable a diario”. |

A3.- Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019

| Funcionario / N° | Género M - F | Estamento | Dimensión Operativa | Principal motivación para asistir a la actividad? | Qué son los ambientes laborales saludables y su aporte institucional? | Qué espero obtener en el curso? (competencias) |
|------------------|--------------|------------------|---------------------|---|--|--|
| N°10 | ▪ M | ▪ Profesional | ▪ Clínica | ▪ “Mi principal motivación es poder aplicar los conocimientos de este curso en mi desempeño profesional”. | ▪ “Se define como un espacio en el cual un trabajador se desarrolla física, psicológica y socialmente, eliminando o reduciendo las incomodidades de éste”. | ▪ “Quisiera tener las herramientas técnicas para cuando exista un deterioro en el ambiente laboral”. |
| N°11 | ▪ F | ▪ Administrativo | ▪ Clínica | ▪ “Aprender técnicas para el manejo del estrés laboral; y como poder resolver situaciones conflictivas”. | ▪ “Lugar donde a pesar del estrés, podamos trabajar con tranquilidad y sentir el respaldo de nuestros superiores. Mi aporte institucional es realizar un trabajo de calidad que aporte a la organización”. | ▪ “Fortalecer el manejo de hechos de estrés laboral y de conflictos, así como técnicas para sobrellevarlos de mejor forma”. |
| N°12 | ▪ F | ▪ Técnico | ▪ Administrativa | ▪ “Adquirir más conocimientos con respecto al tema”. | ▪ “Un lugar donde una pueda trabajar tranquila, sin conflictos, tratar de ser tolerante y saber que no todos somos iguales”. | ▪ “Aprender técnicas para poder manejar bien los conflictos; adquirir nuevas competencias y poder llevarlas a cabo” |
| N°13 | ▪ M | ▪ Profesional | ▪ Industrial | ▪ “Conocer nuevas herramientas que permitan mejorar las relaciones laborales entre pares”. | ▪ “Se pueden mejorar; falta un compromiso de las personas (funcionarios) para mejorar los ambientes laborales”. | ▪ “Claridad de conceptos y adquirir herramientas que permitan comprender mejor las relaciones interpersonales y aportar en la mejora”. |

A4.- Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019

| Funcionario / N° | Género M - F | Estamento | Dimensión Operativa | Principal motivación para asistir a la actividad? | Qué son los ambientes laborales saludables y su aporte institucional? | Qué espero obtener en el curso? (competencias) |
|------------------|--------------|------------------|---------------------|---|--|--|
| N°14 | ▪ F | ▪ Técnico | ▪ Clínica | ▪ “Adquirir más conocimientos para mejorar la calidad de mi ambiente laboral”. | ▪ “Desarrollar mi trabajo tranquila, sin esa presión continua que se siente a veces, y no me motiva a volver a trabajar. Un ambiente laboral saludable lo es todo”. | ▪ “Recepcionar la información para mejorar o ayudar a tener un mejor ambiente laboral”. |
| N°15 | ▪ F | ▪ Administrativo | ▪ Clínica | ▪ “Aprender técnicas para el manejo del estrés laboral; y como poder resolver situaciones conflictivas”. | ▪ “Lugar donde a pesar del estrés, podamos trabajar con tranquilidad y sentir el respaldo de nuestros superiores. Mi aporte institucional es realizar un trabajo de calidad que aporte a la organización”. | ▪ “Manejo de situaciones de estrés laboral y de conflictos, así como técnicas para sobrellevarlos de mejor forma”. |
| N°16 | ▪ M | ▪ Profesional | ▪ Administrativa | ▪ “Adquirir conocimientos en materias de gestión para mejoras al interior de los servicios”. | ▪ “Tener y mantener al personal comprometido respecto de buenas condiciones laborales, garantizando la participación”. | ▪ “Tener mayor número de herramientas a disposición para enfrentar situaciones de conflicto al interior de los servicios”. |
| N°17 | ▪ F | ▪ Profesional | ▪ Clínica | ▪ “Soy jefe de turno y me interesa manejar todas las herramientas a mi alcance para llevar a mi servicio y realizar un buen trabajo en equipo”. | ▪ “Trabajar contenta, dar lo mejor de sí, sentirse parte de un equipo”. | ▪ “Conocer las herramientas que se puedan usar en caso de problemáticas y como resolver conflictos”. |

A5.- Matriz Sistematización Resultados Evaluación Diagnóstica Curso PAC - 2019

| Funcionario / N° | Género M - F | Estamento | Dimensión Operativa | Principal motivación para asistir a la actividad? | Qué son los ambientes laborales saludables y su aporte institucional? | Qué espero obtener en el curso? (competencias) |
|------------------|--------------|------------------|---------------------|---|--|--|
| N°18 | ▪ F | ▪ Auxiliar | ▪ Clínica | ▪ “Poder adquirir conocimientos técnicos y estrategias que me permitan poder afrontar, de forma correcta, cualquier labor que la institución me pida que desarrolle. Para esto, el ambiente en que se realicen las actividades es vital para el adecuado funcionamiento”. | ▪ “Me parece que la definición apunta hacia relaciones sanas entre todos los actores que estén vinculados en un proceso comunicativo. En este caso, que sea un aporte a poder desarrollar en nuestros servicios un mejor trabajo”. | ▪ “Cómo enfrentar las temáticas laborales de conflicto y tener conocimientos básicos necesarios con respecto a la normativa”. |
| N°19 | ▪ M | ▪ Administrativo | ▪ Administrativa | ▪ “Adquirir conocimientos y técnicas que me permitan desarrollar mejor mi vida laboral”. | ▪ “Como un ambiente respetuoso y dedicado a cumplir las labores asignadas; y creo que su aporte es velar por el bienestar de los (as) funcionarios y alcanzar las metas institucionales”. | ▪ “Mejor manejo del estrés y un correcto manejo de las situaciones de conflicto laboral”. |
| N°20 | ▪ F | ▪ Profesional | ▪ Clínica | ▪ “Conocer normativa legal asociada, fomentar un ambiente saludable en mi trabajo y mejorar las relaciones humanas en el servicio donde me encuentro”. | ▪ “Es un ambiente grato, tranquilo, es muy importante el buen trato. Su aporte es muy grande, ya que ayuda al trabajo en equipo y al correcto desarrollo de los procesos institucionales”. | ▪ “Normativa legal, técnicas para fomentar un ambiente laboral saludable, política de Recursos Humanos y mejora en procesos administrativos y clínicos”. |

iv. Taller Riesgos Psicosociales en el Trabajo

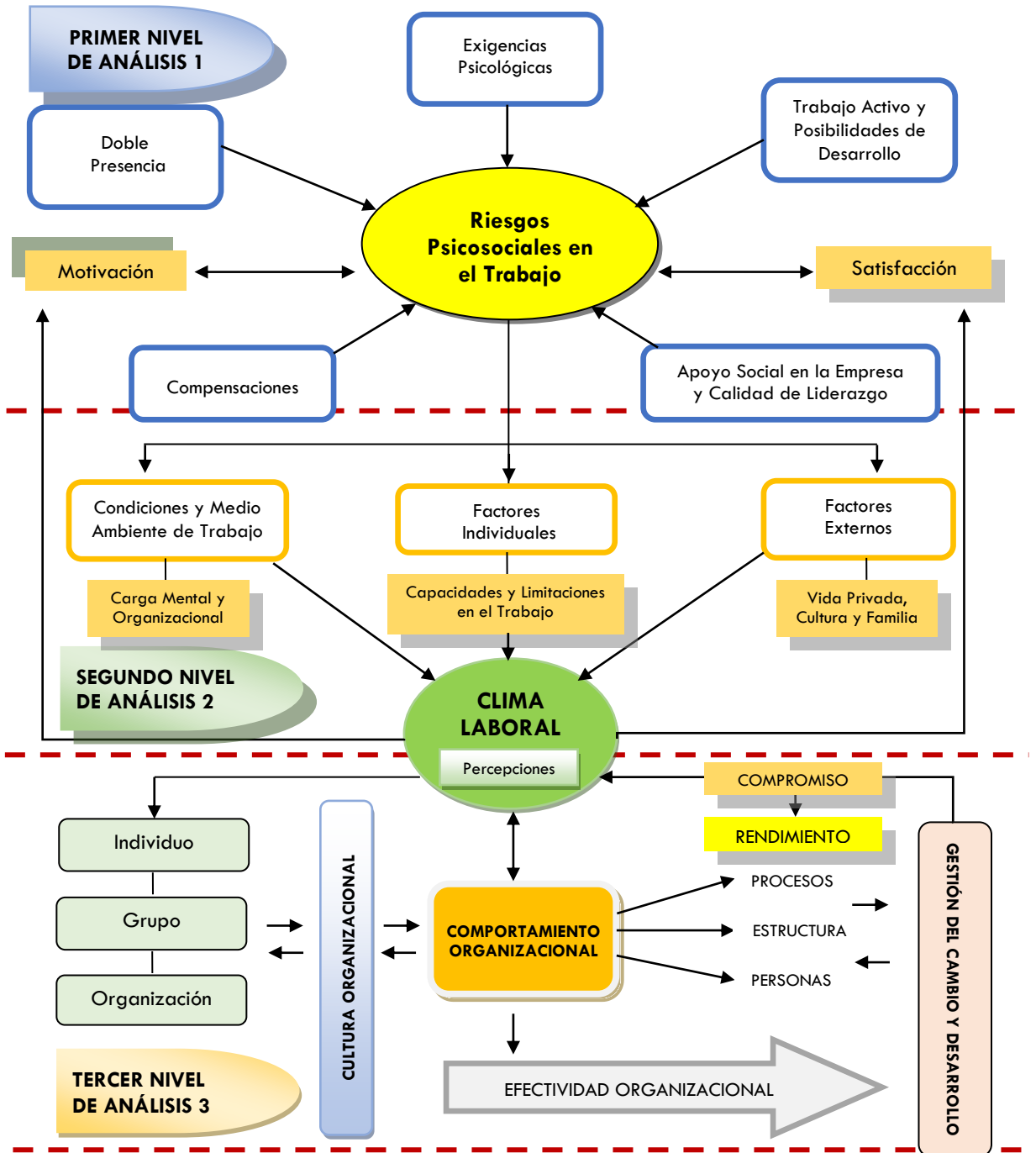
Un segundo instrumento que ofrece información relevante para el proceso de análisis cualitativo, en lo concerniente al curso de gestión y promoción de ambientes laborales saludables, es el taller de riesgos psicosociales en el trabajo que estuvo a cargo de Departamento de Salud Ocupacional, dependiente de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Como se indicó en el ítem anterior, la actividad grupal generó la revisión y reflexión crítica de las dimensiones del ISTAS 21, levantando problemáticas y proponiendo acciones de mejora según ámbito objeto de estudio.

El método usado en el taller abordó tres dimensiones específicas de análisis (Ver Figura N°45). En primer lugar, lo referido al instrumento de diagnóstico y evaluación de riesgos psicosociales, a partir de aspectos conceptuales, técnicos y normativos. En un segundo término, se trabajó en el abordaje y operacionalización del impacto de la información recogida en el nivel de percepción del clima laboral del Hospital. Y en un tercer eje, teniendo a la vista los dos contextos previos, el propósito del taller también incluyó la vinculación de los datos y del proceso analítico empleado, con la revisión de la cultura y conducta organizacional en relación con la gestión del cambio y el diseño de estrategias de desarrollo que aporten al rendimiento, satisfacción y motivación laboral.

Entre las principales observaciones que se pueden destacar del ejercicio, dentro de la Dimensión de Exigencias Psicológicas, se puede indicar la necesidad de promover una mayor capacitación y especialización del personal para una mejor distribución de las cargas de trabajo, la importancia de facilitar el acceso a sesiones periódicas de contención psicológica y de programas de apoyo en salud ocupacional y el valor de promover la realización de diagnósticos y estudios de riesgo. Esto, con la finalidad de ayudar a la correcta identificación de problemas y dificultades en el ejercicio laboral, para maximizar las estrategias institucionales que atiendan esos nudos críticos.

Para la Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, una de las áreas más relevantes que fue obtenida se orienta hacia la falta de autonomía para organizar y decidir sobre el trabajo y los tiempos que su desarrollo implican y para reforzar la integración, la importancia de impulsar espacios para reuniones o talleres que permitan el análisis participativo de las falencias y apoyar necesidad permanente de retroalimentación para transferir conocimientos y convenir propuestas.

Figura N°44
Esquema Niveles de Análisis Taller Técnico Curso PAC - 2019 “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables” - Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En esta misma línea, se plantea el aseguramiento de una mayor integración y cohesión laboral con los diversos servicios y estamentos funcionarios del establecimiento y estimular -mediante acciones de sensibilización-, el objetivo de internalizar en personas y equipos los alcances claves de la filosofía institucional (misión, visión, valores y estrategias) para consolidar la fidelización.

Para la Dimensión de Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo, el análisis que arrojó el trabajo grupal determinó la necesidad de contar con perfiles de cargo actualizados al volumen y exigencias de las funciones, además de formar y capacitar a los funcionarios que asumen roles de jefatura o supervisión en aspectos en materias de liderazgo y comunicación efectiva, además de la disposición de espacios y tiempos para generación de actividades saludables de promoción del autocuidado. Del mismo modo, se refuerza el criterio de establecer un modelo de gestión que consagre el respeto y el trabajo colaborativo para el análisis y manejo de conflictos específicos.

La falta de reconocimiento del trabajo realizado y, en consecuencia, la presencia de una baja valorización institucional del personal en el ejercicio de sus tareas y funciones, representa un elemento central de las conclusiones recogidas en la Dimensión de Compensaciones. También, se destaca la necesidad de acceder a permisos administrativos y feriados legales sin cuestionar sus razones o motivaciones, y el requerimiento que el funcionario pueda intervenir abiertamente en los procesos vinculados con el desarrollo de la tarea misma, incluyendo tiempos y jornadas.

En el marco de la Dimensión de Doble Presencia, se advierte la relevancia de mejorar la calidad contractual de los funcionarios, eliminando la figura de primera y segunda categoría de aquellos que cumplen funciones bajo sistema de honorarios o compra de servicios, ofreciendo así mayor estabilidad laboral y con ello, mejorar los estándares de vida y oportunidades del personal. En el ámbito de operación interna de los servicios, se propone elevar la disponibilidad de jefaturas hacia la entrega de permisos o autorizaciones para tratar situaciones familiares y/o domésticas, junto con evitar llamadas cuando el funcionario se encuentre descansando o realizando trámites.

A continuación, se presenta la Tabla N°33 que sintetiza las distintas opiniones, reflexiones y las propuestas que realizaron los participantes del taller, en cada una de las Dimensiones del ISTAS 21. Se observa una sistematización del discurso levantado según la programación de jornadas.

Tabla N°33. A1.- Matriz Sistematización Resultados Taller Riesgos Psicosociales y Clima Laboral Curso PAC - 2019

| Fecha | Dimensión ISTAS 21 / N° Jornadas | Exigencias Psicológicas en el Trabajo (D1) | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2) | Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | Compensaciones (D4) | Doble Presencia (D5) |
|------------------|--|---|--|---|---|---|
| 26 - 28 de Junio | Jornada N°1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una medición de carga laboral que ejecuta el funcionario, para planificar y organizar equitativamente la función de cada uno. ▪ Capacitar a cada funcionario, para disminuir brechas de conocimiento, para que pueda desarrollar la labor de modo más eficiente. ▪ Programar jornadas de autocuidado, establecer reuniones periódicas sobre problemas y contingencias y realizar pausas saludables | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar reuniones participativas en los equipos de trabajo, que todos los funcionarios puedan entregar su opinión y participar. ▪ Que la institución otorgue al personal destacado oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente (permisos especiales, bonos, becas, etc.). ▪ Consensuar con el equipo de trabajo tiempos de pausa. ▪ Mayor preocupación de la jefatura por el bienestar del equipo de trabajo. ▪ Reforzar en equipos la misión y visión de la institución y trabajar por el bien común. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con la elaboración de descriptores de cargo actualizados, para definir mejor las funciones. ▪ Garantizar la difusión de protocolos institucionales y verificar su comprensión para evitar conflictos de carácter profesional o ético. ▪ Formar y capacitar a los liderazgos y evaluar las capacidades y desempeño. ▪ Contar con canales de comunicación suficientes y apropiados. ▪ Generar instancias de capacitación para la formación de los equipos de trabajo y realizar actividades de autocuidado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una carencia por parte de los jefes y supervisores, sobre mecanismos de recompensa al personal (notas de mérito, uso objetivo de las calificaciones). ▪ Definir metas por servicio en relación a la producción. ▪ Realizar un “Top Ten” de los servicios que cumplan las metas y difundir a nivel institucional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitar para todo el personal, independiente de su situación contractual, el servicio de guardería para fines de semana y feriados. ▪ Contar con un sistema de movilización para funcionarios con dificultades médicas. ▪ Que las jefaturas otorguen facilidades para concurrir a actividades familiares. ▪ Evaluar disminución de los turnos extensos y evitar llamadas cuando el personal se encuentre en situación de descanso. |
| 08 - 12 Julio | Jornada N°2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y rotación del personal titular y contrata para una mejor realización y continuidad del trabajo. ▪ Prioridad y programación del trabajo, según impacto en el usuario y/o servicio. ▪ Que el perfil del funcionario sea de acuerdo al cargo y que las competencias e idoneidad definan la funcionalidad. ▪ Se requiere atención psicológica al funcionario para enfrentar situaciones de conflicto y pausas laborales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar formación en habilidades de supervisión, no como un líder autoritario. ▪ Desarrollar pausas saludables y jornadas de autocuidado. ▪ Realizar actividades de organización de la tarea y de mejora interna, solucionando problemáticas e inquietudes. ▪ Mayor integración laboral con los distintos servicios y estamentos funcionarios. ▪ Estimular la motivación y el rendimiento, desde un mayor reconocimiento al esfuerzo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer requisitos (perfil de cargo) acorde con la función de la jefatura. ▪ Establecer la promoción de una buena convivencia y reforzar la empatía entre jefes y colegas. ▪ Para cumplir con metas, es necesario generar un equipo de trabajo transversal, para revisar fortalezas y debilidades. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento público dentro del servicio clínico o administrativo, cuando la jornada laboral ha sido extenuante, por medio de anotación de mérito y/o jornada reflexiva (desayunos, almuerzos) donde se fortalezca el sentido de equipo y se fomente la comunicación efectiva. ▪ Charlas informativas con derechos, deberes, beneficios y seguros. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la condición contractual del funcionario, ofreciendo mayor estabilidad laboral y así lograr mejor calidad de vida. ▪ Flexibilizar protocolos en centro educativo para cuidado de hijos, de modo que éstos puedan igualmente asistir, aunque el apoderado titular no esté trabajando por permiso especial o licencia médica. |

A2.- Matriz Sistematización Resultados Taller Riesgos Psicosociales y Clima Laboral Curso PAC - 2019

| Fecha | Dimensión ISTAS 21 / N° Jornadas | Exigencias Psicológicas en el Trabajo (D1) | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2) | Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | Compensaciones (D4) | Doble Presencia (D5) |
|------------------|--|---|--|--|--|---|
| 22 - 26 de Julio | Jornada N°3 | <ul style="list-style-type: none"> Por demasiada carga laboral para un sólo funcionario, se requiere capacitar más personal en tareas que demanden una alta carga laboral. También revisar la posibilidad de aumentar la dotación funcionaria. Realizar pausas saludables y programar descansos dentro de la jornada laboral. Disponer de apoyo psicológico en forma periódica para el personal y desarrollar actividades de autocuidado integrales. Facilitar el acceso a planes de salud ocupacional. | <ul style="list-style-type: none"> Se requiere mayor dotación de personal por sobrecarga. Mayor fiscalización de los servicios y autorizar de formas más eficiente los reemplazos. Generar espacios para reuniones o talleres que permitan analizar falencias y retroalimentar conocimientos. Ante la falta de compromiso de algunos funcionarios, trabajar diagnósticos focalizados y estrategias de integración y motivación. | <ul style="list-style-type: none"> Reforzar el conocimiento sobre funciones y responsabilidades y ejecutar una mejor orientación al puesto de trabajo del personal. Generar instancias de capacitación que ofrezcan herramientas de liderazgo efectivo a jefaturas. Crear instancias de autocuidado y establecer condiciones de respeto y trabajo colaborativo frente a la solución de un conflicto específico. | <ul style="list-style-type: none"> Falta de reconocimiento del trabajo realizado, genera desmotivación y, por tanto, es clave una mayor valorización del personal en el ejercicio de su tarea. Apoyo de jefaturas para optimizar el conocimiento de roles y responsabilidades. Desarrollar mayores competencias y estrategias de apoyo en áreas de salud y seguridad ocupacional. | <ul style="list-style-type: none"> Acceder a la atención de salud oportuna para todo el personal, sin perjuicio de la situación contractual. Acceso de todo el personal al beneficio de alimentación, sin distinción contractual. Distribución más equitativa de horas y carga de trabajo para compartir más con la familia (rol social). Jefatura con mayor empatía y apoyo en flexibilidad horaria. |
| 05 - 09 Agosto | Jornada N°4 | <ul style="list-style-type: none"> Contar con dotación de personal adecuada, según lineamientos ministeriales para cada actividad. Contar con funciones claras y precisas en áreas de trabajo. Mayor preparación del personal para fortalecer la atención de público y manejo adecuado de conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> Promover un mayor nivel de decisión y autonomía al trabajar con indicaciones de superior jerárquico. Desarrollar capacitaciones en forma periódica, con presencia de jefaturas y subrogantes. Mayor participación y equilibrio en la organización de feriados legales y permisos. Promover mayor estabilidad y seguridad laboral. Mayor reconocimiento y valorización del trabajo del personal en los servicios, para fortalecer la motivación y el sentido de compromiso. | <ul style="list-style-type: none"> Definir claramente las funciones a desarrollar por el funcionario y establecer grado de responsabilidades asociadas al cargo. Preocupación de la jefatura por una distribución equitativa del trabajo. Jefaturas comprometidas y con manejo en la gestión y solución de conflictos, de manera de no generar daño en el clima laboral y en la salud de los funcionarios. | <ul style="list-style-type: none"> Mayor reconocimiento al trabajo realizado, de forma afable, empática. Valorización pública y con anotaciones positivas en hoja de vida del funcionario. Garantizar beneficio de alimentación para personal con contratos precarios (honorarios o compra de servicios). Asegurar tiempos de descansos durante la jornada de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> Mayor empatía por parte de jefaturas frente a una emergencia que declare el funcionario. Contención y red de apoyo dentro del servicio para el funcionario que presente dificultades. Detectar a tiempo factores de riesgo psicosocial y derivar a la unidad especializada respectiva, para aplicar estrategias de apoyo. Garantizar el derecho al trabajo, en armonía con la vida familiar. |

A3.- Matriz Sistematización Resultados Taller Riesgos Psicosociales y Clima Laboral Curso PAC - 2019

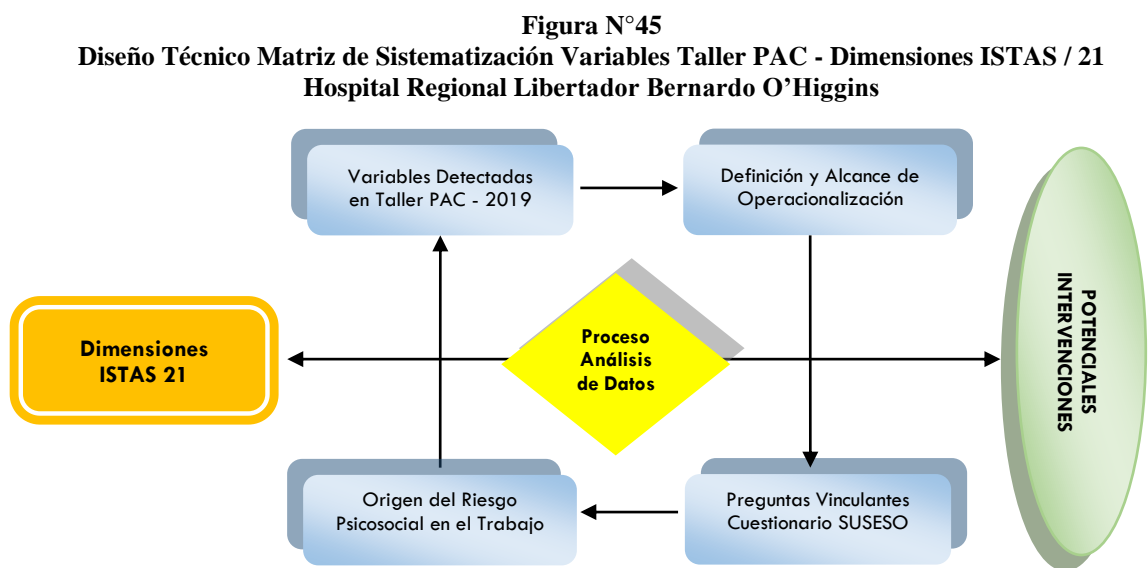
| Fecha | Dimensión ISTAS 21 / N° Jornadas | Exigencias Psicológicas en el Trabajo (D1) | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2) | Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | Compensaciones (D4) | Doble Presencia (D5) |
|-------------------|--|--|--|--|---|--|
| 19 - 23 de Agosto | Jornada N°5 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación pertinente en tiempo y espacio para realizar las tareas adecuadamente. ▪ Implementación y/o revisión de protocolo de ingreso de personal nuevo. ▪ Plan de inducción con preparación, evaluación y retroalimentación. ▪ Intercambio de tareas, adecuando así la capacidad de resolutivez efectiva. ▪ Desarrollar curso de comunicación efectiva que integre a todos los actores y estamentos de la comunidad funcionaria. ▪ Contención psicológica para el funcionario en el control y manejo de emociones. ▪ Implementación de elementos de protección personal y equipos ergónicamente aceptables. ▪ Desarrollar diagnósticos y estudios de riesgo, con estrategias de desarrollo y mecanismos de seguimiento y control para la mejora. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de autonomía para decidir sobre la organización y planificación de mi trabajo. Existe sobrecarga laboral, con roles poco definidos, además de cumplir las exigencias de metas e indicadores ▪ Excesiva limitación a la participación en actividades de capacitación y formación. ▪ No existe control sobre los tiempos de trabajo, ya que todo depende de las jefaturas. ▪ Baja integración con la empresa, con la institución hospitalaria en general, pero si con el servicio o departamento donde se trabaja. Esto, debido al bajo nivel de información e integración que realizan los superiores jerárquicos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios, previo ingreso al servicio. ▪ Fortalecer los espacios en que sea posible plantear opiniones e influir en decisiones y procesos internos del servicio. ▪ Mayor respeto en el cumplimiento de roles y funciones por estamento. ▪ Jefatura que apliquen y dispongan de espacios abiertos de participación y de entrega de información. ▪ Contar a tiempo con materiales e insumos necesarios para el buen desarrollo y ejecución de la tarea asignada. ▪ Programar reuniones en forma periódica para evaluar el trabajo y las dificultades detectadas, como también para coordinar y distribuir de mejor forma la carga laboral del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un mayor reconocimiento de la jefatura por el esfuerzo y desempeño funcionario. ▪ Mayor facilidad para obtener los permisos administrativos, sin cuestionarlos. ▪ Igualdad en el acceso a distintos beneficios hospitalarios, independiente de la condición contractual de cada funcionario. ▪ Mayor capacitación y preocupación por el desarrollo y crecimiento del funcionario, en caso de rotación de personal e implementación de nuevos sistemas. ▪ Mejoras en el proceso de cambio de jornadas y horarios de trabajo, con mayor influencia y opinión del funcionario. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En situaciones complejas, en que se deba justificadamente ausentarse de la actividad laboral, se requiere de la jefatura autorice al funcionario a ausentarse el tiempo que sea necesario, con el compromiso de compensar el tiempo. |

v. Matriz de Sistematización de Variables / Origen del Riesgo e Intervenciones

Como una manera de apoyar el análisis comparativo de las principales conclusiones y aportes entregados por los grupos del taller técnico sobre las Dimensiones del Cuestionario SUSESOS, para la revisión cualitativa de este proyecto se pone a disposición una matriz de sistematización de variables. Metodológicamente, del trabajo de reflexión crítica realizado y cuyos alcances se describen en Tabla N°33 y sus anexos, se apunta a establecer una articulación de los datos para contextualizar e interrelacionar las bases teóricas y conceptuales del tema en estudio, con los principios que plantea el instrumento ISTAS 21, con efecto en la percepción del clima laboral.

La Tabla N°34 y anexos que será expuesta, comienza con la identificación de la dimensión y su definición operacional. Luego, se individualizan las principales interrogantes que se vinculan con esa descripción, para inmediatamente realizar el planteamiento de las distintas observaciones que fueron levantadas por los estamentos implicados en el taller técnico del Curso PAC-2019.

El ejercicio analítico, se complementa con la identificación del factor de origen de los riesgos psicosociales en el trabajo, en lo referido a cada Dimensión del ISTAS 21, finalizando con una propuesta de potenciales intervenciones por nivel. La Figura N°45 expone la lógica de la matriz.



Fuente: Elaboración Propia (2021)

En materia de las principales observaciones recogidas a partir del instrumento, podemos señalar que en el contexto de la Dimensión de Exigencias Psicológicas (D1), el planteamiento efectuado en el trabajo grupal sobre la necesidad de *“contar con dotación de personal adecuada, según los lineamientos ministeriales”* y la importancia de impulsar acciones de *“capacitación pertinente en tiempo y espacio para realizar las tareas adecuadamente”*, puede estar relacionado con la falta de personal y la mala estimación de los tiempos de cada proceso de trabajo, así como por la ausencia de una planificación laboral efectiva. Como propuesta de mejora, es posible indicar el desarrollo de estrategias de perfeccionamiento y especialización al trabajador, con énfasis en el mejor manejo de las exigencias psicológicas (cognitivas, sensoriales y emocionales) propias del estrés o las tensiones generadas por el imperativo de alcanzar el estándar de indicadores y metas.

Para la variable que persigue la implementación de un *“plan de contención psicológica en el manejo y control de emociones”*, se sugiere que la génesis del riesgo radica en el exceso de tareas de registro o control y con la carga laboral misma, en lo referente a tiempos y ritmos de trabajo. Como medida de potencial de intervención, se destaca la iniciativa de proponer tiempos programados de descanso dentro de la jornada y la realización de intervenciones participativas para fortalecimiento de las relaciones laborales y el fomento a espacios de diálogo constructivo.

En lo concerniente a la Dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2), una de las reflexiones grupales más relevantes del taller se asocia a la *“falta de autonomía para decidir sobre la organización y planificación del trabajo”* y la *“excesiva limitación a la participación en actividades de capacitación y formación”*. El origen de riesgo de estas variables, puede estar vinculado con el desarrollo de trabajos o protocolos altamente rígidos o estructurados, o con la existencia de liderazgos con un fundamentalismo inflexible, con escasa disposición para acoger propuestas o escuchar necesidades de los funcionarios. Desde ese enfoque, las posibles acciones de mejoramiento subyacen a la generación de un perfil de cargo en funciones de jefatura o supervisión, orientado al diálogo con los equipos, para fortalecer la confianza y apoyo recíproco.

Sobre la Dimensión de Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3), las variables sistematizadas proyectan la relevancia de *“cumplir con la elaboración de descriptores de cargo actualizados, para definir mejor las funciones”* y *“formar liderazgos y evaluar su desempeño”*.

Del mismo modo, en el marco de las contribuciones generadas por los funcionarios, se subraya la importancia de *“contar con canales de comunicación suficientes y apropiados”*, además de *“garantizar la difusión de protocolos institucionales y verificar su comprensión para evitar conflictos de carácter profesional o ético”*. Como origen del riesgo, surge el déficit de definición del conjunto de las tareas, funciones y responsabilidades referidas tanto al trabajador/a, como de sus compañeros/as y superiores jerárquicos. También, se aprecia el hecho de estar obligado/a a ejercer tareas que se perciben en contradicción con la ética o moral, así como a la presencia de jefes o supervisores provistos de escaso liderazgo, autocráticos o con desapego a la capacidad de empatía o motivación del otro/a para lograr o mejorar el alcance de los resultados institucionales.

En materia de posibles intervenciones, se propone la formación de jefaturas en áreas de derechos fundamentales, liderazgo y comunicación efectiva así como en la resolución de conflictos. Además, promover el entrenamiento de los trabajadores/as en la identificación y control precoz de conductas de abuso y la generación de espacios formales e informales para estimular el uso de buenas prácticas laborales, sumada a la configuración de un marco normativo y preventivo de acciones constitutivas de acoso o maltrato laboral y la voluntad de desincentivar la competencia.

En la Dimensión de Compensaciones (D4), emergen como variables de análisis recogidas como resultado de la reflexión de los grupos de trabajo, la búsqueda de *“un mayor reconocimiento de la jefatura por el esfuerzo y desempeño funcionario”*, así como *“mayor facilidad para obtener los permisos administrativos, sin cuestionarlos”* y la *“necesidad de fomentar la igualdad de acceso a distintos beneficios hospitalarios, independiente de la condición contractual de cada funcionario/a”*. En calidad de respuesta a estas observaciones, se puede mencionar la inadecuada gestión de personal, la falta de objetividad o inequidad en promociones laborales, así como en la asignación de de tareas y horarios. Uno de los proyectos de mejora más determinantes del área, se halla en la elaboración de un programa interno de incentivos y reconocimiento organizacional.

Para la Dimensión Doble Presencia (D5), con la que se finaliza esta síntesis que se profundiza en tablas descriptivas siguientes, los funcionarios (as) plantean una *“distribución más equitativa de horas y cargas de trabajo para poder compatibilizar el tiempo con la familia”*. Como origen del riesgo se hallan las jornadas laborales extensas y normas rígidas y con carácter de intervención posible, el establecimiento de una política de permisos y descansos consensuada con el personal.

Tabla N°34. A1.- Matriz de Sistematización de Variables de Taller PAC - ISTAS 21 / Origen del Riesgo y Posibles Intervenciones
DIMENSIÓN: Exigencias Psicológicas (D1)

| N° | Dimensión ISTAS 21 | Definición Operacional | Principales Interrogantes Vinculantes Encuesta SUSESO | Variables Detectadas Taller Técnico Curso PAC | Origen del Riesgo (Impacto en el Eje Clima Laboral) | Potenciales Intervenciones |
|----|------------------------------|---|---|--|--|--|
| 1 | Exigencias Psicológicas (D1) | <ul style="list-style-type: none"> Representa esencialmente el concepto de “demanda” del modelo “demanda-control-apoyo social”. Una alta prevalencia de personas en “color rojo”, significa que las exigencias sobre los trabajadores son elevadas, o que el esfuerzo que realizan es alto, pero también que las exigencias emocionales están también en nivel alto. | <ul style="list-style-type: none"> ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo? ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo? Tiene tiempo para tener al día su trabajo y/o tiene que quedarse después de la hora de salida para poder cumplir? En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas? ¿Su trabajo requiere que usted sea capaz de proponer nuevas ideas o soluciones? ¿Tiene que tomar decisiones difíciles, que impactan no sólo a su lugar de trabajo, sino que también al personal? ¿Se enfrenta permanentemente a situaciones que le producen desgaste emocional? ¿Tiene que guardar sus emociones y no expresarlas? Su trabajo requiere una alta concentración y demanda mirar todo con detalle? | <ul style="list-style-type: none"> Contar con dotación de personal adecuada, según lineamientos ministeriales para cada actividad. Contar con funciones claras y precisas en áreas de trabajo. Capacitación pertinente en tiempo y espacio para realizar las tareas adecuadamente. Implementación y/o revisión de protocolo de ingreso de personal nuevo. Plan de inducción con preparación, evaluación y retroalimentación. Intercambio de tareas, adecuando así la capacidad de resolutivez efectiva. Desarrollar curso de comunicación efectiva que integre a todos los actores y estamentos de la comunidad funcionaria. Contención psicológica para el funcionario en el control y manejo de emociones. Desarrollar diagnósticos y estudios de riesgo, con estrategias de desarrollo y mecanismos tendientes al seguimiento y control para la mejora continua. | <ul style="list-style-type: none"> Falta de personal, mala estimación de los tiempos de cada proceso de trabajo, mala planificación, distribución desequilibrada de tareas entre los trabajadores. Remuneraciones asociadas a metas de desempeño. Métodos o procesos de trabajo que obligan a realizar tareas extras. Exceso de tareas de registro y control. Existe divergencia entre la alta exigencia técnica de la tarea, frente a un bajo nivel de capacitación. El riesgo también se asocia con la carga de trabajo (tiempos y ritmos de trabajo) y con la posibilidad de controlar los tiempos de exposición a las demandas de tipo emocionales. Se esconden las emociones porque se asocia a la relación con superiores y colegas ante liderazgos autoritarios. | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación periódica para el desarrollo de estrategias de protección y afrontar las exigencias y agresiones. Realizar intervenciones destinadas a mejorar relaciones personales, cambiar estilos de liderazgo disfuncionales o las condiciones abusivas del trabajo. Tiempos de descanso especiales y programados para tareas de alta exigencia emocional, y apoyo de jefaturas a los equipos que se hallan expuestos. Disponer de espacios diálogo inclusivos e integrados para fomentar el diálogo constructivo y las acciones de mejora. Contar con manual interno de buenas prácticas de atención. Contar con una instancia de mediación formal, con procedimiento de tipo confidencial, para atender y resolver situaciones internas de conflicto o abuso. |

A2.- Matriz de Sistematización de Variables de Taller PAC - ISTAS 21 / Origen del Riesgo y Posibles Intervenciones
DIMENSIÓN: Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2)

| Nº | Dimensión ISTAS 21 | Definición Operacional | Principales Interrogantes Vinculantes Encuesta SUSESO | VARIABLES Detectadas Taller Técnico Curso PAC | Origen del Riesgo (Impacto en el Eje Clima Laboral) | Potenciales Intervenciones |
|----|---|---|---|--|---|---|
| 2 | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2) | <ul style="list-style-type: none"> Representa el lugar de trabajo donde es posible desarrollarse como persona, principalmente a través de la autonomía y las posibilidades de aprendizaje, es decir, el concepto de “control” del modelo “demanda-control”. 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. | <ul style="list-style-type: none"> ¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas? ¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna? ¿Tiene poder para decidir sobre el orden en que realiza sus tareas? En su trabajo, ¿puede decidir cuando puede hacer una pausa o descanso? ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización? ¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas? ¿Su trabajo permite que usted aplique sus conocimientos profesionales y habilidades? ¿Le parecen importantes las tareas que usted desarrolla? ¿Se siente comprometido con su profesión, oficio o tarea? ¿Le gustaría quedarse en esta institución por el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y contractuales actuales? ¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted? | <ul style="list-style-type: none"> Falta de autonomía para decidir sobre organización y planificación de mi trabajo. Existe sobrecarga laboral, con roles poco definidos, además de cumplir las exigencias de metas e indicadores específicos, lo que genera estrés laboral, desconfianza y un clima de inseguridad. Excesiva limitación a la participación en actividades de capacitación y formación. Baja integración con la empresa, con la institución hospitalaria en general, pero sí con el servicio o departamento donde se trabaja. Esto, debido al bajo nivel de información e integración que realizan los superiores jerárquicos. Que la institución otorgue al personal destacado oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente (permisos especiales, bonos, becas, etc.). Consensuar con el equipo de trabajo tiempos de pausa y descanso programado. | <ul style="list-style-type: none"> Trabajos o protocolos muy estructurados. Liderazgo rígido con escasa disposición para acoger propuestas de modificaciones, y sistema de turnos inflexible. Inflexibilidad de los horarios y normas, así como alta carga de trabajo asignada. Liderazgo altamente autoritario y baja planificación de tareas. Mayor riesgo asociado a trabajos monótonos, repetitivos, mecánicos. Bajo grado de participación del trabajador en decisiones críticas de su tarea habitual, en particular sobre la cantidad de trabajo que debe ejecutar y el ritmo que se puede emplear. | <ul style="list-style-type: none"> Establecer liderazgos orientados al diálogo con sus equipos, para fortalecer la confianza y apoyo recíproco. Reuniones periódicas participativas para revisar cargas de trabajo y adecuarlas. Definir claramente los elementos operativos. Ej: secuencia de las tareas, selección equipos de apoyo, método de trabajo, etc. Respetar horarios y jornadas de trabajo asignadas. Planificar y calendarizar oportunamente feriados legales y permisos Evaluar y definir en forma participativa las pausas y momentos de interacción social. Establecer espacios de aprendizaje entre trabajadores de mayor y menor experiencia y mantener evaluación constante de habilidades técnicas operativas. Informar en forma periódica al personal sobre logro de metas y grado de impacto. |

A3.- Matriz de Sistematización de Variables de Taller PAC - ISTAS 21 / Origen del Riesgo y Posibles Intervenciones
DIMENSIÓN: Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3)

| Nº | Dimensión ISTAS 21 | Definición Operacional | Principales Interrogantes Vinculantes Encuesta SUSESO | VARIABLES Detectadas Taller Técnico Curso PAC | Origen del Riesgo (Impacto en el Eje Clima Laboral) | Potenciales Intervenciones |
|----|---|---|---|--|--|---|
| 3 | Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | <ul style="list-style-type: none"> Esta dimensión evalúa principalmente el liderazgo, y es más o menos equivalente al concepto de “apoyo social en la empresa” del modelo “demanda-control-apoyo social”. Una alta prevalencia de personas en “rojo”, puede significar que los estilos de liderazgo no son apropiados. | <ul style="list-style-type: none"> ¿Su trabajo tiene objetivos y metas claras y aceptadas? ¿Sabe exactamente cuáles son sus responsabilidades? ¿Tiene que hacer cosas en el trabajo, que están distantes de sus principios y valores? Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo, resuelven adecuadamente los conflictos?, se comunican con un lenguaje claro? Los superiores, ¿se preocupan de apoyar y acompañar al personal en el desarrollo de las tareas y responsabilidades? ¿Recibe usted toda la información necesaria para desarrollar su trabajo?, recibe retroalimentación superior sobre fortalezas y debilidades en el ejercicio de sus tareas? ¿Existe una cultura colaborativa entre sus colegas?, se siente escuchado y apoyado cuando expresa sus ideas y problemáticas? | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la elaboración de descriptores de cargo actualizados, para definir mejor las funciones. Garantizar la difusión de protocolos institucionales y verificar su comprensión para evitar conflictos de carácter profesional o ético. Formar y capacitar a los liderazgos y evaluar sus capacidades y desempeño. Contar con canales de comunicación suficientes y apropiados. Definir claramente las funciones a desarrollar por el funcionario y establecer grado de responsabilidades asociadas al cargo. Preocupación de la jefatura por una distribución equitativa del trabajo. Jefaturas comprometidas y con manejo en la gestión y solución de conflictos, de manera de no generar daño en el clima laboral y en la salud de los funcionarios. Fortalecer los espacios en que sea posible plantear opiniones e influir en decisiones y procesos internos del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> Falta de definición de las tareas, funciones y responsabilidades de un trabajador/a, tanto de su ámbito laboral como de los compañeros/as y superiores jerárquicos. Estar obligado a tareas que se perciben en contradicción con la ética o la moral. Jefes o supervisiones con escaso liderazgo, con liderazgo autocrático o con desapego a la lógica de la empatía y motivación hacia el trabajador/a. Falta de información o comunicaciones centradas en ámbitos no relevantes para el interés del trabajador/a. Falta de apoyo jerárquico y de orientaciones para el trabajo que se realiza o para afrontar cambios. | <ul style="list-style-type: none"> Formar a jefaturas en áreas de derechos fundamentales, liderazgo efectivo y resolución de conflictos. Entrenar a los trabajadores en la detección precoz de conductas ofensivas. Generar espacios formales e informales que fomenten la buenas prácticas laborales. Eliminar prácticas organizacionales que favorezcan la competencia e interfieran con la colaboración entre los trabajadores/as. Diseñar instancias de esparcimiento, deporte y recreación entre los distintos estamentos. Establecer metas y objetivos colectivos más que individuales, para que todos los miembros del equipo se orienten al mismo logro y meta. Promover un marco normativo y preventivo sobre conductas constitutivas de abuso, maltrato o acoso laboral. |

A4.- Matriz de Sistematización de Variables de Taller PAC - ISTAS 21 / Origen del Riesgo y Posibles Intervenciones
DIMENSIÓN: Compensaciones (D4)

| Nº | Dimensión ISTAS 21 | Definición Operacional | Principales Interrogantes Vinculantes Encuesta SUSESO | Variables Detectadas Taller Técnico Curso PAC | Origen del Riesgo (Impacto en el Eje Clima Laboral) | Potenciales Intervenciones |
|----|---------------------|---|---|---|---|--|
| 4 | Compensaciones (D4) | <ul style="list-style-type: none"> Representa principalmente el reconocimiento que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado, y es más o menos equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo de desbalance “esfuerzo-recompensa”, pero también mide la estabilidad del trabajo. Una alta prevalencia de personas en “rojo”, puede significar que sienten escaso reconocimiento por su labor, o que su trabajo es inestable. | <ul style="list-style-type: none"> ¿Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco? ¿Me siento valorado/a por mis colegas de trabajo? En situaciones difíciles, ¿recibo el apoyo necesario? ¿Estoy preocupado/a por la posibilidad que me despidan o renueven el contrato? ¿Cuánto influye en su rendimiento las condiciones contractuales? ¿Qué sucede si le cambian horarios, jornadas o espacios de trabajo contra su voluntad? | <ul style="list-style-type: none"> Generar un mayor reconocimiento de la jefatura por el esfuerzo y desempeño funcionario. Mayor facilidad para obtener los permisos administrativos, sin cuestionarlos. Igualdad en el acceso a distintos beneficios hospitalarios, independiente de la condición contractual de cada funcionario. Mayor capacitación y preocupación por el desarrollo y crecimiento del funcionario, en caso de rotación de personal e implementación de nuevos sistemas. Mejoras en el proceso de cambio de jornadas y horarios de trabajo, con mayor influencia y opinión del funcionario. | <ul style="list-style-type: none"> Inadecuada gestión de personal, falta de objetividad e inequidad en las promociones, así como en la asignación de tareas y horarios. Falta de política de reconocimientos y para tramitar la asignación premios o bonos. Amenazas de despido, excesivos reemplazos y rotación de personal. Alerta e inseguridad frente a la ocurrencia de cambio arbitrario en las condiciones específicas del contrato. | <ul style="list-style-type: none"> Reconocer a los equipos por el buen comportamiento, respeto y apego a las normas de seguridad y salud laboral. Entrenar a las jefaturas y supervisores para que reconozcan verbalmente a sus equipos por el trabajo bien realizado. Elaborar programa interno de incentivos y reconocimiento organizacional. Implementar sistema de buenas prácticas laborales, para brindar estabilidad a las personas que se encuentren con permiso o licencia médica. Incorporar metodologías participativas en situaciones de reestructuración o reingeniería de procesos claves. Desarrollar procesos de cambio informados al personal competente. |

A5.- Matriz de Sistematización de Variables de Taller PAC - ISTAS 21 / Origen del Riesgo y Posibles Intervenciones
DIMENSIÓN: Doble Presencia (D5)

| Nº | Dimensión ISTAS 21 | Definición Operacional | Principales Interrogantes Vinculantes Encuesta SUSESO | VARIABLES Detectadas Taller Técnico Curso PAC | Origen del Riesgo (Impacto en el Eje Clima Laboral) | Potenciales Intervenciones |
|----|-----------------------------|---|--|---|---|---|
| 5 | Doble Presencia (D5) | <ul style="list-style-type: none"> Representa las exigencias sincrónicas o simultáneas del ámbito laboral y familiar del trabajador/a. Una alta prevalencia de personas en "rojo", puede significar que el personal expresa una exigencia incompatible en los dos ámbitos. | <ul style="list-style-type: none"> Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares? ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? ¿Cuánto tiempo le dedica durante su trabajo a resolver materias domésticas? ¿Tiene condiciones de acceso y autorizaciones a resolver oportunamente situaciones familiares o domésticas? ¿Cuánto le afecta a su rendimiento y a sus tareas la necesidad de atender aspectos familiares y/o domésticos? | <ul style="list-style-type: none"> En situaciones complejas, en que se deba ausentarse justificadamente de la actividad laboral, se requiere de la jefatura autorice al funcionario a ausentarse el tiempo que sea necesario, con el compromiso de compensar el tiempo utilizado. Acceder a la atención de salud oportuna para todo el personal, sin perjuicio de la situación contractual. Acceso de todo el personal al beneficio institucional de alimentación, sin distinción contractual. Distribución más equitativa de horas y carga de trabajo para compartir más con la familia (rol social). Jefatura con mayor empatía y apoyo en flexibilidad horaria. | <ul style="list-style-type: none"> Jornadas extensas, horarios incompatibles con la vida personal o familiar (fines de semana, feriados), turnos nocturnos, horarios rígidos, normas inflexibles para permisos o vacaciones. | <ul style="list-style-type: none"> Entrenar a jefaturas y supervisores para otorgar permisos especiales a los trabajadores. En los casos que sea necesario, disponer de la modalidad de trabajo a distancia por algunos días en el mes. Respetar horarios, días de descanso y feriados. Disponer de una política de permisos que sea consensuada con los trabajadores (distinto al de feriado legal), Ej.: en materias de mudanza, matrimonios, muerte de familiares, matrículas de hijos, celebración de cumpleaños importantes, chequeo y exámenes médicos, etc.) |

4.2.2.2. Aplicación Entrevista Semiestructurada

i. Aspectos Metodológicos

La aplicación de la entrevista semiestructurada, considerando su enfoque y orientación de tipo cualitativa, fue el otro instrumento de recolección y sistematización de datos utilizado dentro del proyecto de investigación. Su desarrollo tuvo por finalidad conocer la opinión de funcionarios de distintos estamentos que cumplen tareas en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins sobre la percepción de clima laboral presente en el establecimiento. Esto, desde la importancia de identificar, analizar, fundamentar y categorizar las variables que caracterizan al fenómeno, tanto en áreas de desempeño clínico como en servicios de operación administrativa y logística.

La elección de la entrevista semiestructurada, obedeció a razones motivadas por su utilidad, ya que trata de una herramienta que permite al investigador recopilar fácilmente información sobre un tema específico, así como servir de canal de expresión de las opiniones de actores claves y proporciona antecedentes de primera fuente, altamente confiables. Si bien para este proyecto, se definió una guía de preguntas basales atendiendo que parte de su composición metodológica es de naturaleza estructurada, siguiendo el planteamiento de García J. (2016), su mayor atributo y valor científico es que *“permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante el diálogo y posibilita mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y de respuesta a ejecutar”* (p. 91).

En lo netamente técnico-metodológico, la aplicación del instrumento implicó la implementación de tres etapas específicas: la primera, correspondiente al ámbito del diseño y validación, donde se abordó la revisión y análisis sobre el carácter y funcionalidad del instrumento, levantamiento preliminar de preguntas potenciales y la articulación conceptual de la entrevista con los objetivos de estudio, finalizando con la estructura y categorización de la versión definitiva de preguntas.

La base de interrogantes seleccionada, además de contemplar el interés sobre el propósito de la investigación, emplea el alcance técnico y operacional de las Dimensiones del Cuestionario de Riesgos Psicosociales en el Trabajo / ISTAS 21, para construcción de entrevistas por estamento.

El segundo momento, categorizada como de selección y desarrollo, implicó la identificación de criterios para determinar el perfil de los entrevistados, el envío de preguntas base y la posterior retroalimentación para aclaraciones y observaciones sobre el sentido de las interrogantes. En un último término, se estableció la programación de entrevistas para la ejecución del instrumento.

En la Tabla N°35 que se incorpora en página siguiente, se realiza una descripción del perfil de los funcionarios intervinientes en la aplicación de la entrevista semiestructurada. Allí, según el diseño de la estrategia metodológica que fue fijada para la investigación, se especifican los actores participantes, identificando a qué estamento representan, además de su especialidad profesional, el cargo o rol que actualmente ocupan y los servicios o departamentos en los cuales cumplen sus funciones. Asimismo, se establece la dimensión operacional o dependencia técnica del desempeño, clínica o administrativa, y datos demográficos como género y rango de edad.

Un aspecto relevante en este punto, dice relación con el criterio de pertinencia del entrevistado. Este quiere decir que los funcionarios participantes en el ejercicio, fueran necesariamente parte del grupo de alumnos asistentes a alguna versión del Curso PAC - 2019 “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables”. Ese dato se incorpora en la matriz, detallando número de versión en que intervino y la fecha de realización. El antecedente resulta clave para los objetivos del proyecto, ya que permite generar una base analítica transeccional, con carácter retrospectiva y contemporánea, que supone ubicar al objeto de estudio en dos contextos de tiempo distintos.

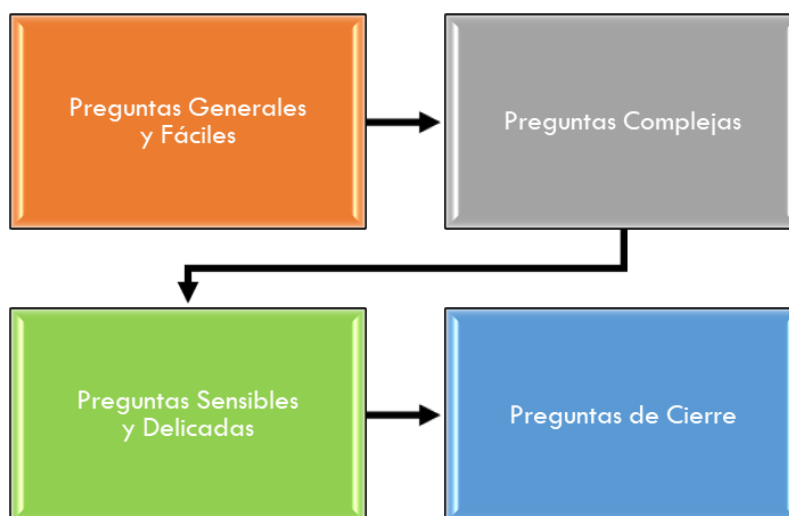
En esta fase, se refuerza el criterio de reserva del proceso y su utilidad para fines educacionales. Para asegurar esta definición dentro del estudio, el investigador determinó la presentación de un documento de consentimiento informado que textualmente establece lo siguiente: “(...) *se deja claramente establecido que la información vertida en la entrevista, corresponde a un conjunto de antecedentes que servirán de valioso insumo técnico a un proceso de investigación que cuenta estrictamente con una finalidad académica. Para este efecto, se mantendrá bajo riguroso anonimato su identidad y se ofrecerá debida confidencialidad a toda opinión aquí expresada. La recopilación de datos, será sometida a un ejercicio de revisión y sistematización de fuentes de primer y segundo nivel, así como para establecer los patrones y relaciones analíticas (...)*”.

Tabla N°35. Descripción Perfil Funcionarios (as) Participantes Aplicación Entrevista Semiestructurada

| FACTORES DEMOGRÁFICOS / ANTECEDENTES GENERALES ENTREVISTADO/A | | | | | | | | PARTICIPACIÓN CURSO PAC - 2019 | |
|---|--------|----------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Funcionario /a | Género | Rango Edad | Estamento | Profesión Especialidad | Cargo Función | Servicio Funciones | Área Servicio | N° Jornada | Fecha Ejecución |
| N°1 | M | 36-45 Años | Profesional | Trabajadora Social | Coordinadora / Supervisora | Psiquiatría y Salud Mental | Clínica | 3 | 22-26 / 07 |
| N°2 | M | 46-55 Años | Profesional | Kinesióloga | Subcoordinadora | Medicina Física y Rehabilitación | Clínica | 2 | 08-12 / 07 |
| N°3 | H | 46-55 Años | Técnico / Profesional | Ingeniero Eléctrico | Jefe Ingeniería Eléctrica | Recursos Físicos | Industrial / Logística | 6 | 04-11 / 12 |
| N°4 | H | 36-45 Años | Profesional | Ingeniero Comercial | Profesional de Apoyo | Desarrollo de las Personas | Administrativa | 3 | 22-26 / 07 |
| N°5 | M | 46-55 Años | Administrativo | Secretaria Computacional | Secretaria Servicio | Ginecoobstetricia | Clínica | 2 | 08-12 / 07 |
| N°6 | H | Más de 55 Años | Auxiliar | No Aplica | Auxiliar de Servicio | Cirugía Adultos | Clínica | 6 | 04-11 / 12 |

Para el buen desarrollo de la agenda de entrevistas, también fue solicitada debida autorización al funcionario para la grabación íntegra de la conversación, acción que tuvo por objetivo garantizar la correcta transcripción del contenido para una eficaz interpretación de juicios y sistematización de los resultados. Todo ello, desde un marco de reserva que no trascendiera el interés original pactado, asociado a la confidencialidad del proceso. Además, como esquema de orientación para aplicar la entrevista, se utilizó el procedimiento indicado en Figura N°46, que fundamenta la secuencia y el carácter de las preguntas realizadas, en conformidad a la priorización temática.

Figura N°46
Diagrama Secuencia Tipo de Preguntas Entrevista Semiestructurada / Percepción Clima Laboral
Estamentos Funcionarios Seleccionados - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

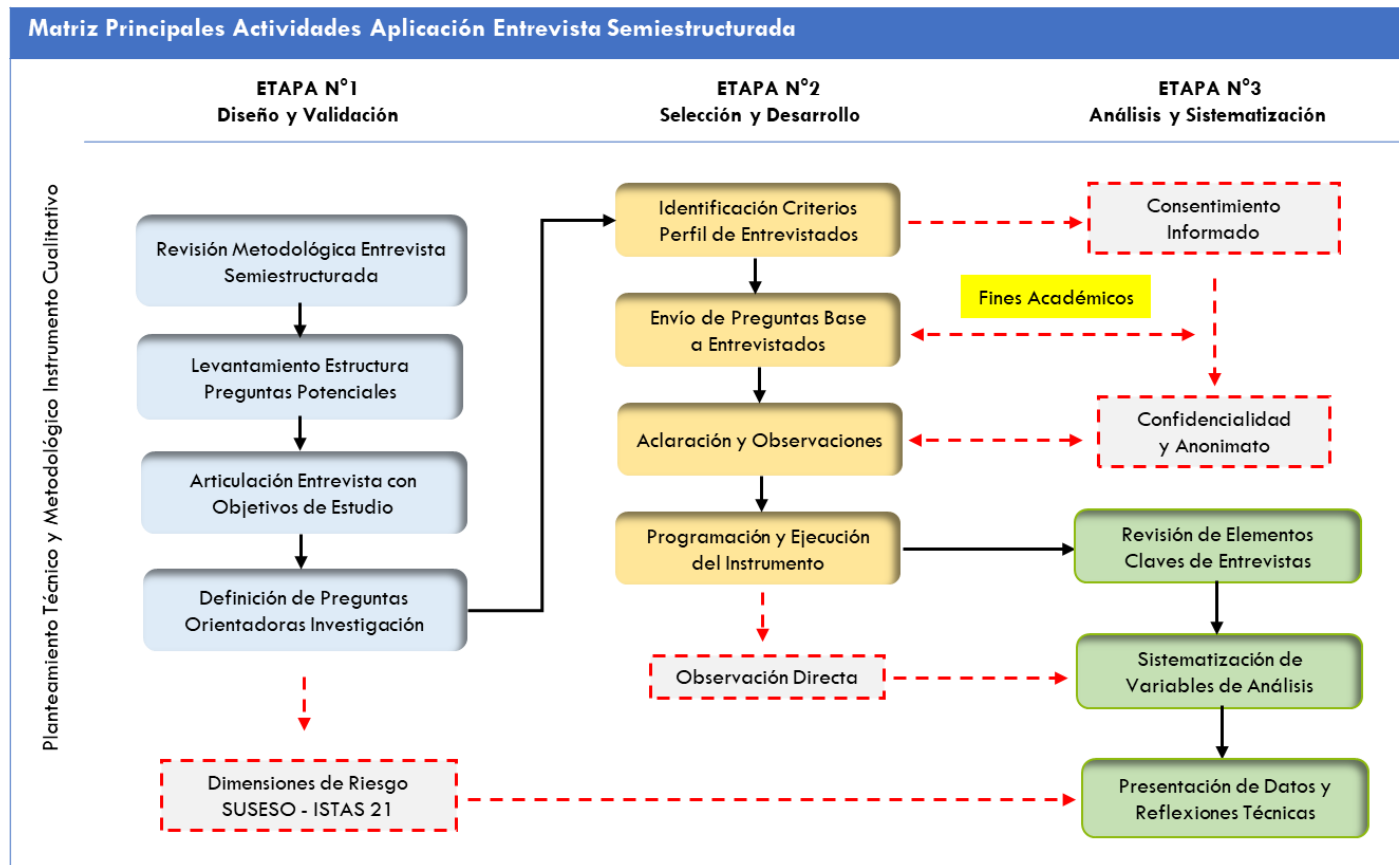


Fuente: (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En una tercera y última etapa, la planificación de actividades establece el momento de análisis y sistematización. Desde esa óptica, se incluye la revisión de los elementos claves de la entrevista, para luego avanzar hacia la dinámica de categorizar las variables de análisis, culminando con la presentación de datos y la exposición de reflexiones técnicas asociadas a los datos recopilados.

A continuación, se expone la Figura N°47 que incorpora el flujo de actividades programadas por nivel, visibilizando los aspectos indirectos fundamentales para la justificación y viabilidad del proceso de entrevistas. En el diagrama, se destaca la articulación técnica con las dimensiones de la encuesta ISTAS 21 y el interés confidencial y anónimo de uso de datos para fines académicos.

Figura N°47
Matriz Principales Actividades Aplicación Entrevista Semiestructurada / Percepción Clima Laboral
Estamentos Funcionarios Seleccionados - Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2021)

ii. Estructura y Categorización

La entrevista semiestructurada que fue aplicada en las propias dependencias del establecimiento, atendiendo consideraciones de disponibilidad de agenda de los funcionarios intervinientes, tuvo una estructura de preguntas basales que respondieron a las cinco dimensiones de análisis de la Encuesta de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO / ISTAS 21 (Ver Tabla N°36). Estas son: Exigencias Psicológicas (D1), Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2), Apoyo Social Empresarial y Calidad de Liderazgo (D3), Compensaciones (D4) y Doble Presencia (D5).

En términos generales, se diseñaron preguntas vinculadas con el tipo, condiciones y complejidad del trabajo, el contexto de la carga laboral y sus implicancias ocupacionales y la manifestación de emociones referidas al estrés y la exigencia. También, se consultó por las posibilidades de desarrollo profesional y de autonomía para organizar la tarea y controlar tiempos, así como el carácter de los liderazgos, el origen y alcance de los conflictos y la arquitectura institucional para impulsar procesos de cambio, participación y reconocimiento. Del mismo modo, las preguntas se orientaron hacia la gestión de variables en torno a la conciliación del trabajo con la vida familiar.

La entrevista de tipo semiestructura y, en consecuencia, con el rasgo de ofrecer flexibilidad en su aplicación, incluyó un total de 25 preguntas guías, las que en algunos casos fueron ampliadas en la conversación, cuando se requirió de la profundización y/o aclaración de aspectos relevantes para efectos del estudio. Dentro de las interrogantes, también se incluyó un ítem que perseguía satisfacer intereses y propósitos de la investigación. Así, se recogieron datos de corte cualitativo, actualizados y de calidad técnica, en torno a los determinantes de riesgo y éxito del buen trato laboral, los factores de la cultura organizacional que influyen en el clima laboral, además de la incidencia del modelo hospitalario en la generación de estrés y la percepción del rol y valor operativo de los órganos preventivos, de denuncia y sanción de conductas constitutivas de acoso.

Un área valiosa de consignar dentro del instrumento, fue obtener miradas sobre la realidad de la función de la salud pública frente a la contingencia sanitaria por COVID-19 y recomendaciones para reforzar los entornos laborales saludables, teniendo a la vista función y posición jerárquica.

Tabla N°36. Descripción Preguntas Entrevista Semiestructurada / Dimensiones ISTAS 21 - Objetivos de Estudio

| DIMENSIONES RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO / ENCUESTA SUSESO - ISTAS 21 | | | | | PROYECTO DE INVESTIGACIÓN |
|--|---|--|--|---|---|
| Exigencias Psicológicas (D1) | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2) | Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3) | Compensaciones (D4) | Doble Presencia (D5) | Objetivos de Análisis y Estudio |
| <p>1. En su trabajo, ¿tiene usted a tomar decisiones difíciles?, ¿qué le produce esa responsabilidad?</p> <p>2. En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?, ¿por qué?</p> <p>3. En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?, ¿qué opina de ello?</p> <p>4. ¿Su trabajo requiere atención constante durante toda la jornada?, ¿cómo lo definiría?</p> | <p>5. ¿Cómo define la cantidad de trabajo que se le asigna?, ¿Puede organizarse y controlar tiempos?</p> <p>6. ¿Qué tan comprometida siente a la institución con el aprendizaje y crecimiento de su personal?</p> <p>7. Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?, ¿siente que podría desarrollarse en otra área?</p> <p>8. ¿Siente que su institución tiene una gran importancia para usted?, ¿se identifica?, ¿por qué?</p> | <p>9. ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?, ¿Hay funciones declaradas?</p> <p>10. ¿Tiene que hacer tareas que cree deberían hacerse de otro modo?, ¿Ud. participa e influye?</p> <p>11. ¿Cómo definiría la relación entre colegas?, ¿es de respeto y colaboración en todo momento?</p> <p>12. ¿Cómo describiría los conflictos que aparecen?, y a su juicio, ¿cómo los resuelven los jefaturas?</p> | <p>13. ¿Es una preocupación constante el despido o la no renovación de contrato?, cuánto afecta?</p> <p>14. ¿Qué opina de la posibilidad que se decida el cambio de tareas y horarios contra su voluntad?</p> <p>15. ¿Cómo describiría la relación con sus colegas y personal?, soy valorado/a?, recibo un trato justo?</p> <p>16. ¿Qué tan satisfecho/a se halla en la institución?, superiores dan el reconocimiento que merezco??</p> | <p>17. Cuando está en el trabajo, ¿cuánto influyen las exigencias domésticas y familiares?</p> <p>18. Estando en el trabajo y casa a la vez, ¿logra resolver esas situaciones?, ¿de qué manera?</p> | <p>19. A su juicio, ¿cuáles son los determinantes de riesgo y éxito en el buen trato laboral?</p> <p>20. ¿Qué factores de la cultura organizacional hospitalaria influyen en el mal clima laboral?</p> <p>21. ¿Qué opina de los órganos internos de prevención, denuncia o sanción de conductas de acoso?</p> <p>22. ¿Cómo definiría Ud. la situación socioemocional del personal?, ¿impacta relaciones y rendimiento?</p> <p>23. ¿Cuánto influye la forma en que se organiza el hospital en la generación de estrés laboral?</p> <p>24. En contexto de pandemia, ¿Qué diría Ud. que fue lo más complejo de sobrellevar en el trabajo?</p> <p>25. ¿Qué propondría Ud. para fortalecer ambientes laborales saludables al interior de la institución?</p> |

Otra perspectiva de análisis del instrumento corresponde a dos visiones de información, que permiten generar datos cualitativos para fundamentar variables y consideraciones de reflexión técnica y conceptual en torno a la temática de estudio. La primera, dice relación con la Tabla Matriz N°37 y sus anexos, que se encarga de describir y sistematizar las distintas respuestas del personal entrevistado, según estamento, considerando variables consultadas en coherencia con los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (ISTAS 21). De esta manera, podemos apreciar que las tablas consideran las respuestas de cada funcionario categorizadas por dimensión y variables.

Frente a lo anterior, se debe observar que para el caso de las Exigencias Psicológicas (D1), la sistematización de datos y el análisis se orientó hacia las variables referidas a nivel decisional, tensión emocional y alerta laboral. En lo concerniente al eje de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2), el esquema de reflexión incluyó los factores vinculados a tiempos, aprendizaje y compromiso institucional. La Dimensión Apoyo Social de la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3), se focalizó en ejes de funcionalidad, relaciones y manejo de conflictos, y Compensaciones (D4), priorizó los ámbitos referidos a marco contractual, visión del cambio y satisfacción en el trabajo. Al finalizar, la Dimensión de Doble Presencia (D5), puso en el centro del análisis los factores que interactúan entre la compatibilidad del funcionamiento laboral con la vida familiar.

La segunda visión de información, que apoya los procesos de análisis y teorización de variables, corresponde a las preguntas formuladas en base a los objetivos del proyecto de investigación. La Tabla Matriz N°38 y anexos, muestran las respuestas de los participantes por estamento y para la reflexión por categorías, se instauró lo que hemos llamado “Eje Argumental Método Cualitativo (EAMC)”, que en la práctica refleja una forma de ordenamiento de la información, pero también un ejercicio metodológico que permite identificar patrones y relacionar preguntas con variables.

Dada la lógica descrita, el EAMC N°001-2021 correspondió al ámbito de personas, motivación y contingencia, para abordar preguntas relativas a la situación socioemocional del personal de salud y las complejidades vividas en el desarrollo de la función en contexto de COVID-19. El EAMC N°002-2021, consideró el ámbito de la influencia en procesos claves, consultando por el aporte de los órganos de prevención y sanción de conductas de acoso y sus propuestas sobre entornos laborales saludables. Por último, el EAMC N°003-2021, se concentró en el carácter de la estructura interna, generando información de cultura y clima laboral y organización y estrés.

Tabla N°37. A1.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Perspectiva ISTAS 21 Por Estamentos Funcionales

| PERSPECTIVA DE ANÁLISIS | | Exigencias Psicológicas | VARIABLES DE ESTUDIO | Nivel Decisional / Tensión Emocional / Alerta Laboral | |
|---|--|--|---|---|---|
| Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “En mis funciones, me ha tocado tomar decisiones difíciles y esa responsabilidad siempre me genera algo de preocupación y ansiedad, por el temor a cometer errores”. ▪ (2) “Sí, tengo bastante desgaste emocional, sobre todo porque mi trabajo implica trabajar con muchas personas; hay un equipo grande de funcionarios al cual tenemos que estar de manera permanente supervisando, dando instrucciones, asesorando; trabajamos en salud mental y en un servicio que no es prioridad para la institución, y eso si genera mayor desgaste”. ▪ (3) “Trato que el trabajo siempre sea ordenado, pero en la jornada aparecen materias reactivas que afectan cualquier planificación y eso implica reestructurar la jornada laboral” | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Las decisiones difíciles las debo tomar cuando no está la jefatura directa. Hay una buena comunicación en el servicio, por lo que a mi parecer no son tan complejas ni apremiantes (decisiones), más bien son de apoyo al trabajo en equipo o individual”. ▪ (2) “Si, (el trabajo) me produce desgaste emocional. Atendemos personas con dolencias tanto emocionales, físicas, enfermedades que aparecen o nacen con eso. El hecho de sobreponer esa carga emocional y tratar de motivar un proceso de rehabilitación, si a la larga va generando un desgaste”. ▪ (3) “Una lleva una carga donde estoy atendiendo, recibo problemáticas de un usuario que reclama afuera y tengo que dejar mi paciente, corro, vuelvo. Entonces, esa parte (de la labor que realizo) me estresa”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) Sobre las decisiones difíciles, “al principio si las tomaba, tenía esa carga; hoy en día ya no, trato de generarlas directamente hacia mi jefatura. Llevo lo inherente al trabajo y si son cosas mayores, escalo hacia mi jefatura”. ▪ (2) “No, la verdad que no (desgaste emocional en el trabajo). Lo tomo como parte de la rutina laboral, así que no considero que genere algún menoscabo a algún desgaste”. ▪ (3) “Hay momentos que si, pero no es recurrente (alerta laboral). En general, trato de llevarlo todo de una forma amena”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Sí, tengo que tomar decisiones difíciles, dentro del ámbito técnico como también operativo. Esto, la verdad es que no me genera mayores dificultades; toda mi vida he trabajado en lo mismo, algunas experiencias se van repitiendo”. ▪ (2) En mis funciones, “me mantengo en una tensa calma y si el trabajo me produce desgaste emocional, lo que normalmente se traduce en cansancio y estrés. El agotamiento se da en períodos específicos, no en el minuto mismo. A la altura de los meses de noviembre y diciembre, ya no estás procesando bien, estás más irritado, no estás rindiendo de la misma manera, por eso es súper importante respetar los tiempos de descanso”. ▪ (3) “Lamentablemente nosotros trabajamos con energía (eléctrica) y tenemos que estar en estado de alerta permanente, por los accidentes laborales”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Antes yo podía decir que podía tomar decisiones, pero con el cambio de nuevas jefaturas, unos dos años atrás, mis funciones fueron limitadas y ya no tengo que tomar decisiones y eso me genera tristeza.”. ▪ (2) “Hay situaciones puntuales que si generan estrés, se genera agotamiento al producirse situaciones injustas, donde la jefatura escucha y no toma decisiones, y todo avanza y eso es realmente un desgaste emocional. Antes venía súper motivada al trabajo, ahora solamente es mi trabajo, sólo eso. El no expresar mis emociones, me afecta muchísimo y me produce tristeza; yo no busco el reconocimiento de mi jefatura, pero si una tiene que hacer grata su estadía en el trabajo”. ▪ (3) “Tengo un superior jerárquico, y al solicitarme cosas puntuales, tengo que obviamente estar alerta”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Sí, hay días en que tomo decisiones difíciles y me produce satisfacción al hacerlo, porque sé que va en directo beneficio de las personas que están en mi entorno, colegas de trabajo, jefaturas, usuarios en general”. ▪ (2) “Creo que sí hay desgaste emocional, porque yo trato de hacer lo mejor posible mis funciones, sin embargo, nadie de la jefatura me dice si estoy haciendo bien o mal mi trabajo, o no estoy cumpliendo con las expectativas que se esperan de mí. Toda persona debe expresar lo que siente; yo no las guardo, soy de piel y puedo expresarme como me siento”. ▪ (3) “Mi labor me mantiene atento la mayoría del tiempo, pero la defino como una actividad normal”. |

A2.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Perspectiva ISTAS 21 Por Estamentos Funcionales

| PERSPECTIVA DE ANÁLISIS | | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades | VARIABLES DE ESTUDIO | Tiempos / Aprendizaje / Compromiso Institucional | |
|--|---|---|--|--|--|
| Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Tengo un tareas claras y definidas, pero por la contingencia a veces se me dificulta organizar y controlar mis tiempos, porque parte de mi función es responder y asesorar a las situaciones que van apareciendo”. ▪ (2) “La veo poco comprometida con el desarrollo del personal (a la institución); imagino que tiene que ver con necesidades de carácter organizacional; los equipos trabajan muy separados, con poca conexión y coordinación, lo que hace que muchas veces se pierdan gestiones; se sobreintervienen algunas cosas y se pierde mucho tiempo en otras materias” ▪ (3) “Me siento comprometida con la institución, por ser una institución de salud pública, que es parte de la seguridad social mínima”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) En el manejo de los tiempos y tareas, “cuando hay cosas programadas, ahí me organizo, pero cuando ocurren cosas en el día, debo priorizar sobre la necesidad más importante, porque hay que enfrentar emergencias”. ▪ (2) “Creo que regular (compromiso de la institución con el personal). Están las instancias de aprendizaje, pero muy limitadas a la contingencia y recursos. ▪ (3) “Tengo la camiseta puesta. Crecí en un ambiente hospitalario, mi mamá era arsenalera en Santiago, entonces crecí con el olor de Hospital. Me identifico con la causa social, de salud, de mejora; para mí no hay diferencias entre un médico y un auxiliar de servicio, para mí todo es importante, soy bien transversal en ese aspecto”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “La asignación de tiempo no es mayor a la carga, pero si hay momentos con fechas especiales o situaciones que condicionan una mayor concentración y dedicación”. ▪ (2) En cuanto al compromiso de la institución con el desarrollo del personal, “creo que está muy al debe todavía, siento que falta bastante por hacer. Ahora lo atribuyo quizás al tamaño de la organización. Hay una capacidad de crecimiento donde se deja de lado al capital humano. Creo que se deja en un segundo plazo todo lo que se relaciona con los recursos humanos. Se prioriza el aspecto operativo clínico de la organización”. ▪ (3) “Hoy día si me siento comprometido con la institución, aunque han existido divorcios entre medio. Actualmente, me siento bien partícipe de la organización”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) Sobre los tiempos en las tareas, “yo diferenciaría desde la organización y desde mi jefatura. Desde mi jefatura, no hay mayor problemática porque nosotros ya tenemos mantenimientos, los llevamos hace años ya planificados y controlados. Pero desde la organización, se te anexan tareas para las cuales tú no estás preparado, eso te lleva tiempo y resta tiempo para lo demás”. ▪ (2) En cuanto al interés de la institución con el personal, “encuentro que tiene las ganas, pero no tiene los recursos. Llevo ocho años acá pidiendo los mismos cursos para mi gente de capacitación, hemos estudiado, cotizado, reunido con todas las personas que han pasado por capacitación y hasta el día de hoy no hemos logrado nada”. ▪ (3) “Estoy comprometido con la institución, porque soy de origen humilde y sé que la gente que se atiende también lo es. Por eso, que mi labor es importante para que ellos tengan una salud digna”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Mi cantidad de trabajo es relativo, pero siempre he organizado y controlo mis tiempos. Si tengo autonomía para decidir cuando tiene que hacerse una tarea, porque para documentos puntuales hay tiempos y fechas”. ▪ (2) “A la institución no la veo comprometida con el personal. Encuentro que la institución se compromete sólo con las jefaturas y rangos superiores, pero el nivel administrativo siempre hemos quedado de lado y somos miradas bajo perfil; nunca tenemos tiempos para capacitarnos y cuando solicitamos capacitaciones, siempre son limitadas y nunca nos toman en cuenta”. ▪ (3) “Antes iba muy feliz al Hospital, me identificaba y sentía que era un Hospital Amigo, pero ahora no me motiva como antes, debido al daño que producen algunas personas, que son jefaturas”. Ahora voy porque tengo que cumplir”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Me veo sobrepasado en casos puntuales. Sucede casi siempre una vez al mes cuando llegan, por ejemplo, los insumos para la bodega. Entonces, ando apurado tratando de ordenar, contabilizar las cosas y ahí uno se siente sobrepasado”. ▪ (2) Sobre el desarrollo del funcionario, “en algunos casos me parece que no está muy preocupada (la organización)”. Pienso que están muy lejanos entre sí los estamentos, eso lleva a generar equivocaciones. En capacitación, veo un mayor interés”. ▪ (3) “El Hospital ha sido de importancia no sólo para mí, sino también para mi familia. Me identifico plenamente con la institución. He podido trabajar y agradecer esa oportunidad”. |

A3.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Perspectiva ISTAS 21 Por Estamentos Funcionales

| PERSPECTIVA DE ANÁLISIS | | Apoyo Social de Empresa y Calidad de Liderazgo | VARIABLES DE ESTUDIO | Funcionalidad / Relaciones / Manejo de Conflictos | |
|--|--|---|---|--|---|
| Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Cuando yo asumo, a mi se me entregó el perfil del cargo con las funciones asignadas, sin embargo a medida que ha ido creciendo la atención ambulatoria, se han ido sumando algunas tareas que, si bien no están descritas, se incorporan a la necesidad creada”. ▪ (2) Sobre la relación con los colegas, “hemos logrado después de muchos años tener un trabajo colaborativo; hemos logrado tener un grupo muy afiatado con buenas relaciones interpersonales. Hemos tenido años bien críticos, las cosas eran bastante difíciles”. ▪ (3) Los conflictos: “creo que pasan mucho por la poca claridad en la entrega de información hacia los funcionarios; hay poca comunicación efectiva y las jefaturas y líderes requieren más capacidades para poder resolver los temas”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) En las relaciones de trabajo, hay diferencias entre el personal de atención abierta y cerrada, en disposición, límites, sucede cuando llega personal nuevo”. ▪ (2) En un conflicto, “se intenta resolver con las personas involucradas; yo tengo una muy buena relación con la jefatura y tengo en ese aspecto, un poquito de diferencia en la llegada. Por lo tanto, para mi siempre es resolutive la instancia (con jefatura), no siempre a favor mío pero son favorables a la necesidad; cuando hemos hecho un trabajo de ambiente laboral, no todos tiene la misma percepción; los jóvenes, son más estructurados en proteger su espacio”. ▪ (3) Sobre la jefatura del servicio, “siempre se preocupa de indagar las causas del conflicto, a veces se equivoca pero después lo revierte; siempre usa su criterio”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) En las tareas, “nunca fui orientado ni inducido directamente a mi puesto de trabajo, pero si tengo claras las funciones que desarrollo. Realicé una interiorización propia, investigación y saber por qué se hacen las cosas, para qué. Hice una búsqueda propia”. ▪ (2) “En mi departamento, se ha dado algo bastante positivo en lo que refiere al trabajo en equipo, pero en el resto de las áreas siento que hay mucho déficit en cuanto a relaciones un poco más cálidas, más cercanas. En sí, la organización también sigue esa orientación”. ▪ (3) “Hay conflictos respecto al manejo y déficit en funciones de liderazgo. Existe una mirada de autoridad, una mirada jerárquica que está dada por la estructura, no así en las competencias que tengan las personas. Lo que yo percibo, es que los jefes la mayoría de las veces no resuelven”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Yo claramente sé cuáles son mis funciones. De hecho, tuve que hacer la descripción de cargo para mi mismo y para mi equipo. Pero la organización no tiene”. ▪ (2) En cuanto a la relación con colegas, “de repente se cae en la falta de respeto, porque no se sabe muy bien los conocimientos y la experiencia que tiene el interlocutor, entonces se cae en falta de respeto sin información. Además, la colaboración voluntaria es difícil encontrarla”. ▪ (3) En el ámbito del origen de los conflictos, “creo que se generan por las grandes brechas que hay de conocimiento, de preparación y también por un tema cultural. En las jefaturas, el tema se improvisa mucho. En concreto, los conflictos se generan cuando se nombran o se designan jefaturas que no tienen las competencias adecuadas para dirigir”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Si hay funciones declaradas y definidas, pero a veces tengo que hacer tareas que no se me fueron enseñadas y tengo que igual hacerlas. Estas no han sido inducidas ni orientadas, ni verbal ni electrónicamente, menos informadas con un documento de por medio”. ▪ (2) Entre colegas, “yo siempre he tenido una buena convivencia en general, me puedo adaptar a los cambios y sé escuchar también, puedo no estar de acuerdo pero doy mi planteamiento”. ▪ (3) “Los conflictos no son resueltos, son los jefes los llamados a resolver los problemas, dándole un corte a la situación y evitar que los conflictos sigan avanzando. Nunca se hace nada y quedan sensaciones súper injustas. Esto sucede porque no quieren hacerse cargo o no tienen las competencias para manejar el conflicto. Hay temas que se agudizan y es porque nunca se han solucionado”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Sí, en mi caso hay funciones declaradas; mantener el aseo y orden en oficina y bodega, y ayudar en la entrega de materiales”. ▪ (2) “La relación entre las personas que trabajan en la unidad es cordial, quizás sea también de colaboración, pero a veces el respeto se pierde a causa de alguna discusión”. ▪ (3) “Los conflictos, lamentablemente se generan por la poca comunicación entre las personas; las jefaturas en alguna oportunidad hacen oídos sordos de las situaciones, que a veces, llegan a dañar el ambiente laboral” |

A4.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Perspectiva ISTAS 21 Por Estamentos Funcionales

| PERSPECTIVA DE ANÁLISIS | | Compensaciones | VARIABLES DE ESTUDIO | Marco Contractual / Visión del Cambio / Satisfacción | |
|---|--|--|---|---|---|
| Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Entiendo que eso siempre va asociado a la calificación que nos están haciendo en forma permanente (renovación de contrato). En mi caso, siempre he tenido una excelente evaluación; entonces creo que sería difícil que pudieran tener un argumento que no fuera objetivo para la renovación”. ▪ (2) “Los cambios siempre son incómodos y a una le generan preocupación. En mi caso, me preocupa más un cambio de horarios que de tareas; yo en eso tengo dificultades, porque una trata de enlazar la vida familiar con el trabajo. Pero igual tengo capacidad de adaptación”. ▪ (3) “Recibo un buen trato (de jefatura y colegas), no sé si un trato justo desde la organización, porque no se asocia remuneración con responsabilidades”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “No tengo preocupación por la posibilidad de perder el trabajo. Lo que si creo es que es mal remunerado. Ya es baja para ser profesional, más con carga administrativa, aunque sea para una subcoordinación; no está al nivel de los grados por la carrera funcionaria ni por la carga laboral”. ▪ (2) “Siento que tengo una alta adaptabilidad a los cambios. Es probable que a comienzo no me va a gustar, va a generar estar un poquito más alerta, pero voy manejando mi organización. En el fondo, por lo menos en este servicio, no son cosas sesgadas, no hay una rigidez sino que siempre se pregunta o se va una adaptando”. ▪ (3) “No al cien por ciento (reconocida). No he recibido grandes críticas, pero el rumor termina afectando. Mi jefa siempre me motiva”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Hoy en día, yo creo que es un factor siempre está presente (tema contractual). Sin embargo, en mi caso personal, dadas las características y forma de la organización, no hay mucho problema con eso”. ▪ (2) Sobre la posibilidad de cambio arbitrario en las condiciones de trabajo, “sería chocante pero es parte de las reglas del juego. Estamos condicionados como funcionarios públicos; sin duda, un cambio generalmente puede tener tanto consecuencias negativas como positivas. Igual me adaptaría pero sería difícil”. ▪ (3) “Creo que hay poca preocupación de mirar objetivamente y de reconocer (valoración del trabajador). Se dan instancias, hay formalidades como las anotaciones de mérito, pero creo que el tema va un poco más allá. No me siento valorado”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “En lo personal no me preocupa el tema contractual. Yo como afectado no, pero si me preocupa para la gente del equipo que tengo en el servicio; el personal necesita poder desarrollarse de forma armoniosa y tranquila; todos necesitamos una cierta seguridad laboral porque somos el sostén de una u otra persona o de una familia. Me complica como jefatura al ver a mis funcionarios preocupados por ese tema”. ▪ (2) “Yo me puedo adaptar a los cambios, no tengo problema pero necesito una razón justificada, no una orden de porque sí”. ▪ (3) “Me siento apreciado aquí en la organización, en general. Pero he podido constatar que no existe el reconocimiento de los superiores. Yo si me preocupo de mis funcionarios hacia abajo, pero en lo personal a mi como jefatura no, ni siquiera un gracias. No siento realmente que en mi caso se reconozca el trabajo”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Creo que para la institución y la jefatura somos reemplazables todos, ya que si a una la quieren despedir nunca le van a decir nada; ellos actúan solamente. Es una preocupación obvio, porque una tiene una familia atrás, eso puede pasar (de la desvinculación en el trabajo), pero no es una situación que en la actualidad me complique”. ▪ (2) “Si hay cambios en el trabajo, primero tengo que averiguar el por qué se toman decisiones y el por qué hay cambios de funciones; no me resisto a los cambios, no me generan estrés, pero si me gustaría saber las razones del cambio realizado”. ▪ (3) “Hoy no tengo un trato justo y tampoco me siento muy valorada. Aquí hay dos enfoques diferentes: a veces siento que recibo un cierto reconocimiento por algunas personas, por el trabajo, no obstante en situaciones de conflicto no obtengo apoyo necesario”. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) “Actualmente por mi edad, claro que es una preocupación el ser despedido o que no me renueven el contrato; quizá me sea difícil encontrar un nuevo trabajo en poco tiempo y esta es una situación que afecta el ánimo, porque es una preocupación más en mi núcleo familiar”. ▪ (2) “No soy partidario de que a las personas les cambien sus funciones, horarios o puestos de trabajo en contra de su voluntad, quizá puede existir una propuesta de cambio, pero no debe ser algo impuesto, y menos vía amenazas por parte de las jefaturas”. ▪ (3) “He tenido tiempos buenos y malos; cuando no me sumé al grupo, fui maltratado, pero ahora me siento respetado, aunque a veces podrían darme las gracias por la labor realizada”. |

A5.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Perspectiva ISTAS 21 Por Estamentos

| PERSPECTIVA DE ANÁLISIS | | Doble Presencia | VARIABLES DE ESTUDIO | Compatibilidad Vida Familiar y Carga Laboral (1) | |
|---|--|---|---|---|--|
| Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| <ul style="list-style-type: none"> (1) “Con el tiempo he ido trabajando la compatibilidad de la vida familiar con el trabajo. Cuando estaba más joven, me costaba más manejar el nivel de estrés, sobre todo con la llegada de mi primera hija. Ahora he ido aprendiendo a ordenarme y trato que no interfiera, pero claramente una no se puede dividir. Pero gracias a una buena organización de labores y tiempos, he logrado bajar mi nivel de estrés, porque en un momento ya me pasó la cuenta”. Y para resolver situaciones, “siempre quedo con la sensación de que algo faltó, me organizo, hago uso de mis redes de apoyo, pero quedo con la sensación de que algo queda al debe”. | <ul style="list-style-type: none"> (1) “Cuando estaban más chicos los niños y enfermos si me producía angustia el no estar conectada con la casa. Ahora igual es relativo, todo es funcional, igual la cabeza está dividida. Esto cansa, agota, pero si algo sucede soy resolutiva, empiezo a mover redes; la familia es lo primero en todo”. | <ul style="list-style-type: none"> (1) “En lo particular trato que no incida (influencia de la vida familiar en el trabajo). Va a depender también de la gravedad de la situación, pero yo diría que no. Generalmente la disposición está más enfocada en el trabajo”. | <ul style="list-style-type: none"> (1) “No me quita tiempo, para mi lo más importante es mi familia, Así que yo hago un lado mi trabajo y atiendo a mi familia, porque nunca me van a llamar por una pequeñez, siempre es por algo urgente y creo que el mismo respeto merecen mis trabajadores. Entonces, a todos nos va a complicar que tengamos un hijo enfermo, una situación emocional, nos va a afectar porque somos personas. Ahora como canalizamos esa situación es donde tenemos que ser bien diligentes; es imposible para cualquier ser humano desconectarse de las emociones, independiente del rendimiento”. Sobre su realidad personal en el trabajo, “mi experiencia es difícil. Yo como jefatura doy más accesibilidad a los míos, pero para mi, desde un jefe hacia otro de rango superior, me cuesta mucho acceder”. | <ul style="list-style-type: none"> (1) “No influyen en mi trabajo las exigencias domésticas y familiares. Yo defino bien mi trabajo, el trabajo es trabajo y la casa es casa; y si recibo un llamado de urgencia obvio que lo voy a contestar y voy a tomar una decisión, pero no es en forma permanente que tenga que estar viendo estas materias. Cuando ocurre, tengo tiempo para resolverlas, pero no me puedo desconectar ni desconcentrarme de las exigencias de mi trabajo. En general, de la jefatura recibo apoyo y entienden cuando se trata de algunas urgencias que debo atender, porque nunca abandono mi trabajo”. | <ul style="list-style-type: none"> (1) “Los problemas o conflictos de la vida personal siempre influyen en el trabajo; de una u otra manera siempre estoy pensando en mi familia, no sé si estas situaciones se puedan medir o cuantificar, para ver efectivamente cuanto inciden en el rendimiento laboral”. |

Tabla N°38. A1.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Objetivos Proyecto de Investigación Eje Argumental Método Cualitativo (EAMC) N°001 - 2021 : PERSONAS, MOTIVACIÓN Y CONTINGENCIA

| DIMENSIONES DE ANÁLISIS: | | OBJETIVOS PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | EJE ARGUMENTAL MÉTODO CUALITATIVO (EAMC): | | EAMC N°001 - 2021 | PERSONAS, MOTIVACIÓN Y CONTINGENCIA |
|---|--|--|---|---|--|---|
| Variables | Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| Situación Socioemocional del Personal de Salud | <ul style="list-style-type: none"> “Creo que están muy cansados no sólo por la pandemia, sino que este contexto agudizó el cansancio que trae la gente por la tremenda demanda y la poca oferta que tenemos en brechas de recurso humano. Por tanto, la gente se frustra, se molesta, tenemos niveles de ausentismo altos, que responden también a todas estas dificultades. En lo laboral, existen funcionarios muy estresados y no sé si la gente no está comprometida, sino que se ha ido desencantando con el trabajo”. | <ul style="list-style-type: none"> “Yo creo que en el tema generacional no hay una relación del salud por ejemplo; acá ha llegado mucha gente que ha estado reemplazando y ni siquiera se presentan ni dicen buenos días. Antes éramos todos empáticos y atendíamos con preferencia al funcionario, ahora no, es uno más en la fila, debe sacar número; siento que la gente se va desinflando (al ingresar) motivacionalmente por un tema de recursos, de infraestructura e insumos, como de la remuneración. Hay una alta carga de trabajo, hay una alta presión y el sueldo no es bueno”. | <ul style="list-style-type: none"> “Puede que haya afectado un poco el tema de la pandemia, pero en la gente falta ese ambiente familiar que se puede dar en algunas organizaciones. No hay una mayor cercanía, funcionan todos como república independiente y no siento que haya esa cohesión a nivel organizacional; se ve más que nada individualismo en cada uno de los entes”. | <ul style="list-style-type: none"> “Están agotados y muy desmotivados (el personal); creo que las diferencias que hay a nivel de renta es un factor importante a considerar. Además, hay un tema cultural que también hace que eso genere diferencias y haya muchos roces internos entre los funcionarios”. | <ul style="list-style-type: none"> “(El personal) está muy cansado, encuentro que viven situaciones muy injustas y no están camiseteados como antes; las personas no se sienten valoradas, no sienten que su trabajo es importante. Toda la gente viene a trabajar porque tienen que cumplir. Tienen una familia detrás, pero ya no veo el compromiso del funcionario antiguo”. | <ul style="list-style-type: none"> “Creo que la situación socioemocional del personal hospitalario va de la mano con el diario vivir, ya sea con la parte económica, la no valoración de las personas, el sentirse menoscabado, el sentirse humillado. Claro que impacta, sólo permite que las relaciones de las personas no sean buenas, y por ello, el rendimiento en la parte del trabajo en si no se puede hacer de una manera óptima. Ahora veo que la cosa está más negativa”. |
| Complejidades Laborales en Contexto de Pandemia | <ul style="list-style-type: none"> “Además del contexto de incertidumbre, de los temores propios que teníamos todos en lo personal sobre qué nos podía pasar y el temor a contagiarnos, tuvimos que regularmente reorganizarnos, reordenando y reformulando el trabajo. Eso fue lo más complejo”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo más complejo fue la incertidumbre a los cambios, miedo al mismo virus Covid-19, a la inestabilidad del cierre eventual de un servicio. En un complejo contexto de pandemia, bajó notoriamente la asistencia y cambió la carga laboral; ahora estamos valorando mucho más la calidad que la cantidad (en la atención)”. | <ul style="list-style-type: none"> “Una de las cosas que también influyó en el comportamiento de la gente fue la distancia; con la poca cercanía y afectividad que había, se generó más brecha todavía. Relaciones más frías, menos cercanas y más independientes, además de cambios que se fueron generando; muchas personas tuvieron que cambiarse de servicio o hicieron teletrabajo o se tuvieron que ir a otro (servicio) temporalmente”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo que más me costó fue motivar en base al miedo. La gente tenía mucho temor, tenía miedo de contagiarse, dudaba de los sistemas de prevención de riesgos, de los equipos que se entregaban. Igual modificamos cosas, habilitamos camas y me costó convencer a la gente de ingresar a un sector para trabajar. En general, se afectaron algunos resultados estructurales”. | <ul style="list-style-type: none"> “El descontento era que no tenían la información necesaria, no tenían las medidas de protección y el equipamiento adecuado para realizar bien su trabajo; muchas personas se contagiaron y siendo un tema sensible, hubo casos de funcionarios que fueron discriminados, porque viva voz se les decían que tenían Covid”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo más complejo fue dar a entender a los usuarios y familiares, que todo cambió...Se resistían a que los pacientes no podían recibir visitas, el ánimo de las personas también cambió, están aún irritables y no se conforman con las explicaciones que uno les da, aún se molestan” |

**A2.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Objetivos Proyecto de Investigación
Eje Argumental Método Cualitativo (EAMC) N°002 - 2021 : INFLUENCIA DE PROCESOS CLAVES**

| DIMENSIONES DE ANÁLISIS: | | OBJETIVOS PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | EJE ARGUMENTAL MÉTODO CUALITATIVO (EAMC): | | EAMC N°002 - 2021 | INFLUENCIA DE PROCESOS CLAVES |
|--|--|--|---|--|---|--|
| Variables | Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| Funcionalidad Órganos de Prevención y Sanción Maltrato, Acoso Laboral y Sexual | <ul style="list-style-type: none"> “Yo creo que es bueno que existan, pero no siempre responden a las necesidades que demandan los funcionarios; si bien sabemos que los protocolos y que todos los procesos tienen una estructura muchas veces, eso hace que los tiempos se dilaten y finalmente en lugar de llegar a solucionar un problema que era 10%, llegamos a intervenir cuando ya está en un 120%. Creo, también, que existe poca claridad en el personal de identificar qué es y qué no es acoso o maltrato”. | <ul style="list-style-type: none"> “Siento que han ido evolucionado en el tiempo; de todos mis años se ha ido notando la presencia de estas áreas preventivas, de denuncias y sanciones. Siento que falta por conocer un poco más el objetivo de cada una y cuáles son las instancias a las cuales puedo recurrir, independientemente de que las requiera o no. Pero si siento que ha habido una buena evolución en ese aspecto y que hoy se sabe que existen. Sin embargo, se requiere una mayor retroalimentación; es importante que se tenga la seguridad de sentirse protegido (el funcionario)”. | <ul style="list-style-type: none"> “A mi juicio, están escondidos (los organismos preventivos y de apoyo), no son visibles para el resto de la organización. Quizás yo por mi área de trabajo los conozco, sé cómo funcionan, pero en particular me pongo en el escenario de un auxiliar o de algún administrativo nuevo que llegue, no va a saber dónde recurrir, qué debe hacer. Entonces siento que en ese aspecto, son áreas que no se muestran y que deberían ser un poco más protagonistas, eso afecta importantemente, sobre todo el tema del acoso, el tema de la seguridad laboral, está muy al debe ahí (la institución)”. | <ul style="list-style-type: none"> “Estamos al debe. Le falta un poco más de eficacia y eficiencia a los sistemas. Hablo con propiedad porque yo participé, por ejemplo, en el Comité Paritario. Quisimos modificar varias cosas, ya que los procesos actualmente no ayudan mucho. Se cuestiona mucho y no se avanza, los afectados tienen que estar insistiendo; todo se traduce en mucha pérdida de tiempo al final”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo viví y creo que mi experiencia no fue de las mejores. Si se hace una denuncia de acoso laboral y/o sexual, eso es muy sensible donde una no tiene que ser expuesta y varias personas coinciden que hemos sido muy expuestas y somos marginadas; creo que no hacen nada, son más bien un grupo de amigos que se sientan a ver indicadores y no se ponen en el lugar del funcionario afectado. Dos años estuve esperando respuestas, sólo tramitación, sin respuestas concretas”. | <ul style="list-style-type: none"> “La primera parte bien, cuando uno expresa la situación. La segunda parte, cuando ya están dentro del proceso de investigación, ahí creo que hay una falencia importante. Yo pienso que el afectado, no es el que tiene que andar buscando respuestas; se debería llamar al funcionario y explicar el estado de las cosas. Entonces, al final del proceso uno queda en el aire. Eso es un desgaste emocional. A mí sólo me interesa que se compruebe que si hay maltrato laboral”. |
| Aportes Hacia el Fortalecimiento Ambientes Laborales Saludables | <ul style="list-style-type: none"> “Una buena estrategia sería generar instancias colaborativas y de conocimiento entre los distintos servicios. Además, política de autocuidado pero que sean efectivas, con un impacto mayor que las pausas saludables; para mí esto es invertir en el personal, aunque hoy se considere una pérdida de tiempo”. | <ul style="list-style-type: none"> “Tiempos y recursos. Tiempo para que podamos hacer una mejor gestión, para poder aplicar de buena forma lo aprendido. Tener el tiempo para conversar con el profesional, con los colegas, para ir midiendo un poco más las necesidades; la conversación de pasillo es tan inestable, es tan poco privada, es tan poco positiva en ese aspecto de poder rescatar más cosas”. | <ul style="list-style-type: none"> “Siento que últimamente la organización se basó más en lograr objetivos y quedaron un poco más de lado las personas. Siento que hacia allá hay que orientarse a futuro, o quizás a un corto plazo. Eso está generando un desgaste en la gente, se está pensando demasiado en indicadores, en cumplir objetivos y metas y no estamos viendo a las personas, con sus preocupaciones e intereses”. | <ul style="list-style-type: none"> “Primero, poder reconocer cuales son nuestras unidades y saber que funciones cumplen, porque hay mucho desconocimiento en nuestra área industrial. Segundo, respetar los presupuestos anuales para poder lograr los objetivos que nos proponemos. Tercero, darle una real importancia a los temas de capacitación de habilidades blandas”. | <ul style="list-style-type: none"> “Todas las personas tenemos valores y tenemos que ser respetuosos y si nosotros tuviéramos un buen trato nada pasaría y estaríamos todos trabajando en forma armoniosa. Pienso que independiente que la jefatura sea capacitada, yo pienso que lo peor es no resolver los conflictos cuando se han generado”. | <ul style="list-style-type: none"> “Para fortalecer los ambientes laborales saludables, hay que seguir con las charlas, capacitaciones, pero que también asistan las jefaturas. Hay relatores muy capaces en esta institución, que llevan muy buenas propuestas de trabajo, que nos sirven a todos”. |

**A3.- Tabla Matriz de Sistematización Entrevista Semiestructurada / Análisis Objetivos Proyecto de Investigación
Eje Argumental Método Cualitativo (EAMC) N°003 - 2021 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

| DIMENSIONES DE ANÁLISIS: | | OBJETIVOS PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | EJE ARGUMENTAL MÉTODO CUALITATIVO (EAMC): | | EAMC N°003 - 2021 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Variables | Coordinadora Entrevista N°1 | Subcoordinadora Entrevista N°2 | Profesional Entrevista N°3 | Técnico Entrevista N°4 | Administrativo Entrevista N°5 | Auxiliar Entrevista N°6 |
| Factores de Riesgo y Éxito Trato Laboral | <ul style="list-style-type: none"> “La falta de comunicación efectiva, la excesiva verticalidad en decisiones, que no significa que todo tiene que ser participativo horizontal, pero si creo que las decisiones pudieran pasar por quien tiene las competencias técnicas o el conocimiento para determinadas áreas; también mayor claridad de las funciones y generar el levantamiento de las necesidades del personal”. | <ul style="list-style-type: none"> “El riesgo refiere al espacio laboral, a la falta de insumos y tener sobrecarga laboral. Y en el éxito, el poder hablar y ser escuchado en la instancia que esté, el trabajo en equipo, yo siento que el sentirse uno más sin tanta diferencia, el sentirse útil, el potenciar las habilidades de cada uno”. | <ul style="list-style-type: none"> “La presencia de los favores políticos siento que, en cierto modo, influyen porque no necesariamente la gente cuenta con capacidades. Hay gente que si las tiene (capacidades), pero eso somete a riesgo a esa persona, por la mirada crítica interna y el cuestionamiento a su formación, en caso que ésta llegue a asumir una jefatura”. | <ul style="list-style-type: none"> “Las brechas económicas, las diferencias que hay a nivel de renta creo que es súper importante. También hay un tema cultural político, que también hace que eso se diferencie mucho y haya muchos roces internos porque hay funcionarios políticos y funcionarios de carrera”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo más importante para el trabajo es tener un buen ambiente laboral, donde el conflicto se resuelva, que no quede la sensación de que no se hizo nada y seguimos avanzando, siendo que de fondo jamás está resuelta la situación puntual; este es el mayor problema que existe hoy en el Hospital. Es necesario más respeto y lealtad entre los distintos estamentos”. | <ul style="list-style-type: none"> “Lo que he sentido en carne propia, es el maltrato hacia las personas, hostigamiento, muchas veces por parte de los compañeros (as) de trabajo y también de alguna jefatura. Para el buen trato laboral sólo hay que partir por respetar a quien tenemos a nuestro lado, sea quien sea. No menos relevante es la comunicación”. |
| Cultura y Clima Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> “Los comentarios y los prejuicios entre los mismos compañeros (as) de trabajo, yo creo que eso influye; la liviandad que la gente hace comentarios respecto al trabajo de otros, claramente genera un clima laboral no grato”. | <ul style="list-style-type: none"> “La toma de medidas sobre las cuales no necesariamente saben cómo se organiza un servicio y se toman medidas un poquito dictatoriales. Decisiones centralizadas y sin escuchar a la gente”. | <ul style="list-style-type: none"> “Bastante influye la cultura en la percepción de clima laboral. Acá el tema del cargo genera una brecha importante entre los estamentos funcionarios, lo que muchas veces condiciona situaciones de malos tratos”. | <ul style="list-style-type: none"> “La cultura de las personas, aquí nosotros nos hemos enfrentado a diferentes niveles culturales, lo que afecta el clima laboral”. | <ul style="list-style-type: none"> “Los usuarios que nos visitan son personas de escasos recursos, y al percibir que hay un mal clima laboral vamos a estar desprestigiados. Las jefaturas deben tener buen trato, de lo contrario el personal anda enojado y la atención no es buena”. | <ul style="list-style-type: none"> “El clima laboral es estresante; se debe a que no se le da el valor a las personas por lo que son, no se respeta lo que piensan; los estamentos no están vinculados. Hay muchas personas que trabajan sin ganas, muy desmotivados”. |
| Organización y Estrés Laboral | <ul style="list-style-type: none"> “Influye claramente en cómo están organizados los espacios, cómo se entregan las tareas y se resuelven los conflictos; hay que integrar al funcionario en las decisiones y motivarlo”. | <ul style="list-style-type: none"> “Cada vez que se generan estructuras rígidas, que no están los insumos, que no están los exámenes o las máquinas, eso genera un desgaste (estrés) por el cual uno técnicamente pudiera estar preparado, pero al final influye en los resultados”. | <ul style="list-style-type: none"> Más allá de la estructura de la organización, su diseño, diría que la gran falencia (estresor) son las personas. Me parece que las relaciones humanas tienen mayor impacto en el estrés laboral, que los aspectos estructurales u orgánicos”. | <ul style="list-style-type: none"> “Creo que todo cambio que no sea bien justificado e informado, influye (en el estrés laboral). Hay personas que son más proclives a los cambios y otras no. Pero siempre va a influir, sobre todo cuando no se explique el por qué y el para qué”. | <ul style="list-style-type: none"> “Influye y mucho, pero a la institución no le preocupa. Antes había una relación más armónica con la organización; los cambios en el nuevo Hospital no se hacen paso a paso, sino que son impuestos y eso afecta al personal”. | <ul style="list-style-type: none"> “Son tantos estamentos y jefaturas que las funciones que uno debe cumplir, muchas veces obligan a errores, lo que produce estrés laboral; nadie necesita que varias personas den órdenes”. |

iii. Reflexiones Técnicas Entrevista Por Estamentos

La revisión cualitativa de las información obtenida, permite establecer un marco de reflexiones técnicas a partir de dos dimensiones de análisis. Por un lado, los aportes que arroja la realización del Curso PAC denomina “Gestión y Promoción de Ambientes Laborales Saludables”, en lo específico el Taller Grupal de las Dimensiones de Riesgos Psicosocial en el Trabajo (ISTAS 21). Y en otro ámbito, las contribuciones análíticas para esta investigación, que proporciona, en un ejercicio de proyección temporal, la aplicación -durante el segundo semestre del año 2021- de la entrevista semiestructurada a funcionarios de distinto estamento y posición jerárquica dentro del Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins, con la particularidad técnico-metodológica que asistieron como alumnos en alguna versión de dicha capacitación ejecutada en el año 2019.

Ahora bien, considerando que ya en páginas anteriores se revisaron tablas descriptivas del curso y los aspectos claves de esa fuente de producción y sistematización de información, en este ítem vamos a profundizar sólo en aquellas materias que proporcionó la entrevista semiestructurada. En lo específico, a los antecedentes que suministran dos enfoques de análisis: el primero, que dice relación con los datos que aporta la conversación realizada en directa articulación con las Dimensiones de Riesgo Psicosocial ISTAS 21 y las variables de estudio que fueron definidas. Y la segunda perspectiva, refiere linealmente a los factores de reflexión técnica que ofrecen los objetivos de la presente investigación, y que configuran las orientaciones del proceso de estudio.

a) Dimensiones de Riesgo Psicosocial en el Trabajo ISTAS 21

▪ Dimensión N°D1 / Variable: Tensión Emocional

En el caso de la perspectiva de análisis referida a la Dimensión de Exigencias Psicológicas (D1), entre los distintos entrevistados hubo criterios coincidentes para explicar la carga psicológica que genera el desarrollo del trabajo en todos sus ámbitos. En lo concerniente a la variable de estudio N°2 que corresponde a Tensión Emocional, la trabajadora social en rol de coordinadora (supervisión) asegura que *“si, tengo desgaste emocional, sobre todo porque mi trabajo implica trabajar con muchas personas; hay un equipo grande de funcionarios, al cual tenemos que estar de manera permanente supervisando, dando instrucciones, asesorando (...) trabajo en salud mental y en un servicio que no es prioridad para la institución, y eso si genera mayor desgaste”*.

La funcionaria del estamento administrativo, en relación a la variable de estudio de Tensión Emocional, hace ver *“que hay situaciones puntuales que si generan estrés (laboral), se genera agotamiento al producirse situaciones injustas, donde la jefatura escucha y no toma decisiones, y todo avanza y eso es realmente un desgaste emocional. Antes venía súper motivada al trabajo, ahora solamente es mi trabajo, sólo eso”*. En ese mismo eje, el funcionario auxiliar de servicio, se encarga de manifestar que *“si hay desgaste emocional, porque yo trato de hacer lo mejor posible mis funciones, sin embargo, nadie de la jefatura me dice si estoy haciendo bien o mal mi trabajo, o no estoy cumpliendo con las expectativas que se esperan de mí”*. En el caso del entrevistado del estamento técnico, su opinión es que *“me mantengo en una tensa calma y si, el trabajo me produce desgaste emocional, lo que normalmente se traduce en cansancio y estrés”*.

Quien desarrolla tareas en el nivel de subcoordinadora, comparte los planteamientos esgrimidos por sus colegas y subraya que *“Si, (el trabajo) me produce desgaste emocional. Atendemos personas con dolencias tanto emocionales, físicas, enfermedades que aparecen o nacen con eso. El hecho de sobreponer esa carga emocional y tratar de motivar un proceso de rehabilitación, si a la larga va generando un desgaste”*. La opinión distinta la ofrece el funcionario profesional, quien en esta perspectiva indica que su trabajo no le produce tensión emocional. *“Lo tomo como parte de la rutina laboral, así que no considero que genere algún menoscabo a algún desgaste”*.

▪ **Dimensión N°D2 / Variables: Aprendizaje y Compromiso Institucional**

En lo que respecta a la Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D2), para el caso de la variable de estudio N°2 que corresponde al compromiso hospitalario con el aprendizaje del funcionario, el entrevistado auxiliar de funcionario sostiene que *“en algunos casos me parece que la organización no está muy preocupada (...)”*. Para el funcionario del estamento técnico, la opinión es crítica sobre la disposición que muestra la institución. *“(…) tiene las ganas, pero no tiene los recursos. Llevo ocho años acá pidiendo los mismos cursos para mi gente de capacitación, hemos estudiado, cotizado, reunido con todas las personas que han pasado por el área de capacitación y hasta hoy no hemos logrado nada”*. En tanto, la secretaria computacional del estamento administrativo, advierte diferencias según posición jerárquica. *“Se compromete sólo con las jefaturas y rangos superiores (la institución), pero el nivel administrativo siempre hemos quedado de lado; nunca tenemos tiempos para capacitarnos; no nos toman en cuenta”*.

“La veo poco comprometida con el desarrollo del personal (a la institución); imagino que tiene que ver con necesidades de carácter organizacional; los equipos trabajan muy separados, con poca conexión y coordinación, lo que hace que muchas veces se pierdan gestiones (...) se sobreintervienen algunas cosas y se pierde mucho tiempo en otras materias”. El planteamiento corresponde a la funcionaria con roles de coordinadora, en tanto el representante del estamento profesional comparte íntegramente esa opinión, puntualizando que *“creo que está muy al debe todavía (el Hospital), siento que falta bastante por hacer. Ahora lo atribuyo quizás al tamaño de la organización. Hay una capacidad de crecimiento donde se deja de lado al capital humano”*.

Ahora bien, en lo que respecta a la posición inversa de la interrogante sobre el compromiso del funcionario con la institución, se puede observar la existencia de una tendencia generalizada a un discurso de decidido apoyo, aunque se reconocen las debilidades y nudos críticos que persisten en el funcionamiento organizacional, La mayoría del personal mostró su voluntad y compromiso con el Hospital, lo que se tradujo incluso en un lenguaje corporal que reafirmaba esa intención, con la expresión de rostros alegres, confiados, con alta convicción y comodidad ante la pregunta.

El auxiliar de servicio no tarda en señalar que *“me identifico plenamente con la institución. He podido trabajar y agradezco esa oportunidad”*, mientras la subcoordinadora asegura que *“tengo la camiseta puesta. Crecí en un ambiente hospitalario, mi mamá era arsenalera en Santiago, entonces crecí con el olor de Hospital. Me identifico con la causa social, de salud, de mejora*. Por su lado, el funcionario profesional aunque advierte episodios de distanciamiento, establece que *“(…) hoy día si me siento comprometido con la institución, aunque han existido divorcios entre medio”*, y quien se encarga de realizar tareas técnicas afirma que *“estoy comprometido con la institución, porque soy de origen humilde y sé que la gente que se atiende también lo es (...)”*.

En el mismo sentido, la coordinadora del servicio clínico de salud mental especifica que *“me siento comprometida con la institución, por ser una institución de salud pública, que es parte de la seguridad social mínima”*. Una predisposición ostensiblemente contraria, aunque con rasgos de estar supeditada a situaciones de clima laboral no resueltas, estuvo a cargo de la funcionaria del nivel administrativo, quien explica que *“antes iba muy feliz al Hospital, me identificaba y sentía que era un Hospital Amigo, pero ahora no me motiva como antes, debido al daño que producen algunas personas, que son jefaturas (...); ahora voy sólo porque tengo que cumplir”*.

▪ **Dimensión N°D3 / Variables: Relaciones y Manejo de Conflictos**

En lo que compete a la Dimensión de Apoyo Social de la Empresa y Calidad de Liderazgo (D3), las variables de estudio para fines de investigación se asocian con las relaciones interpersonales (V-N°2) y la situación de los conflictos (V-N°3), origen, tratamiento e impactos. En el caso del primer nivel de análisis, la subcoordinadora releva el método interno de su servicio para atender y resolver las problemáticas, aunque deja entrever las dificultades que se generan por un criterio de tipo generacional. *“Se intenta resolver con las personas involucradas (el conflicto); yo tengo una muy buena relación con la jefatura y tengo en ese aspecto, un poquito de diferencia en la llegada. Por lo tanto, para mi siempre es resolutiva la instancia (con jefatura), no siempre a favor mío pero favorables a la necesidad; cuando hemos hecho un trabajo de ambiente laboral, no todos tiene la misma percepción; los jóvenes, son más estructurados en proteger su espacio”.*

Para el funcionario auxiliar de servicio, advierte las tensiones que se producen en las relaciones internas por los conflictos. *“La relación entre las personas que trabajan en la unidad es cordial, quizás sea también de colaboración, pero a veces el respeto se pierde a causa de alguna discusión (...) los conflictos, lamentablemente se generan por la poca comunicación entre las personas; las jefaturas en alguna oportunidad hacen oídos sordos de las situaciones que, a veces, llegan a dañar el ambiente laboral”.* La representante del estamento administrativo, en la misma línea, que durante toda la entrevista mostró su angustia y emoción frente al recuerdo de episodios pasados, apela a la voluntad y competencias de jefaturas para resolver conflictos. *“Los jefes son los llamados a resolver los problemas, dándole un corte a la situación y evitar que los conflictos sigan avanzando. Nunca se hace nada y quedan sensaciones súper injustas; esto sucede porque no quieren hacerse cargo o no tienen competencias para manejar el conflicto”.*

El representante del nivel técnico, explica la presencia de conflicto por un tema cultural y por la presencia de la variable política, apuntando que las relaciones se caracterizan por la ausencia de colaboración voluntaria. *“Es difícil encontrarla (...)”*, asegura. Y sobre la génesis del conflicto, dice que *“se generan por las grandes brechas de conocimiento, de preparación y también por un tema cultural. En las jefaturas, el tema se improvisa mucho; (...) los conflictos se generan cuando se nombran o designan jefaturas que no tienen competencias adecuadas para dirigir”.*

Mientras el funcionario del estamento profesional, enfatiza en las dificultades de las jefaturas para resolver los conflictos, también destaca el trabajo en equipo que se ha venido generando en su área de trabajo para cumplir con las tareas y funciones. *“Hay conflictos respecto al manejo y déficit en funciones de liderazgo. Existe una mirada de autoridad, una mirada jerárquica que está dada por la estructura, no así en las competencias que tengan las personas (...) lo que yo percibo, es que los jefes la mayoría de las veces no resuelven”*. Por su parte, la coordinadora del área clínica, junto con resaltar el trabajo colaborativo de su equipo, hace una crítica mayor sobre la estructura organizacional para explicar el origen del conflicto. *“Creo que pasan mucho por la poca claridad en la entrega de información hacia los funcionarios; (...) hay poca comunicación efectiva y las jefaturas y líderes requieren más capacidades para poder resolver los temas”*.

■ **Dimensión N°D4 / Variables: Marco Contractual y Satisfacción en el Trabajo**

En referencia a la Dimensión de Compensaciones (D4), para efectos de la presente investigación existen dos variables de estudio que exponen mayor aporte técnico-metodológico. Estas refieren a las de Marco Contractual (V-N°1) y la de Satisfacción (o valoración) en el Trabajo (V-N°3). En la primera, la secretaria representante del estamento administrativo advierte en su respuesta la crítica a la falta de interés de la jefatura por el futuro del capital humano, aunque al mismo tiempo plantea que el tema contractual no es parte de sus preocupaciones. *“Para la institución y la jefatura somos reemplazables todos, ya que si a una la quieren despedir nunca le van a decir nada; ellos actúan solamente (...) es una preocupación obvio (la posibilidad que me despidan), porque se tiene una familia atrás, pero no es una situación que en la actualidad me complique”*.

Por su parte, el funcionario auxiliar de servicio reconoce inquietudes por la edad. *“(...) claro que es una preocupación el ser despedido o que no me renueven el contrato; quizá me sea difícil encontrar un nuevo trabajo en poco tiempo y esta es una situación que afecta el ánimo, porque es una preocupación más en mi núcleo familiar”*. En esta misma materia, el funcionario de nivel profesional asegura que *“es un factor siempre presente (el tema contractual). Sin embargo, en mi caso personal, dadas las características y forma de la organización, no hay mucho problema con eso”*. El funcionario del estamento técnico, en tanto, tampoco expresa preocupaciones en esta área. *“Yo como como afectado no (que me despidan); (...) pero si me preocupa el equipo que tengo en el servicio; el personal necesita desarrollarse de forma armoniosa y tranquila”*.

En el caso del personal de supervisión, la funcionaria coordinadora, al igual que el resto del personal, no manifiesta mayor preocupación por la materia consultada, no obstante hace ver la importancia del valor del proceso de evaluación. *“En mi caso, siempre he tenido una excelente evaluación; entonces creo que sería difícil que pudieran tener un argumento que no fuera objetivo para la renovación”*. Su colega, que cumple tareas de subcoordinadora en un servicio clínico de atención ambulatoria, releva otro aspecto analítico del estudio: los sueldos. *“No tengo preocupación por la posibilidad de perder el trabajo. Lo que sí creo es que es mal remunerado; (...) no está al nivel de los grados por la carrera funcionaria ni tampoco por la carga laboral”*.

Una de las materias altamente sensibles y críticas de la investigación, considerando su influencia en la percepción del clima laboral, refiere a la satisfacción del personal en el trabajo, que en este caso también se conecta con la valoración que se tiene del contexto organizacional. *“He tenido tiempos buenos y malos; cuando no me sumé al grupo, fui maltratado, pero ahora me siento respetado, aunque a veces podrían darme las gracias por la labor realizada”*. La opinión del funcionario auxiliar de servicio habla de momentos difíciles al interior de la institución, que en el final destaca la necesidad de reconocimiento. Similar es el planteamiento de la funcionaria administrativa, que en algunos momentos de la entrevista se debió detener la grabación porque la emoción la embargaba. *“Hoy no tengo un trato justo y tampoco me siento muy valorada. Aquí hay dos enfoques diferentes: a veces siento que recibo un cierto reconocimiento por algunas personas, por el trabajo, no obstante en situaciones de conflicto no obtengo apoyo necesario”*.

La funcionaria coordinadora subraya en su opinión un tema emergente del proyecto, que tiene que ver con la remuneración. *“Recibo un buen trato (de mi jefatura y colegas), no sé si un trato justo desde la organización, porque no se asocia remuneración con responsabilidades”*. Su par, en tanto, la subcoordinadora habla de la existencia del reconocimiento, dejando entrever las dificultades en la conducción y control de equipos. *“No al cien por ciento (reconocida). No he recibido grandes críticas, pero el rumor termina afectando (...) mi jefa siempre me motiva”*.

En último término, el funcionario profesional admitió su falta de valoración. *“Se dan instancias, hay formalidades como las anotaciones de mérito, pero no me siento valorado”*. El técnico, por su parte, reconoció sentirse reconocido por sus colegas pero no por sus jefaturas. *“(...) yo sí me preocupo por mi personal, pero no siento realmente que en mi caso se reconozca el trabajo”*.

▪ **Dimensión N°D5 / Variable: Compatibilidad Vida Familiar y Carga Laboral**

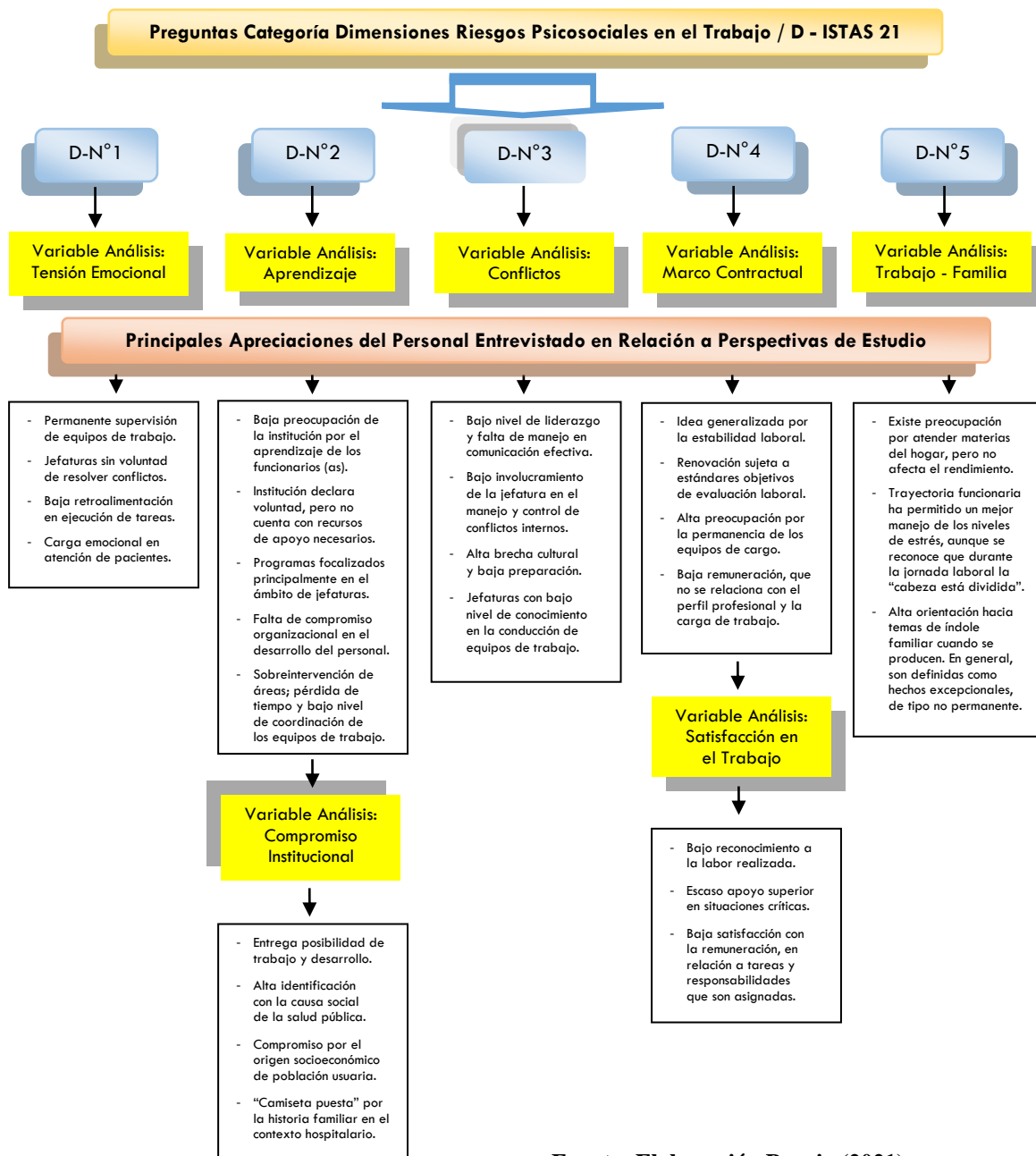
En la última Dimensión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, la Doble Presencia (D5) se concentra el análisis en la variable de compatibilidad de la actividad laboral con la vida familiar y doméstica (V-N°1). A este respecto, el funcionario del nivel técnico subraya que *“para mi lo más importante es mi familia (...) así que yo hago un lado mi trabajo y atiendo a mi familia, porque nunca me van a llamar por una pequeñez, siempre es por algo urgente y creo que el mismo respeto merecen mis trabajadores”*, mientras la funcionaria administrativa refuerza el criterio de diferenciar los planos de atención, destacando que siempre puede dedicar tiempo para resolver las urgencias que pudieran generarse. *“Yo defino bien mi trabajo, el trabajo es trabajo y la casa es casa; y si recibo un llamado de urgencia obvio que lo voy a contestar y voy a tomar una decisión, pero no es en forma permanente que tenga que estar viendo estas materias (...)”*.

Dentro de este ámbito, el funcionario del estamento auxiliar enfatiza que *“los problemas o conflictos de la vida personal siempre influyen en el trabajo (...) de una u otra manera siempre estoy pensando en mi familia, no sé si estas situaciones se puedan medir o cuantificar, para ver efectivamente cuanto inciden en el rendimiento laboral”*. El funcionario del nivel profesional, mientras tanto, observa la inexistencia de mayor impacto de la vida familiar en el trabajo. *“En lo particular trato que no incida; (...) va a depender también de la gravedad de la situación, pero yo diría que no. Generalmente la disposición personal está más enfocada en el trabajo (...)”*.

La coordinadora, en este campo de análisis, apeló a la capacidad de organización que ha ido adquiriendo con el tiempo para reducir sus niveles de tensión emocional. *“Cuando estaba más joven, me costaba más manejar el nivel de estrés, sobre todo con la llegada de mi primera hija; (...) ahora he ido aprendiendo a ordenarme y trato que no interfiera, pero claramente una no se puede dividir”*. En la misma línea reflexiva, la funcionaria subcoordinadora apunta que *“cuando estaban más chicos los niños y enfermos si me producía angustia el no estar conectada con la casa. Ahora igual es relativo, todo es funcional, la cabeza está dividida; (...) esto cansa, agota, pero si algo sucede soy resolutiva, empiezo a mover redes; la familia es lo primero en todo”*.

A continuación, se presenta la Figura N°48 que refleja un diagrama de síntesis de los principales alcances diagnósticos y de percepción obtenidos en la entrevista, con enfoque en el ISTAS 21.

Figura N°48
Matriz Síntesis Diagnóstico y Percepción / ÍTEM Dimensiones de Riesgos Psicosociales - ISTAS 21
Aplicación Entrevista Semiestructurada Clima Laboral - Hospital Regional Lib. Bdo. O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2021)

b) Perspectiva de Análisis: Objetivos de Investigación

▪ **Eje Argumental - EAMC N°001: Personas, Motivación y Contingencia**

Siguiendo lo mencionado al comienzo del presente ítem, la segunda dimensión de análisis de la entrevista semiestructurada, refirió a los objetivos que orientan la presente investigación. Desde esa mirada, para efectos de sistematización de la información y posterior reflexión técnica, se definieron Ejes Argumentales del Método Cualitativo (EAMC). De este modo, el EAMC N°001 está relacionado con la perspectiva de Personas, Motivación y Contingencia. Las dimensiones analíticas para este ámbito de estudio refiere a dos temáticas coyunturales: por un lado, el Estado Actual de la Situación Socioemocional del Personal de Salud y la Descripción de las Principales Complejidades Laborales en el Sector Para un Contexto de Pandemia, a Causa del COVID-19.

Para la dimensión referida a la Situación Socioemocional del Personal de Salud, existe tendencia hacia la condición de funcionarios (as) “cansados y desmotivados”. La secretaria computacional, representante del estamento administrativo, manifiesta solidaridad con el contexto advreso con el cual conviven. *“Está muy cansado (el personal); encuentro que viven situaciones muy injustas y no están camisetaados como antes; las personas no se sienten valoradas, no sienten que su trabajo es importante”*. El funcionario del nivel técnico apunta que *“(…) están agotados y muy desmotivados; creo que las diferencias que hay a nivel de renta es un factor importante a considerar. Además, hay un tema cultural que también hace que eso genere diferencias y haya muchos roces internos entre los funcionarios”*. En tanto, el auxiliar de servicio asocia la actual condición del personal con el trato que finalmente se le termina entregando. *“La situación socioemocional del personal hospitalario va de la mano con el diario vivir, ya sea con la parte económica, la no valoración de las personas, el sentirse menoscabado, el sentirse humillado”*.

En lo relativo a la segunda dimensión de análisis del eje argumental N°001, la coordinadora del servicio clínico de salud mental, aunque antes refuerza también el diagnóstico de *“cansancio del personal de salud por la pandemia, pero también por razones asociadas a la brecha de recursos humanos que impide la movilidad interna”*, hace ver las complejidades que tuvo el personal de salud ante la pandemia. *“(…) además del contexto de incertidumbre, de los temores propios que teníamos todos sobre qué nos podía pasar y el temor a contagiarnos, tuvimos que regularmente reorganizarnos, reordenando y reformulando el trabajo; (...) eso creo yo fue lo más complejo”*.

Una opinión similar en este tema expresó la funcionaria subcoordinadora, *“lo más complejo fue la incertidumbre a los cambios, miedo al mismo virus Covid-19, a la inestabilidad del cierre eventual de un servicio”*, mientras el entrevistado del nivel profesional subraya lo que originó la pandemia en el comportamiento de las personas. *“(…) con la poca cercanía y afectividad que había, se generó más brecha todavía, relaciones más frías, menos cercanas y más independientes, además de cambios que se fueron generando; muchas personas tuvieron que cambiarse de servicio, hicieron teletrabajo o se tuvieron que ir a otro temporalmente (…)”*.

La funcionaria administrativa y el auxiliar de servicio, por su parte, coincidieron en que la tensión se produjo por la falta de información y las dificultades para que los familiares de los pacientes entendieran el nuevo contexto. *“(…) muchas personas se contagiaron y siendo un tema sensible, hubo casos de funcionarios que fueron discriminados”*, y por otro lado, recalcan que *“el ánimo de las personas cambió, están irritables y no se conforman con explicaciones”*.

▪ Eje Argumental - EAMC N°002: Influencia Procesos Claves

En este eje argumental de Influencia de Procesos Claves, subyacen dos dimensiones de análisis: una, dice relación con el rol y valor operacional que desarrollan en la institución hospitalaria los órganos preventivos y de sanción de conductas constitutivas de acoso laboral y sexual, como el Comité de Buen Trato Laboral, Comité de Riesgos Psicosociales y Comité Paritario de Higiene y Seguridad. La segunda dimensión de análisis para el EAMC N°2, se asocia con la visión de ofrecer soluciones y propuestas para fortalecer internamente los entornos laborales saludables.

Sobre los órganos preventivos y de sanción de conductas de acoso, existe tendencia generalizada en señalar que en su funcionamiento y efectividad se percibe una tarea pendiente. *“(…) están escondidos, no son visibles para el resto de la organización”*, la opinión del funcionario del nivel profesional coincide con la de la secretaria del estamento administrativo, quien plantea los alcances de su caso personal. *“Lo viví y creo que mi experiencia no fue de las mejores. Si se hace una denuncia de acoso laboral y/o sexual, eso es muy sensible donde una no tiene que ser expuesta y varias personas coinciden que hemos sido muy expuestas y somos marginadas. Creo que no hacen nada, son más bien un grupo de amigos que se sientan a ver indicadores y no se ponen en el lugar del afectado(a). Dos años esperé, sólo tramitación, sin respuestas concretas”*.

El funcionario del nivel técnico explica que *“estamos al debe. Le falta un poco más de eficacia y eficiencia a los sistemas. Hablo con propiedad porque yo participé, por ejemplo, en el Comité Paritario. Quisimos modificar varias cosas, se cuestiona mucho y no se avanza, los afectados tienen que estar insistiendo; (...) todo se traduce en mucha pérdida de tiempo al final”*. Por su parte, la coordinadora de servicio clínico reconoce la importancia de su existencia, pero fustiga sus resultados. *“(...) es bueno que existan, pero no siempre responden a las necesidades que demandan los funcionarios; si bien sabemos que los protocolos y que todos los procesos tienen una estructura, muchas veces eso hace que los tiempos se dilaten y finalmente en lugar de llegar a solucionar un problema que era 10%, llegamos a intervenir cuando ya está en un 120%”*.

En la dimensión de análisis referida a la entrega de propuestas para fortalecer los ambientes laborales saludables, la profesional subcoordinadora ofreció sus recomendaciones. *“Tiempos y recursos; (...) tiempo para que podamos hacer una mejor gestión, para poder aplicar de buena forma lo aprendido; tener el tiempo para conversar con el profesional, con los colegas, para ir midiendo un poco más las necesidades (...)”*. El funcionario de nivel técnico puso de relieve la necesidad de conocer la estructura organizacional. *“(...) saber qué funciones se cumplen, porque hay mucho desconocimiento en nuestra área industrial”*, el auxiliar de servicio expresa que un tema central es el perfeccionamiento. *“Hay que seguir con las charlas, capacitaciones, pero que también asistan las jefaturas”*, mientras la secretaria del estamento administrativo subraya la capacidad del jefe (a) en el manejo de los problemas. *“Pienso que independiente que la jefatura sea capacitada, yo pienso que lo peor es no resolver los conflictos cuando se han generado”*.

Poniendo de relieve que *“(...) que una buena estrategia sería generar instancias colaborativas y de conocimiento entre los distintos servicios”*, la coordinadora de salud mental también subraya la importancia que exista una *“política de autocuidado pero que sean efectivas, con un impacto mayor que las pausas saludables; para mi esto es invertir en el personal, aunque hoy se considere una pérdida de tiempo”*. Mientras tanto, el profesional advierte que el capital humano de la institución ha ido quedando postergado dentro de las prioridades, por lo que llama a enfocar los esfuerzos hacia ese nivel. *“(...) eso produce desgaste en la gente; se está pensando demasiado en indicadores, en cumplir objetivos y metas y no estamos viendo a las personas”*.

▪ **Eje Argumental - EAMC N°003: Estructura Organizacional**

Para el caso de este eje argumental referido a la Estructura Organizacional, se incorporan tres dimensiones de análisis: en un primer aspecto, la identificación de los factores de riesgo y éxito del trato laboral; un segundo nivel, vinculado con la incidencia de la cultura en el clima laboral; y una tercera línea, radicada en la influencia que tiene el modelo hospitalario en el estrés laboral.

En lo concerniente a factores de riesgo y éxito en el trato laboral, la subcoordinadora indica para los primeros, *“la falta de insumos y la sobrecarga laboral”*, y en el caso de los que favorecen un buen trato laboral, menciona *“(..) el poder hablar y ser escuchado en la instancia que esté, el trabajo en equipo; (...) yo siento que el sentirse uno más sin tanta diferencia, el sentirse útil, el potenciar las habilidades de cada uno”*. También desde la línea de supervisión, la funcionaria con roles de coordinación, refiere a los aspectos críticos del trato laboral: *“(..) la falta de comunicación efectiva, la excesiva verticalidad en decisiones, que no significa que todo tiene que ser participativo horizontal, pero si creo que las decisiones pudieran pasar por quien tiene las competencias técnicas o el conocimiento para determinadas áreas”*. Del mismo modo, recalca una mayor claridad de funciones y generar levantamiento de necesidades del personal”.

El auxiliar de servicio explica que *“para el buen trato laboral, sólo hay que respetar a quien tenemos a nuestro lado, sea quien sea; (...) no menos relevante es la comunicación”*, mientras la funcionaria de estamento administrativo pone énfasis en que *“lo más importante para el trabajo es tener un buen ambiente laboral, donde el conflicto se resuelva, que no quede la sensación de que no se hizo nada y seguimos avanzando”*. Por su parte, el funcionario del nivel técnico apunta que un tema importante en el trato laboral, dice relación con *“las brechas económicas”*, en tanto el profesional establece la condición de alto riesgo, en la presencia de lo que llama “los favores políticos”. *“(..) esto influye porque no necesariamente la gente cuenta con capacidades (...)”*.

Sobre la incidencia de la cultura institucional en el clima laboral, el total de los entrevistados si bien comparten que si tiene relación, categorizan los factores de la cultura que impactan en mayor medida en la percepción de clima. Así, el auxiliar de servicio advierte que *“que no se le da el valor a las personas por lo que son; no se respeta lo que piensan”*, y la secretaria observa que *“los jefes deben tener buen trato, sino el personal anda enojado y la atención no es buena”*.

Dentro del mismo tema, la coordinadora hizo ver que la incidencia de la cultura organizacional en el clima laboral obedece a *“los comentarios y los prejuicios entre los mismos compañeros (as) de trabajo, yo creo que eso influye; la liviandad que la gente hace comentarios respecto al trabajo de otros, claramente genera un clima laboral no grato”*. Por su lado, la subcoordinadora apela a la forma en que se adoptan medidas para organizar el trabajo de los servicios, las que califica como *“decisiones centralizadas y sin escuchar a la gente; (...) un poquito dictatoriales”*.

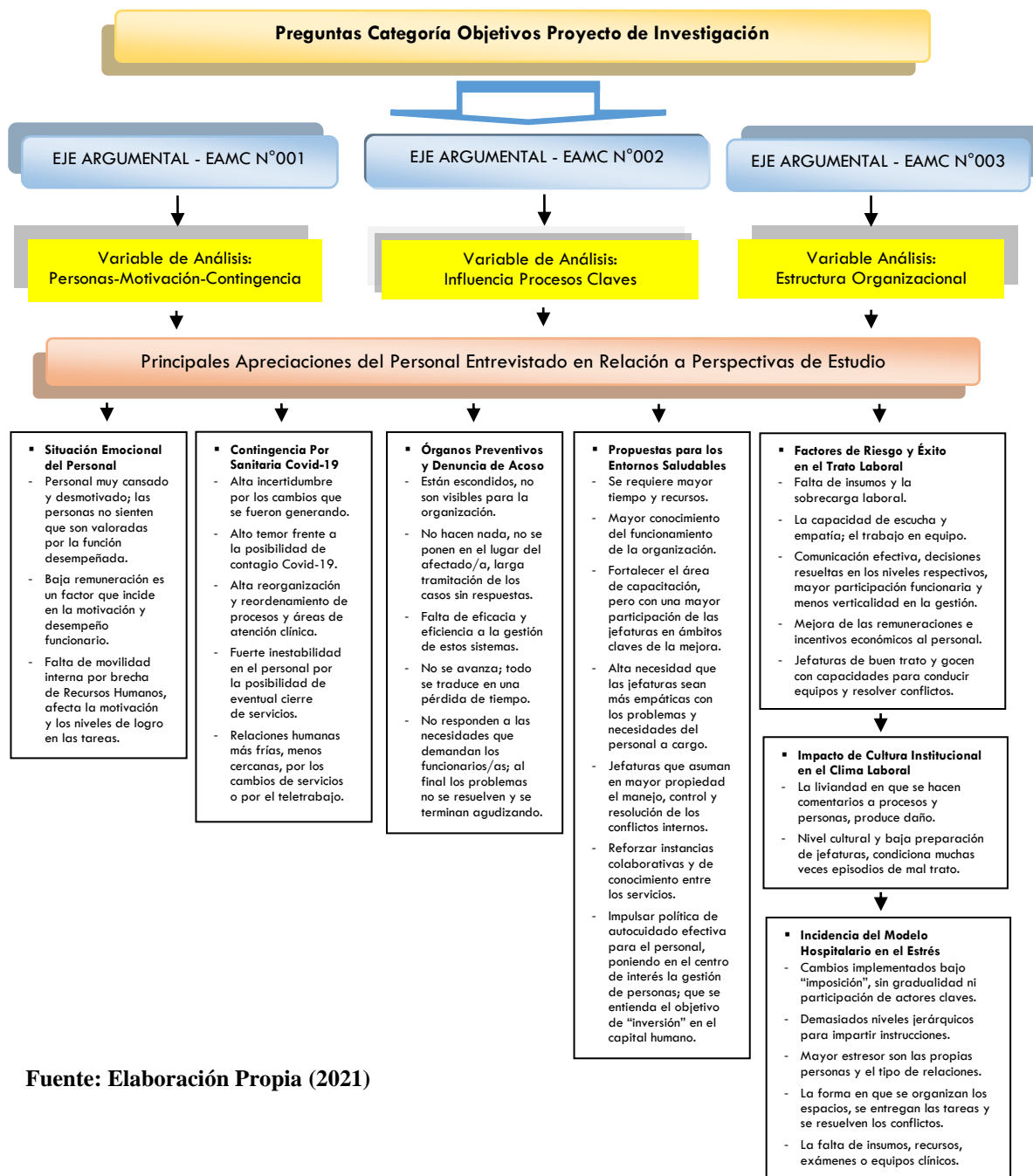
Ahora bien, el funcionario del nivel técnico subraya como factor de impacto en la percepción del clima laboral el aporte de *“la cultura de las personas; (...) aquí nosotros nos hemos enfrentado a diferentes niveles culturales, lo que afecta el clima laboral”*. En una dirección similar pero centrada en la relación del personal con el cargo que ocupa, refiere el funcionario profesional de Recursos Humanos, quien dice que *“(...) acá el tema del cargo genera una brecha importante entre los estamentos funcionarios, lo que muchas veces condiciona situaciones de malos tratos”*.

Y en la última dimensión de análisis, sobre cómo incide el modelo organizacional hospitalario en la generación de las condiciones de estrés laboral. Para la secretaria del nivel administrativo, *“si influye y mucho, pero a la institución no le preocupa; (...) antes había una relación más armónica con la organización, los cambios en el nuevo Hospital no se hacen paso a paso, sino que son impuestos y eso afecta al personal”*. Dentro de este mismo carácter de reflexión, el auxiliar de servicio fija la crítica en los niveles de decisión y en la conducción de equipos. *“Son tantos estamentos y jefaturas que las funciones que uno debe cumplir, muchas veces obligan a errores, lo que produce estrés laboral; nadie necesita que varias personas den órdenes (...)”*.

En paralelo, el funcionario de nivel técnico también pone el acento en el tema de las decisiones como argumento para generar estrés. *“Todo cambio que no sea bien justificado e informado, influye (...)”*. Por su lado, el profesional recalca que el mayor estresor *“son las personas, las relaciones humanas, más que los aspectos estructurales u orgánicos”*. Y en las coordinaciones, se advierte la influencia en *“cómo están organizados los espacios, cómo se entregan las tareas y se resuelven los conflictos; (...) hay que integrar al funcionario en las decisiones y motivarlo”*. Además, se subraya que *“cada vez que se generan estructuras rígidas, que no están los insumos, que no están los exámenes o las máquinas, eso genera un desgaste, un estrés en el personal”*.

Para una mejor comprensión de los alcances diagnósticos y de percepción obtenidos durante la entrevista, la Figura N°49 refleja un diagrama de síntesis, desde los objetivos de investigación.

Figura N°49
Matriz Síntesis Diagnóstico y Percepción / ÍTEM Objetivos Proyecto de Investigación
Aplicación Entrevista Semiestructurada Clima Laboral - Hospital Regional Lib. Bdo. O'Higgins



Fuente: Elaboración Propia (2021)

CAPITULO V: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

5.1. CONTENIDOS Y EVIDENCIAS

5.1.1. Descripción Ejes Temáticos

Teniendo a la vista los datos que fueron arrojados por el enfoque mixto cuali-cuanti, que orientó la estrategia técnica y metodológica de la presente investigación, lo que corresponde en este capítulo es justificar, fundamentar y proponer orientaciones para el levantamiento de un modelo de gestión de clima laboral. En un principio, el propósito del estudio refirió particularmente a la necesidad de impulsar el diseño de una plataforma técnica y operativa que atendiera la realidad, problemáticas y desafíos, sólo del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, situado en la ciudad de Rancagua, en tanto objeto de estudio. Sin embargo, y dada la riqueza, pertinencia y calidad de la información recogida, el investigador ha considerado que el proyecto es factible de implementarse en otros establecimientos hospitalarios públicos autogestionados en red del país.

La razón principal de esta decisión, subyace a la probabilidad cierta que el alcance conceptual de los diagnósticos, experiencias, opiniones y propuestas que se han vertido en esta investigación, no se encuentren muy distantes de aquellas que registran otros centros de alta complejidad del sistema público de salud del país. En consecuencia, es un instrumento técnico, científico y académico puesto a disposición de autoridades, directivos, profesionales y técnicos interesados en la temática de estudio y líderes gremiales, así como también para consultores y especialistas.

El desarrollo de este capítulo, cuyo aspecto de mayor trascendencia responde a la presentación de las orientaciones centrales que guían el modelo de gestión de clima laboral comprometido, contempla la revisión de cuatro ejes esenciales. El primero, dice relación con la identificación y caracterización de los modelos referenciales en los cuales descansa la fundamentación de la propuesta operativa, articulando investigaciones de autores analistas y trabajos de organismos rectores especializados, tanto del nivel nacional como internacional. El segundo eje, abordará los elementos conceptuales de la definición particular de clima laboral que entregará el investigador, en base a los resultados del estudio y a partir de la revisión y análisis de la literatura consultada.

Un tercer factor considerado, implica necesariamente la incorporación del sustento normativo y técnico que ofrecerá viabilidad y pertinencia al modelo sugerido. Esto, no sólo a partir de la reflexión de los datos cuali-cuanti más determinantes del proceso, sino desde el reconocimiento normativo del rol rector del Servicio Civil en materias de Gestión y Desarrollo de Personas, las disposiciones políticas y reglamentarias, así como éticas del Servicio de Salud O'Higgins y el aporte del modelo de entornos laborales saludables de la Organización Mundial de Salud (OMS).

El cuarto y último ítem, considera la exposición de los aspectos claves del modelo de gestión de clima laboral, para los hospitales públicos autogestionados del país. En síntesis, se explicarán no sólo los niveles de intervención que lo caracteriza, sino también los soportes y componentes que sirven de instrumentos técnicos, conceptuales y operacionales para la identificación, tratamiento, control y evaluación organizacional de las problemáticas de clima laboral que demandan gestión.

Comenzaremos con situar en la reflexión, algunos datos que son trascendentes para entender la complejidad del fenómeno de clima laboral en la salud de las organizaciones y sus equipos, y la incidencia que tienen en el debate, aspectos como los riesgos psicosociales y la violencia en el trabajo, sin obviar la relevancia de avanzar hacia ambientes sanos, más seguros y libres de acoso.

5.1.2. Caracterización Violencia Laboral en Chile

El presente ítem, pretende servir de marco de justificación empírica para la propuesta de modelo de gestión de clima laboral proyectada. Será el momento de establecer datos o puntos de análisis estadísticos, para generar debate no sólo acerca de la importancia organizacional de la temática y de la incorporación de estrategias cambio, desarrollo y mejora, sino también contribuir a fijar su valor público en relación a su aplicabilidad en los Hospitales Autogestionados en Red de Chile.

De esta manera, comenzaremos con un antecedente altamente relevante para los objetivos del proyecto. Según los resultados del estudio que lleva por título "*Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo, 2019-2020*" (2021), proyecto realizado por un grupo de expertos investigadores, en conjunto con los OAL (Organismos Administradores de la Ley N°16.744), el mayor número de patologías calificadas de origen laboral del país provienen de la salud mental.

En una distribución por agentes de riesgo, el citado estudio plantea que las enfermedades de tipo profesional (laboral) declaradas según normativa jurídica y técnica vigente, se corresponden en un 35,21% a liderazgos disfuncionales, el 28,34% a bajo apoyo social hacia al trabajador y en un 13,73% a casos de sobrecarga laboral o mal diseño de la estructura organizacional. *“Estos tres factores, reconocidos como factores de riesgo psicosocial, se vinculan con la Violencia laboral, y la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo es un elemento de vital importancia a la hora de disminuir la violencia en los espacios laborales”*, (Ansoleaga et al., 2021, p. 5).

En términos generales, las características de los liderazgos disfuncionales obedecen a jefaturas con estilos de conducciones esencialmente autocráticas (autoritarias) o de excesiva permisividad, escasamente proclives a establecer canales de comunicación y participación, y con bajo control y manejo de los conflictos. *“El liderazgo autocrático se caracteriza por un enfoque que es estricto y directo, inflexible y que no tiene en cuenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones”*, (OIT, 2020, p. 15). En lo que refiere al bajo apoyo social de la empresa, podemos encontrar condiciones organizacionales hostiles o una cultura marcada por el alto estrés en el cumplimiento de los funciones, con ausencia de control e información necesaria. Y la sobrecarga o mal diseño organizacional, aborda las demandas psicológicas propias del trabajo (cognitivas y sensoriales), donde la exigencia de la tarea se ve enfrentada a la rutina y la baja claridad del rol.

“(…) la violencia laboral es un agente de riesgo para la salud de los trabajadores, está presente en las organizaciones, puede ser delimitada, clasificada, reconocida y, en consecuencia, prevenida, controlada y/o mitigados sus efectos en los trabajadores/as y en las organizaciones”, (Ansoleaga et al., 2021, p. 5). Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo, define al concepto como *“(…) un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico (...)”* (OIT, 2020, p. 9). A juicio de Ansoleaga et al., (2021, p. 4), la violencia laboral encierra orígenes culturales, políticos y organizacionales y plantea un sistema de niveles de acción. *“(…) requiere reconocer su influencia e impacto a nivel social, organizacional, grupal e individual, por lo que el foco de su prevención e intervención no debe centrarse sólo el individuo, sino también, la organización del trabajo (estructura y procesos)”*.

La referida investigación con enfoque mixto, con análisis de datos centrados en el período 2018-2019, consideró una revisión de la literatura científica sobre la violencia laboral y el análisis de evidencia nacional e internacional, ejercicios estadísticos comparativos, entrevistas a actores claves y una de las acciones más relevantes del proceso de estudio, que implicó el estudio de enfermedades profesionales de salud mental y la identificación de las causas y agentes de riesgo.

Participaron los Organismos Administradores del Seguro de la Ley 16.744 (OAL) de los sectores productivos con mayor prevalencia de patologías de salud mental. Estos son: educación, salud, comercio/retail y administración pública. Los OAL intervinientes fueron la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) y la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (MUSEG). También acudió la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), quien financió el proyecto.

El período de estudio, tuvo como muestra de análisis a 21.312 casos que presentaron DIAT y DIEP (Denuncia Individual de Accidentes del Trabajo y Enfermedad Profesional) ante sus OAL, por siniestros asociados al trabajo y patologías de origen laboral. De éstos, el 86% de los datos provienen de ACHS, seguido por 12% MUSEG y 2% de ISL. Del análisis se desprende que un total de 6.800 casos corresponden a enfermedades profesionales. De ese global, 59.81% de los datos que se analizan, pertenecen a la ACHS, el 36.6% a bases de MUSEG y 3.53% a ISL. Del total de casos, un 66,56% se identifica como mujer (4.529) y el 33,44% como hombre (2.271).

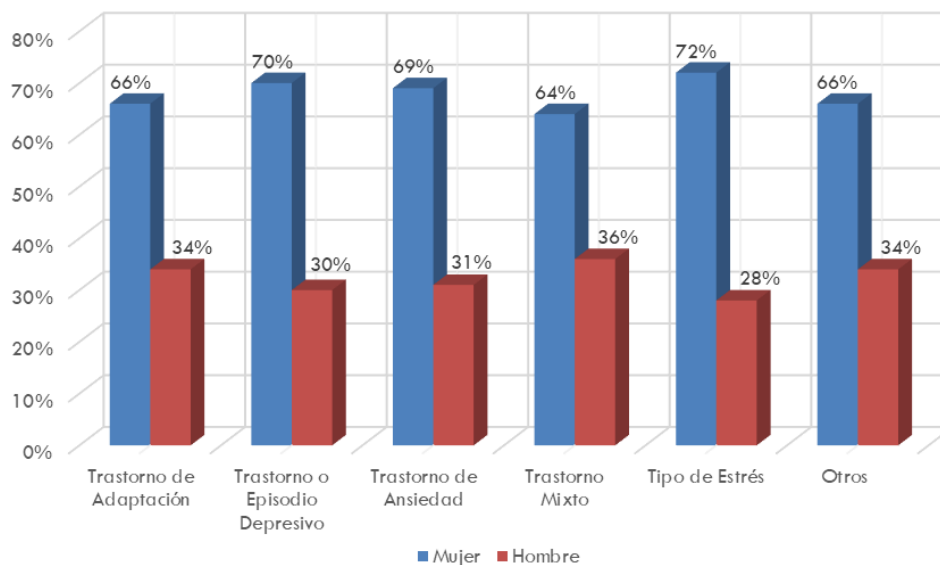
Para una mejor comprensión del análisis de los datos que serán expuestos, vamos a definir la Enfermedad Profesional, de acuerdo a la conceptualización internacional que hace la OIT, como:

“(…) aquella que se contrae como resultado de la exposición a algún factor de riesgo relacionado con el trabajo. El reconocimiento del origen laboral de una enfermedad, a nivel individual, requiere que se establezca la relación causal entre la enfermedad y a la exposición del trabajador a determinados agentes peligrosos en el lugar de trabajo; (...) cuando se diagnostica clínicamente una enfermedad y se establece dicha relación causal, se considera entonces como enfermedad profesional”, (ISP, 2016, p. 5)

Volviendo a la información del estudio sobre violencia laboral, es posible inferir la detección de 6 principales diagnósticos, que fueron agrupados conforme a los objetivos de la investigación. Del total de las 6.800 enfermedades profesionales declaradas por los OAL del proyecto, el 89% de ellas (6048 casos) se ubica principalmente en la patología de trastorno adaptativo (que incluye la tipología de trastorno mayor a un período de 30 días de evolución), seguida bien distante por el trastorno mixto de ansiedad y depresión con un 1,87%, que refiere a un total de 131 casos.

En el Gráfico N°48, se aprecia un ejercicio comparativo de carácter porcentual del diagnóstico de enfermedades profesionales, en relación a la variable sexo. Así, es posible observar que las mujeres tienden a presentar mayor frecuencia de trastornos referidos a “tipos de estrés” (72,1%), en tanto los hombres muestran diagnóstico de trastorno mixto (ansiedad y depresión) en un 36%.

Gráfico N°48
Ejercicio Comparativo Diagnóstico Enfermedades Profesionales Declaradas Por Sexo (%)
“Estudio Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo”



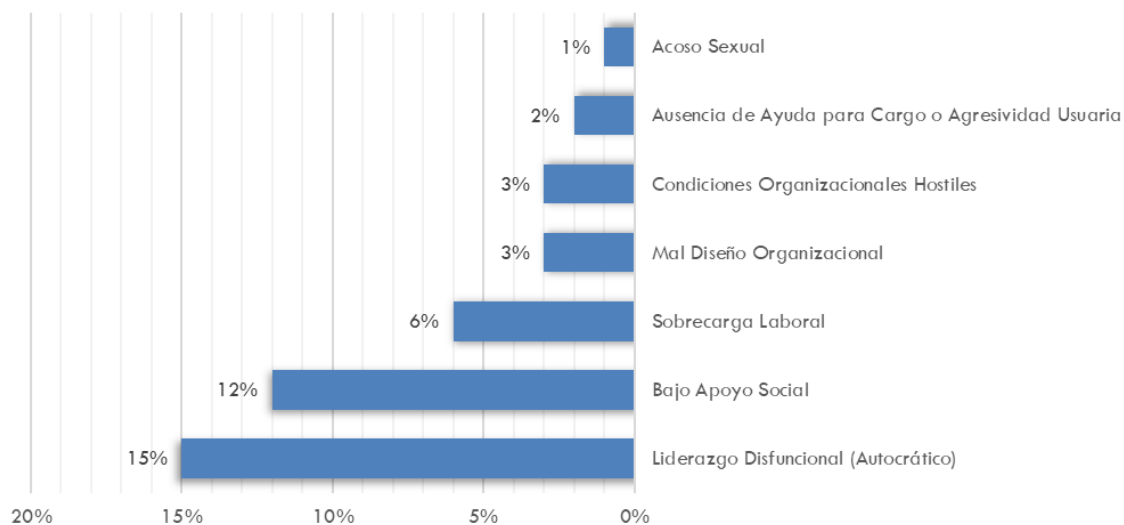
Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia Datos de Investigación (2018-2019)

En relación a los agentes de riesgo que originan las enfermedades profesionales, sólo para el caso de datos obtenidos por ACHS, considerando que explican el 82% del total de información, el 69,2% de los casos son categorizados en mujeres y el 30,5% tienen por origen los hombres.

Según el sector económico de la muestra, las enfermedades de origen laboral predominan en el área Gubernamental y Municipal (26,22%), seguida por Educación (23,36%), Comercio y Retail (19,47%) y Salud (9,47%), Sobre los agentes de riesgo asociados a patologías mentales, ACHS, si bien advierte una alta cantidad de casos en que no se identifica la presencia de ese factor, en aquellos en que si se logra visibilizar con claridad el agente de riesgo, posiciona a la presencia de los “liderazgos disfuncionales”, como el rango más prevalente con un 15% (Ver Gráfico N°49).

Gráfico N°49

Ejercicio Proporción Agentes de Riesgo de Salud Mental ACHS, Incluye Casos No Reportados Período (2018-2019) - “Estudio Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo”

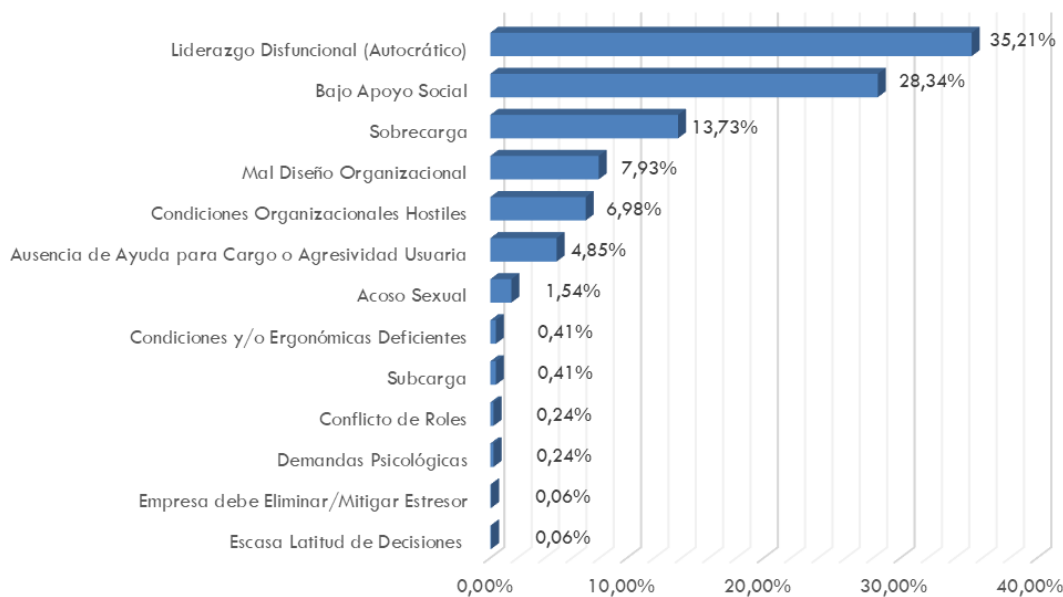


Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia Datos de Investigación (2018-2019)

Un último antecedente relevante de la investigación y muy pertinente para justificar los alcances del modelo de gestión de clima laboral que será expuesto, dice relación con la eliminación de los casos sin agentes de riesgo identificado en ACHS. De este modo, la muestra se reduce a un total de 1.690 (41,55% del universo) casos de enfermedades profesionales declaradas, en el período de mayor concentración de datos del estudio (2018-2019). Una vez desarrollad este ejercicio técnico-estadístico, en el Gráfico N°50 se puede apreciar que la mayor prevalencia de agentes de riesgos asociados a patologías de salud mental, son de liderazgo disfuncional (35,21%), seguido de bajo apoyo social (28,34%) y a la sobrecarga laboral o mal diseño organizacional (13,73%).

Gráfico N°50

Ejercicio Proporción Agentes de Riesgo de Salud Mental ACHS, Incluye Sólo Casos Reportados Período (2018-2019) - “Estudio Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo”



Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia Datos de Investigación (2018-2019)

En base a la exposición de datos, la investigación, cuyas orientaciones tienen aplicabilidad en el contexto de los procesos de gestión e intervención de estrategias de manejo del clima laboral, establece la importancia de promover el desarrollo de diagnósticos complejos y participativos. Esto, desde la incorporación no sólo de miradas y sensibilidades de los estamentos que coexisten dentro de la organización, sino también ofrecer un espacio para conectar urgencias, debilidades, problemáticas, con las fortalezas y oportunidades institucionales de transformación y mejora.

Según Ansoleaga *et al.* (2021), en la necesidad de operativizar las estrategias de acción en los niveles que propone (organizacional, grupal e individual), “*el carácter sistémico de la presencia de violencia laboral requiere intervenciones que reconozcan la importancia de considerar las tres estrategias de prevención y los tres niveles en los que se debe actuar para intervenir sobre ella, partiendo por el establecimiento de un marco formal de infraestructura ética*” (p. 40).

A partir de los datos del estudio de violencia laboral en Chile, avanzaremos hacia la propuesta comprometida en la investigación, comenzando con las referencias de modelamiento priorizadas.

5.2. HACIA UN MODELO PARA HOSPITALES AUTOGESTIONADOS EN RED

5.2.1. Referencias Especializadas del Modelamiento

Distintas son las realidades, estudios y experiencias que se han puesto a disposición de directivos de empresas y autoridades públicas para comprender no sólo el impacto del clima laboral en el funcionamiento de las organizaciones, sino también directrices para gestionarlo adecuadamente, con el objeto de garantizar un mejor aprovechamiento de las potencialidades del capital humano, de manera de maximizar los estándares de logro y calidad en la provisión de bienes y servicios.

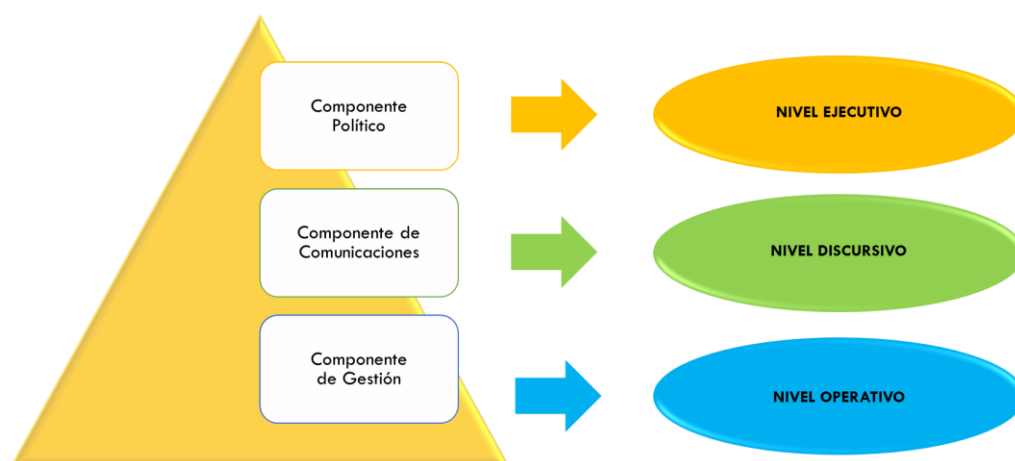
De este modo, y básicamente para contextualizar la propuesta de esta investigación, daremos un breve recorrido por las principales orientaciones que plantean cuatro modelos de gestión que, desde lugares específicos de la administración de personas y gestión organizacional, atienden y proponen miradas para abordar los temas de clima laboral en instituciones públicas y privadas.

Comenzaremos con el modelo diseñado por Servicio Civil, en tanto actualmente cumple la tarea de dictar normas exigibles para los organismos públicos en materia de gestión y desarrollo de personas, según disposiciones contenidas en las Resoluciones Afectas N°1 y N°2 (2017), dentro del marco de la Ley N°20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Desde ese contexto, el órgano rector pone énfasis en que cualquier estrategia o intervención en clima laboral, debe necesariamente considerar en cada una de las acciones al menos tres dimensiones claves: un componente político que refiere a un nivel ejecutivo, otro de carácter discursivo, que refiere a un componente de comunicaciones, y un último nivel de gestión, que se corresponde con la operacionalización estratégica del modelo.

(..) el componente político, se explica por la voluntad de gestionar el clima laboral y relevar la experiencia subjetiva del trabajo, en tanto el componente de comunicaciones, visualiza, planifica y realiza cada una de las conversaciones (bilaterales, grupales y masivas) que da contexto, sentido y acompañamiento al proceso; y el componente de gestión, que debe diseñar e implementar las acciones de medición, elaborar planes de mejora y los indicadores a los resultados de los procesos, (Servicio Civil, 2012, p. 8).

La Figura N°51 explica los principales aspectos que considera el el Servicio Civil para la gestión del clima laboral, en el que subraya la importancia de articular aspectos de gestión y planificación estratégica en su desarrollo, control y evaluación. Por gestión del clima laboral, vamos a entender “*la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de Planes derivados de dichos resultados*”, (Servicio Civil, 2012, p. 5). El organismo ofrece la responsabilidad a los líderes de equipos para conducir los procesos de gestión y mejora, en directa coordinación y apoyo con las áreas técnicas y funcionales de la gestión de personas.

Figura N°50
Orientaciones Modelo de Gestión del Clima Laboral en los Organismos Públicos
Propuesto por la Dirección Nacional del Servicio Civil (SSCC)



Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia Orientaciones Servicio Civil (2012)

En términos operativos, Servicio Civil sitúa la gestión de clima laboral en un plano de equilibrio con la ética pública, por cuanto se requiere de un procedimiento que garantice la calidad y resultados del proceso, articulando con el debido cuidado los principios que regulan la conducta de los funcionarios de la administración del Estado: la transparencia y publicidad de los actos públicos. Del mismo modo, se destaca que el componente político estratégico del modelo debe ser elevado al nivel de indicador institucional o compromiso de gestión, generando, asimismo, espacios amplios y efectivos de participación en todas las fases de implementación del proceso.

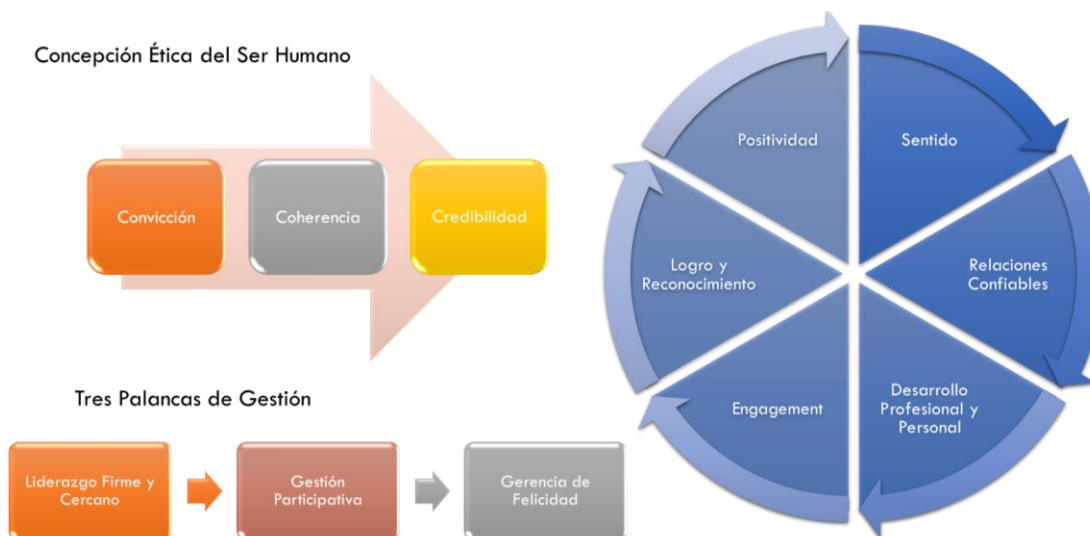
Siguiendo a Servicio Civil (2012), la disposición de apertura del programa, *“permitirá no sólo incluir enfoques diversos al proyecto, sino que además le posibilita a la Dirección ir aclarando desde un comienzo los alcances de la intervención y anticipar la resolución de posibles tensiones o resistencias”* (p. 5). El modelo establece el desafío de atender los obstáculos del proceso, que en concreto refieren a situaciones de desconfianza por experiencias anteriores, lo que genera resistencia a la posibilidad y a las expectativas del cambio organizacional. En este marco, el organismo recomienda fortalecer el componente discursivo del modelo de gestión, con el diseño e implementación de un plan de comunicaciones, que tenga la capacidad de advertir escenarios de conflicto y la emergencia de nuevos actores críticos al proceso, *“siempre de modo inclusivo, invitando a formar parte de este proyecto institucional”* (Servicio Civil, 2012, p. 7).

El modelo de gestión de felicidad organizacional, es otra de las fuentes técnicas, metodológicas y operacionales que pueden intervenir en procesos y estrategias de gestión del clima laboral. Aunque ya fue expuesto genéricamente en capítulos anteriores de la presente investigación, sólo para efectos comparativos conviene reforzar sus principales alcances y orientaciones. *“El mayor campo de acción para la promoción de la felicidad organizacional está en el diseño de estrategias, prácticas, intervenciones, intervenciones y herramientas que exhumen, aplifiquen, desarrollen y potencien las fortalezas de las personas y los equipos”*, (Fernández, 2015, p. 94).

El modelo pone a prueba la importancia de garantizar condiciones óptimas y saludables para el éxito de los procesos organizacionales. Desde esa perspectiva, promueve aspectos como logro y reconocimiento, positividad, sentido, relaciones confiables, desarrollo profesional y personal y el compromiso y fidelidad del trabajador con la institución. Todo ello, desde el apalancamiento de tres dimensiones de gestión: la presencia de un liderazgo firme y cercano, el fortalecimiento de la gestión participativa y la instauración de una gerencia de la felicidad, que sitúe en el centro del interés a la figura del empleado, dotando de viabilidad y sentido al conjunto de las acciones que se diseñan para maximizar el desarrollo de la perspectiva humana, organizacional y empresarial.

Siguiendo a Fernández (2015), desde la fortaleza del modelo, *“se comprueba empíricamente la alta relación entre la promoción de prácticas y recursos saludables con empleados saludables, y el altísimo impacto de empleados saludables sobre los resultados organizacionales”* (p. 98).

Figura N° 51
Concepción Ética del Ser Humano del Modelo de Gestión de Felicidad Organizacional

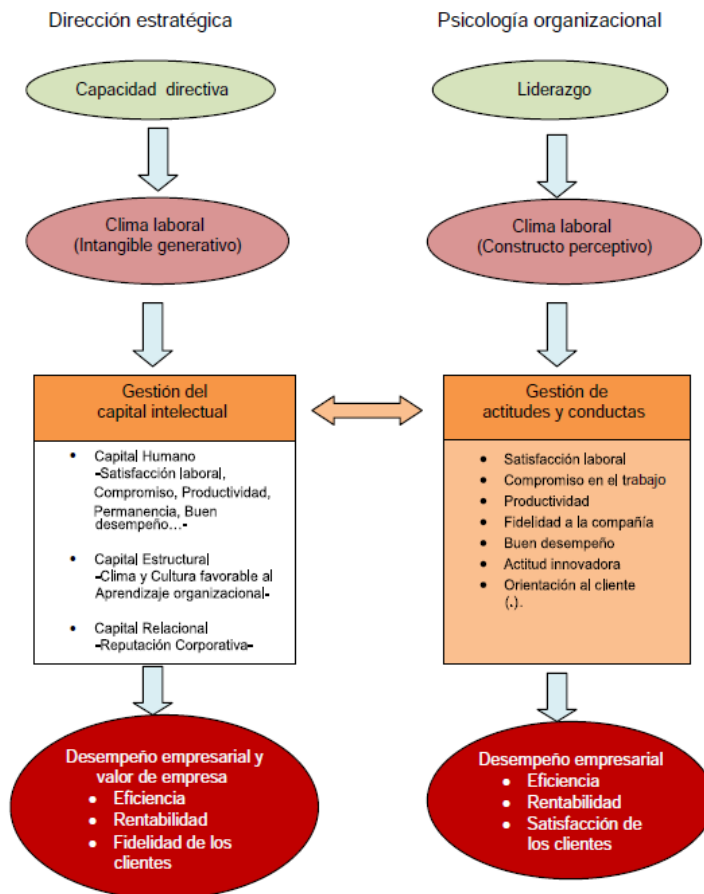


Fuente: Elaboración Propia, Tomando de Referencia a Fernández (2015)

El modelo de felicidad organizacional genera la puesta en valor de una concepción ética del ser humano, que no es más que una estructura de creencias que articula todos los procesos internos de gestión y que apunta a optimizar la dinámica de las relaciones y el estilo de liderazgo, con los resultados y estándares de logro proyectados. A juicio de Fernández, I. (2015), *“la transición adaptativa que se requiere para la implementación de sistemas de gestión de felicidad será desde el jefe soberbio al líder humilde; del jefe centrado en el poder para beneficio propio al líder con poder para el servicio; del jefe centrado en el ego al líder comunitario, compartido y participativo del jefe que genera miedo al que produce confianza y positividad (...)”* (p. 124).

El planteamiento del autor se refuerza desde la óptica organizacional, en que se señala que el sistema propuesto busca transformar el paradigma de los indicadores y metas, correspondiente a la dimensión de rentabilidad, como centro estratégico del desempeño de la organización, para avanzar hacia una lógica que conecte el desafío de innovación y competitividad con la felicidad de personas. *“(...) el paradigma actual de comunidad ya no es una necesidad de subsistencia, es una necesidad de organización social, de eficiencia organizacional, de trascendencia espiritual y la vía de construcción de un mundo mejor para todos (...)”* (Fernández, 2015, p. 124).

Figura N°52
Clima Laboral desde la Relación entre Gestión Estratégica y la Psicología Organizacional



Fuente: (Bordas M. , 2013)

En la dirección que ha planteado el Servicio Civil (2012), en términos de instalar la gestión del clima laboral como indicador o compromiso de gestión institucional, medible y a disposición de las acciones de mejora continua, aparece otro ejemplo de modelo para esta temática. Este incluye a la gestión estratégica como foco de atención principal, desde la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), con perspectivas que apunten al logro de estándares que impacten los resultados de la organización en su conjunto y donde la integralidad de la gestión sea sostenible.

La Figura N°53 explica las dimensiones del modelo propuesto, que se encarga de combinar la gestión estratégica de los procesos de la empresa y la aplicación de la psicología organizacional.

“Tras estudiar los conceptos de estrategia y dirección estratégica, desde un enfoque dinámico de la Teoría de los Recursos y Capacidades, hemos comprobado cómo un constructo del campo de la psicología organizacional se relaciona con la gestión estratégica de la empresa y es útil, desde un punto de vista operativo, para ayudar en la gestión de los intangibles basados en el conocimiento o capital intelectual”, (Bordas, M. J., 2012, p. 51). Para la autora del modelo que se expone, resulta trascendente medir, evaluar, monitorear y controlar los distintos aspectos de la vida laboral, definiendo a partir de los indicadores y estándares de logro, estrategias de mejora.

Desde esa perspectiva, Bordas, M. (2013), explica que *“el clima laboral de la empresa, es algo que se puede medir y gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo, siendo el liderazgo, con su capacidad de influir, para bien o para mal, uno de los factores fundamentales en la generación y gestión del clima laboral en empresas y organizaciones”* (p. 3). La especialista considera que si el líder se encuentra comprometido con el clima laboral, se estará impactando directamente las actitudes, motivación y satisfacción de las personas en su contexto laboral, lo que incidirá en un mejor desempeño y productividad.

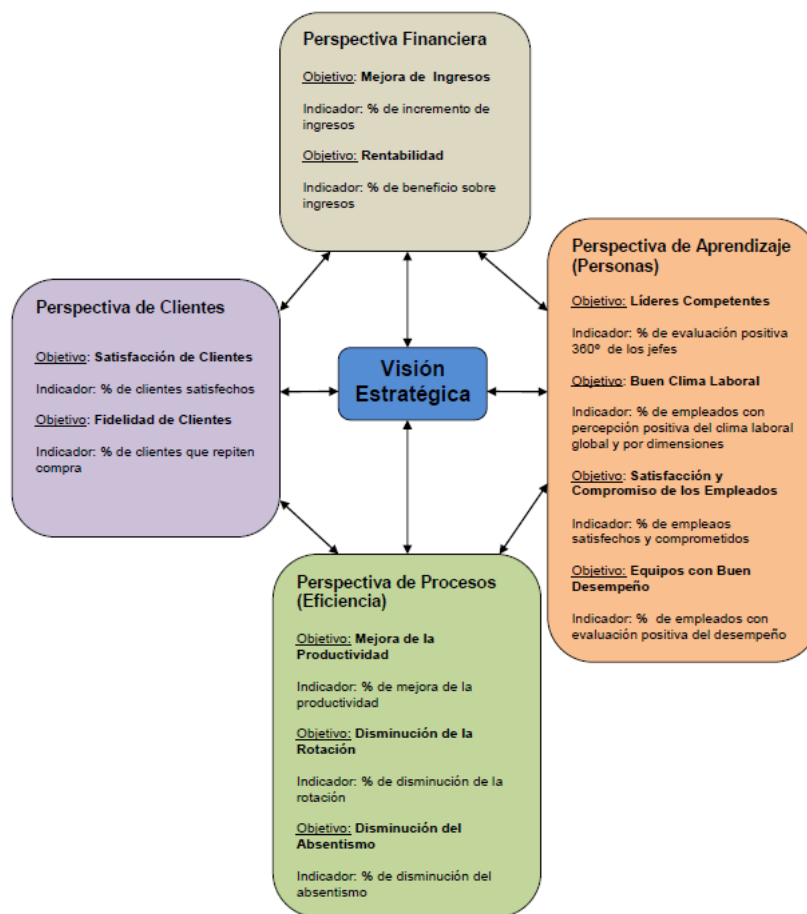
Considerando la utilización de la gestión estratégica en el clima laboral, es necesario plantear que el Cuadro de Mando Integral (CMI) propone cuatro perspectivas de análisis para el diseño y ejecución de la estrategia organizacional: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva aprendizaje, también llamada de crecimiento, y la perspectiva de procesos internos.

En el proceso de reflexión estratégica, lo que buscan las instituciones es cómo conseguir el éxito en cada una de estas perspectivas. En opinión de Kaplan & Norton (2004), *“la estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización”* (p. 61-62). Por lo anterior, es que la organización debe levantar su mapa de objetivos estratégicos para cada perspectiva, definir los indicadores para los objetivos establecidos, proponer metas en relación a ellos y desarrollar actividades para el logro de metas.

Según Bordas, M. J. (2016), no sólo basta construir objetivos estratégicos sobre el buen clima laboral, *“sino también respecto de todos los elementos que se relacionan con él, como liderazgo competente, satisfacción y compromiso de los empleados, rotación, absentismo (...)”*(p. 80).

En la Figura N°53, se expone la propuesta de la especialista para la implantación de un modelo de clima laboral, en coherencia con elementos de la gestión estratégica que apoyan el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite medir y evaluar la eficacia, eficiencia, calidad y oportunidad de las acciones desarrolladas, para el cumplimiento de la estrategia proyectada.

Figura N°53
Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Gestión del Clima Laboral en la Empresa



(Bordas M. J., 2016)

Para Bordas (2013), los factores del clima laboral pueden vincularse con la gestión estratégica, para mejorar los niveles de rendimiento de la empresa. *“El Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral puede ser una vía importante para avanzar, de forma ordenada, en el conocimiento experimental del clima laboral y su potencial aportación en la gestión estratégica”*, (p. 56).

Un último modelo que se utiliza como referencia para justificar y fundamentar la propuesta de la presente investigación, refiere al que propone la Organización Mundial de la Salud (OMS). Para esta institución, existen tres elementos fundamentales que coexisten y describen el modelo. El primer factor, se orienta a que la salud del empleado se incorpora generalmente a la definición de salud (física, mental y social) y trasciende a la mera ausencia de afectación física. El segundo, plantea que un entorno de trabajo con características saludables, es también una organización próspera desde el punto de vista de su funcionamiento y logro de objetivos; y el tercer ámbito, explica que una institución de esta naturaleza debe incluir la protección y promoción de la salud.

Con lo expuesto, la OMS (2010) entrega su definición sobre los entornos laborales saludables:

(...) es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: la salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo; la salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo; y los recursos de salud personales en el espacio de trabajo y las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad (...) (p. 15).

El modelo señala que para crear un espacio laboral que proteja, promueva y apoye el completo bienestar físico, mental y social de los trabajadores, una empresa u organización debe considerar apearse a las llamadas “cuatro avenidas de influencia” (Ver Figura N°55). A juicio de la OMS (2010), “estas son cuatro caminos en que un empedador, trabajando en colaboración con los empleados, puede influir en el estado de salud no sólo de los trabajadores, sino de la empresa u organización en su conjunto, en términos de eficiencia, productividad y competitividad” (p. 94).

Estas cuatro avenidas, que en rigor representan ámbitos de gestión organizacional, que también pueden impactar linealmente en la gestión de clima laboral, son las siguientes: el entorno físico del trabajo, el entorno psicosocial del trabajo, los recursos personales de salud en el espacio de trabajo y la participación de la empresa en la comunidad. “(...) estas cuatro áreas se refieren al contenido de un programa de entorno laboral saludable, no al proceso”, (OMS, 2010, p. 94).

Figura N° 54
Componentes del Modelo de Entornos Laborales Saludables OMS



Fuente: (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2010)

En la clasificación de las “cuatro avenidas”, el organismo explica la siguiente descripción:

- a) ***El Ambiente Físico del Trabajo.*** Refleja parte de los recursos del espacio de trabajo que puede detectarse mediante monitoreos humanos o electrónicos e incluyen la estructura, aire, maquinaria, equipo, productos, químicos, materiales y procesos que se realizan o están presentes en el contexto de la actividad laboral y que pueden afectar dimensiones de la seguridad física o mental, la salud y el bienestar de los trabajadores / as.
- b) **El Entorno Psicosocial del Trabajo.** Incluye la organización del trabajo y la cultura organizacional; las actitudes, valores, creencias y prácticas que se demuestran en calidad de cotidianas en la empresa/organización, y que afectan el bienestar físico y mental de los empleados. Generalmente, se refiere a ellos como estresores del espacio de trabajo, los cuales pueden causar estrés mental o emocional de a los trabajadores / as.
- c) **Recursos Personales de Salud en el Espacio de Trabajo.** Estos se entienden como la presencia de un entorno promotor de la salud, servicios de salud, información, recursos, oportunidades y flexibilidad que una empresa proporciona a los trabajadores/as para apoyar o mantener sus esfuerzos para mejorar o mantener estilos de vida saludables.

Ejemplos de problemas en los recursos personales de salud en el espacio de trabajo son: las condiciones del espacio de trabajo, la falta de información y conocimiento puede generar que los trabajadoras tengan dificultad para adoptar estilos de vida saludables.

- d) Involucración de la Empresa en la Comunidad.** Implica el conjunto de actividades, conocimientos y otros recursos que una empresa proporciona a la comunidad o hacen que se conecte con la comunidad dentro de la cual opera; y aquellos que afectan la salud física y mental, la seguridad y el bienestar de los trabajadores / as y sus familias.

Algunos ejemplos de esta “avenida” que afectan el espacio de trabajo y a los miembros de la organización, pueden ser la pobre calidad del aire en la comunidad; fuentes de agua contaminadas; falta de experiencia o conocimiento en materia de salud o seguridad en la comunidad; falta de acceso a servicios de atención primaria, como de leyes o normativa.

En términos de las sugerencias entregadas para crear con éxito un entorno laboral saludable, la (OMS, 2010) expone que la *“una empresa debe seguir un proceso de mejora continua, un abordaje de sistemas de dirección, y el cual incorpore la transferencia del conocimiento y componentes de la investigación-acción”* (p. 100). De igual manera, el modelo establece ejes que orientan a la organización para fortalecer los procesos de intervención y la generación de nuevas acciones o estrategias para la mejora continua. Así, se incluyen las directrices de movilizar, reunir, evaluar, priorizar, hacer, planear, hacer, reevaluar y mejorar. Todo lo anterior, interactuando directamente con dos factores sustantivos para el éxito del sistema: compromiso del liderazgo y participación de los trabajadores/as, desde la promoción de la ética y los valores.

“Estos no son solamente pasos en el proceso, sino que son circunstancias permanentes que deben aprovecharse en cada etapa del proceso”, (OMS, 2010, p. 101). El planteamiento de la organización internacional implica la importancia de incorporar distintos momentos de análisis, planificación, monitoreo, control y evaluación del modelo. Esto, atiende el criterio destinado a generar condiciones de apertura y movilización entre todos los actores relevantes de la empresa, para promover los cambios y ejecutar las estrategias organizacionales necesarias en la creación de entornos laborales saludables, como factor de salud, bienestar y también de productividad.

5.2.2. Clima Laboral Desde la Perspectiva del Estudio

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, desde la dimensión cuantitativa y cualitativa, resulta pertinente situar el análisis en la revisión de la conceptualización en materia de clima laboral que ha orientado hasta ahora el estudio. Desde el inicio, se determinó aplicar la definición del Servicio Civil (2021), por su utilidad en los objetivos del proyecto y el ejercicio del rol rector para dictar normas en las instituciones públicas en gestión y desarrollo de personas.

En la Figura N°55, se aprecia la operacionalización del concepto y los niveles de análisis, así como los enfoques que explican sus variables tomando de base al individuo y la organización. Se describe, además, la relación con los factores y riesgos psicosociales y los entornos saludables.



Para el diseño del modelo de gestión, el investigador define el clima laboral para la salud pública como “la carga emocional y de percepción del individuo, que conjuga elementos estructurales, procedimentales y relacionales para la comprensión del entorno laboral, los que determinan, positiva o negativamente, sus niveles de motivación, compromiso y satisfacción en el puesto de trabajo, afectando el desempeño organizacional y los niveles de calidad y satisfacción usuaria”.

5.2.3. Articulación de Normativa y Resultados

a) Controles Técnico - Normativos

Para efectos de la operacionalización del modelo de gestión de clima laboral proyectado, y sin perjuicio de las disposiciones jurídicas de la legislación nacional e internacional sobre la materia, tres serán los controles técnico-normativos que guiarán la labor del Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins de Rancagua: El primero, la *Política de Desarrollo de Personas (2017), actualizada por la Resolución Exenta N°2545-2019, como Política de Gestión y Desarrollo de Personas*, es aplicable para toda la red asistencial del territorio. La metodología de trabajo tuvo un perfil participativo, atendiendo aportes y necesidades de los distintos estamentos y órganos que integran la organización. *“El proceso de construcción representa la búsqueda de un sentir común y una ética de trabajo que represente a las personas que integran la organización; (...) refleja la expresión de nuestra cultura organizacional”*, (Servicio Salud O'Higgins, 2017, p. 2).

En materia de lineamientos para jefaturas, la referida Política subraya que quienes asuman el rol de jefatura o conducen equipos de personas en la organización, deben desempeñar sus funciones a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de su equipo de trabajo. Asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas y al cuidado de su salud. En este sentido, el Servicio Salud O'Higgins (2017) indica que *“el equipo directivo será un referente por su estilo de liderazgo y velará por una mejora continua en su gestión, junto con fortalecer la motivación y satisfacción de sus equipos”* (p. 10).

Para el contexto de las relaciones laborales, el organismo (SSO) generará vínculos basados en el diálogo, la participación, la prevención y resolución de conflictos, junto con garantizar el intercambio de información entre la Dirección y los representantes gremiales, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambiente laboral. Y dentro de los subsistemas de Recursos Humanos, el instrumento se compromete a generar iniciativas para mejorar la calidad de vida laboral bajo condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

También, la institución garantizará la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo oportuno de acciones para la promoción del buen trato laboral y la prevención del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, y la adecuada implementación del protocolo de denuncia y sanción vigente, además de fomentar una cultura positiva hacia la seguridad laboral y el autocuidado, y apoyar la creación de ambientes laborales saludables. Así, a juicio del Servicio Salud O'Higgins (2017) *“se beneficiará directamente a los funcionarios, en el entendido que estos ambientes basados en el respeto y buen trato favorecen el compromiso, motivación, sentido de pertenencia, mejoran el desempeño laboral y el desarrollo de las personas”* (p. 20).

En paralelo a la Política de Desarrollo de Personas, el segundo instrumento de control normativo aplicable, se corresponde con el *Código de Ética Institucional (2017)*, que proporciona criterios claros y consensuados que orientan la conducta de los funcionarios que trabajan en los distintos centros y hospitales dependientes. La principal definición del instrumento, que además sostiene la no discriminación, refiere a que *“las relaciones de trabajo, la participación en instancias colectivas formales y en proyectos transversales al interior de nuestro servicio, serán guiados por el respeto mutuo, el trato cordial y la no discriminación, en pos de promover un ambiente laboral grato que favorezca el trabajo en equipo”*, (Servicio de Salud O'Higgins, 2017, p. 6).

Ambas herramientas técnicas y normativas de gestión, Política de Desarrollo de Personas y el Código de Ética, se construyeron teniendo a la vista los contenidos y directrices de la *Política de Buen Trato Laboral (2016)*, que el Servicio de Salud O'Higgins elaboró a partir del Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales para el Desarrollo de Personas en el Estado (2015). Dicha política representa el tercer nivel de control técnico-normativo para la gestión del modelo.

Esta herramienta, cuya formulación fue apoyada por propuestas y orientaciones emanadas de la Planificación Estratégica Institucional, puntualiza que el organismo de salud *“se compromete a propiciar una cultura del buen trato laboral en todos sus trabajadores incluyendo los diferentes estamentos, calidades jurídicas y jerarquía (...) esto implica una preocupación permanente por las relaciones entre los trabajadores y el efecto que éstas tienen en la generación de motivación, pertenencia e identidad organizacional”*, (Servicio de Salud O'Higgins, 2016, p. 3). Además, la institución refuerza su compromiso con la promoción de ambientes laborales saludables, desde el trabajo sobre programas de liderazgo, condiciones y organización del trabajo y clima laboral.

b) Resultados Claves

En la revisión de las principales conclusiones obtenidas en el análisis de carácter cuantitativo y cualitativo de la presente investigación, se debe reforzar la alta prevalencia, fundamentalmente, de tres factores que son los encargados de explicar los mayores niveles de riesgo psicosocial en el trabajo del recinto hospitalario: en primer lugar, la presencia de liderazgos disfuncionales (ya sea autocráticos o laissez-faire); en segundo lugar, el bajo apoyo social de la institución frente al reconocimiento, la desatención a las múltiples necesidades derivadas de la familia y el hogar y la crítica relación interna que emerge por la percepción de una falta de oportunidades de desarrollo.

Y en un tercer nivel, las dificultades que se asocian a un mal diseño organizacional, donde se incluyen aspectos de estructura, procesos, normativa interna, incluso la coexistencia de variables culturales, que afectan al personal por la baja autonomía para controlar los tiempos de la tarea, por la ausencia o, al menos, dificultades en la planificación y organización misma del trabajo, sumada a la sobrecarga que se desprende de las exigencias psicológicas, que obligan a mantener una “alta capacidad de concentración y estándar de alerta” para no afectar el desempeño laboral.

También, en este último ámbito, se observan las tensiones que provoca, en ciertos aspectos de la vida institucional, la baja claridad de rol por funciones no declaradas, confusas o, derechamente inconsistentes, con la alta responsabilidad del cargo y los problemas relacionales referidos a una cultura interna que trasciende en el tiempo y que, ante la ocurrencia de conflictos, sitúa a la persona en una posición de vulnerabilidad, mermando su confianza y la motivación en el trabajo.

El planteamiento de la individualización de los agentes de riesgo determinantes en la realidad del Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins, se conectan linealmente con los resultados que arrojó el Estudio sobre Violencia Laboral en Chile (2021). En la señalada investigación, de tipo mixta (cualitativo y cuantitativo), desde el análisis de casos de enfermedades profesionales declaradas en OAL (Organismos Administradores del Seguro de la Ley N°16.744), en sectores productivos con alta tasa de patologías de origen mental (educación, salud, comercio/retail y administración pública), se observa que los factores de riesgo prevalentes refieren a: liderazgos disfuncionales (35,21%), bajo apoyo social hacia al trabajador (28,34%) y en un 13,73% a casos de sobrecarga laboral o mal diseño de la estructura organizacional (Ansoleaga *et al.*, 2021).

Ya en el análisis general de los casos centinela generados en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, en los cuales se aplicó la encuesta SUSESO / ISTAS 21 (2018-2019), fue la Dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (52,6%) y la Dimensión Exigencias Psicológicas (51,1%), las que mostraron una alta orientación al riesgo en la revisión y análisis de los factores psicosociales vinculados al trabajo. En el tercer lugar, se ubicó la Dimensión Doble Presencia (46,4%), y al final, aparece Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades con un 33,3%.

Desde esa perspectiva, lo aconsejable es poner atención en los estilos de liderazgos que se están empleando para ejercer labores de jefatura y/o supervisión. Para efectos de una organización que oriente sus esfuerzos hacia la excelencia y la mejora continua, la presencia de este tipo de líderes entorpece la posibilidad de garantizar condiciones de desarrollo y fortalecimiento de los espacios de trabajo para el compromiso y la satisfacción del usuario interno y externo. Por tanto, se debe trabajar en la importancia de establecer un “marco técnico y ético del liderazgo”, a través del cual sea factible desplegar capacidades eficientes en la tarea de dirimir conflictos, planificar y distribuir adecuadamente el trabajo, así como desarrollar competencias objetivas de apoyo social y reconocimiento a las demandas del personal y la organización, como estrategia de fidelización.

Dentro del agente de riesgo asociado al bajo apoyo social de la institución al personal, resulta un aspecto central potenciar los procesos y acciones internas que profundicen la mejora sobre la dimensión funcional de las relaciones y el componente emocional del sentimiento de grupo. Del mismo modo, trabajar en ámbitos que ayuden a elevar las certezas y reducir las incertidumbres frente a un contexto permanente de cambios. Otra evidencia que concluye el presente estudio, se relaciona con la necesidad de estimular la influencia de los trabajadores en el contenido de su labor, lo que tenderá a reducir la tendencia de éstos hacia episodios de “conflictos éticos” con su organización y desarrollo. Esto, en armonía con espacios de información, suficientes y a tiempo, para una ejecución efectiva de la tarea y adaptarse con facilidad a las transformaciones (métodos y tecnologías), además de la presencia de dinámicas internas de apoyo y coordinación colectiva.

Para la OIT (2020, p. 15), “ (...)la crítica indebida o inapropiada o la exclusión en el trabajo, los conflictos interpersonales y otras interacciones negativas, incluida la falta de apoyo de los supervisores y miembros del equipo y la falta de retroalimentación y comunicación regular, son factores de riesgo para actos negativos como la intimidación, la violencia y el acoso sexual”.

Alguna evidencia estadística del valor público de atender la línea de gestión de apoyo social, que se relaciona con la necesidad de articular líderes capaces de conducir equipos, escuchar, manejar y resolver conflictos adecuadamente y fomentar la mejora continua, la podemos encontrar en los datos del ISTAS 21. Una alta prevalencia de riesgo para esta perspectiva (bajo apoyo social), está presente en los siguientes casos centinela que fueron estudiados: Unidad GES (81,82%), el Servicio Ginecoobstetricia (72,61%), Unidad Recaudación (70%), Servicio Urgencia de Adultos (65,05%) y en Psiquiatría y Salud Mental, para el evento declarado en Cosam Norte (63,64%).

En la Unidad GES, área de gestión que explica la mayor prevalencia de riesgo para la Dimensión de Apoyo Social, es posible observar -en lo referente a las subdimensiones más determinantes del análisis-, la presencia crítica de la Calidad de la Relación con Superiores (RS) con un 91%, seguida de Calidad de Liderazgo (CL) con un 82%. La primera, surge en relación a los atributos del jefe directo y el método que tiene para diseñar, organizar, comunicar y controlar las tareas y el desempeño, considerando información, tiempos y recursos. En tanto la segunda, dice relación con la conducta y estilo del jefe directo o supervisor que permiten juzgar su valor como líder. Esto, incluye la revisión y tratamiento de los conflictos y la preocupación por los subordinados.

En el caso del agente de riesgo relacionado con el mal diseño organizacional, podemos apreciar que en la Unidad de Recaudación existe evidencia de un alto nivel riesgo en el subdimensión de Posibilidades de Desarrollo (PD) con un 80%, la Unidad GES con un 82% en Control sobre los Tiempos de Trabajo (CT), a la par con Influencia (IN) con la misma valoración estadística, que en el Servicio de Ginecoobstetricia también registro una marcada orientación al riesgo con un 80,89%. Otro aspecto clave en esta perspectiva, dice relación con las Exigencias Psicológicas y su impacto en la sobrecarga laboral y los tiempos disponibles. La Unidad de Movilización, del Servicio Urgencia Adultos, explica que la subdimensión Exigencias Psicológicas Emocionales (EM) alcanza un nivel de riesgo alto (76%), en tanto Medicina Transfusional lo hace también con un 62,07%, mientras Hemodinamia muestra el mayor riesgo con un preocupante 92,31%.

Teniendo de referencia estos datos, es posible señalar que un mal diseño organizacional, encierra distintas características que pueden generar estrés en los funcionarios. Entre las más importantes, encontramos la carga laboral y emocional, la ausencia de descansos y el desarrollo de una labor repetitiva y rutinaria, cuyo componente de análisis se concentra en el eje Claridad de Rol (RL).

En el riesgo que implica la falta de claridad funcional, “(...) *hay diferentes aspectos peligrosos vinculados a las funciones que desempeñan las personas en la organización, entre ellos la ambigüedad (cuando las responsabilidades laborales y el grado de autoridad de las personas no están claros) y el conflicto entre funciones (cuando las personas se enfrentan a expectativas de las funciones que son incompatibles o demasiado difíciles de atender*”, (OIT, 2020, p. 15).

Desde el anterior marco, el análisis cualitativo de este estudio para el mal diseño organizacional, plantea observaciones sobre la variable de incidencia del modelo hospitalario en el estrés laboral. Así, se advierten complejidades en distintos áreas, como “*cambios implementados bajo criterio de imposición sin gradualidad ni participación de actores claves, la existencia de demasiados niveles jerárquicos para impartir instrucciones y la forma en que se organizan los espacios, se entregan las tareas y se resuelven los conflictos*”. Del mismo modo, se aborda la variable de la influencia de los procesos claves en el desempeño. En este contexto, se hace alusión al impacto que tiene el ejercicio funcional en una contingencia de pandemia por el virus COVID-19. “(...) *el personal está muy cansado desmotivado; las personas no sienten que son valoradas por la función desempeñada*”, es la opinión generalizada del personal entrevistado para objetivos de la investigación, lo que se refuerza con “*un bajo nivel de reconocimiento por la institución y jefaturas, en particular cuando se trata de situaciones que afecten directamente al funcionario*”.

Lo anterior, a propósito de cómo se organiza la estructura hospitalaria, hace mención en uno de sus enfoques principales, al contribución de los órganos internos de prevención y sanción de las conductas constitutivas de maltrato, acoso laboral y/o sexual. En esta materia, los entrevistados coinciden en el bajo impacto de sus intervenciones. Algunas de las apreciaciones son las que se indican a continuación: “(...) *están escondidos, no son visibles para la organización*”; “*no hacen nada, no se ponen en el lugar del afectado/a y la tramitación de los casos son largas y sin respuestas concretas, quedando, incluso, el (la) denunciante o víctima en una posición de aislamiento y discriminación; se lo/a tilda de conflictivo/a*”. En términos generales, se advierte “*falta de eficacia y eficiencia en la gestión de estos sistemas; (...) todo se traduce a pérdida de tiempo*”; “*no se responde a las necesidades que demandan los funcionarios/as*”; “(...) *al final, los problemas no se resuelven, se agudizan y se sufre mucho hostigamiento y desmotivación*”.

Dentro de esta misma temática, a partir de la perspectiva cuantitativa, podemos afirmar que en el período 2018-2020, las denuncias por acoso laboral y sexual tramitadas en los establecimientos autogestionados en red de la Región de O'Higgins (Hospital Regional Rancagua y Hospital San Juan de Dios de la ciudad San Fernando), alcanzaron un total de 82 casos. De los referentes al protocolo de acoso laboral, 29 corresponden al año 2018 (36,25%), 31 se registraron en el año 2019 (38,75%) y 20 ingresaron durante el año 2020 (25,00%). En materia de acoso sexual, sólo se formalizaron dos denuncias en el período señalado, una en el año 2019 y otra durante el 2020.

La información fue proporcionada por el Servicio de Salud O'Higgins mediante el Ordinario N°1621, de fecha 02 de agosto del 2021, sin considerar criterios de desagregación estadística por establecimiento, ateniendo la aplicación de la Ley N°20.285 de Acceso a la Información Pública.

En dicha información, también se agregan antecedentes sobre los casos de denuncias que han originado procesos disciplinarios, en conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Para el período 2018-2020, se tiene registro, también en el total considerado en ambos hospitales, de la ejecución de 74 sumarios o investigaciones administrativas para determinar las responsabilidades que sean pertinentes. De éstas, 26 (35,14%) se iniciaron en el año 2018, otras 30 (40,54%) durante el año 2019 y 18 (24,32%) en el año 2020. Del total de los procesos que se han instruido, sólo se han finalizado 8 causas (10,81%) de un total de 74 acogidas a tramitación.

De aquellos procesos terminados, 4 lo hicieron durante el año 2018, quedando pendientes otros 22 que representan el 84,61% del total instruido en el período (2018-2020) y otras 4 causas lo efectuaron en el año 2019, quedando vigentes un universo de 26, que refleja un 86,66% del total del período señalado. Del universo de procesos que se instruyeron en el año 2020 (18), no se ha finalizado ninguno, lo que representa un 27,27% del total de las causas en situación pendiente.

En consecuencia, se encuentran en situación vigente (pendiente) un total de 66/74 (89,19%); esto es, sin cierre jurídico correspondiente. Las cifras descritas, demuestran la baja valoración de la estructura funcionaria, en relación a la efectividad, funcionalidad y pertinencia de los órganos de prevención y sanción de los actos constitutivos de conductas de acoso laboral y sexual. En rigor, extensos plazos de investigación, mayoritariamente sin responsabilidades asociadas y con una persona denunciante que, en todo ese período, se siente desprotegida, vulnerable y desmotivada.

Desde otra concepción de análisis, también se pueden encontrar fortalezas. Así, en la revisión general de los datos en proceso de estudio, surgen con una alta prevalencia de bajo riesgo dos Subdimensiones correspondientes a la Dimensión “Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades”. En orden jerárquico, estas corresponden a la de Sentido del Trabajo (ST) e Integración en la Empresa (IE). La primera, con carácter de reflexión, se fundamenta en que las personas podemos enfrentar de manera más positiva las distintas situaciones difíciles y obstáculos que coexisten en la actividad laboral, cuando se logra experimentar una jornada laboral con real “sentido”. “(...) así, el sentido del trabajo puede verse como factor un protector, una forma de adhesión al contenido del trabajo, pero no necesariamente a la organización”, (MINSAL, 2020, p. 18).

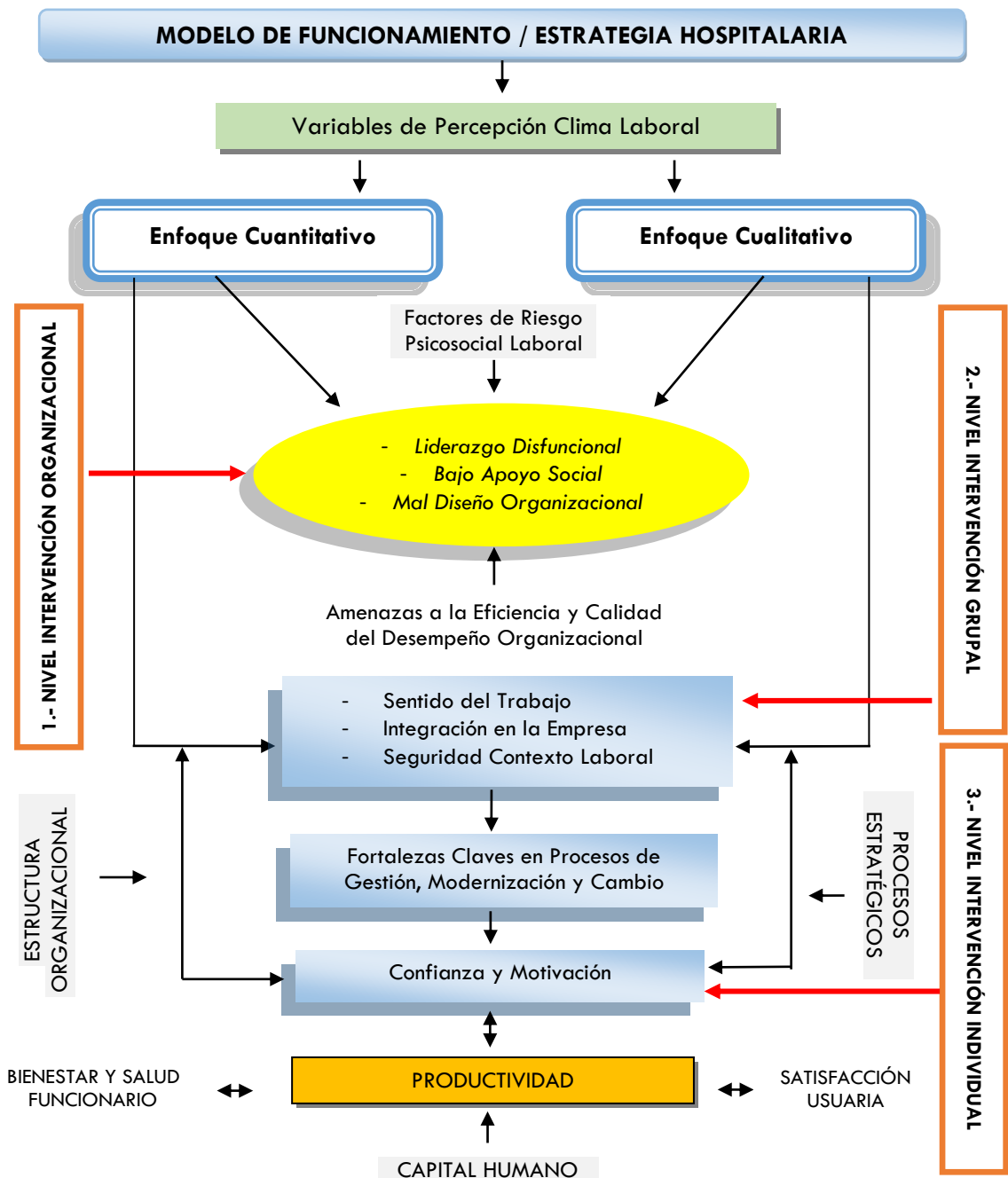
Para los expertos, la falta de sentido se considera uno de los estresantes básicos en relación con las actividades humanas, y se relaciona con el mal estado de salud, el estrés y la fatiga. Por el contrario, un alto sentido del trabajo puede ciertamente suponer una plataforma preventiva o un determinante de contención y/o éxito para soluciones ante otras exposiciones de estrés laboral.

En lo concerniente a la Integración en la Empresa, cabe señalar que responde a la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo. En general, puede darse que el trabajador no se sienta identificado con la institución sino con sus colegas, con quienes comparte intereses, no obstante, el MINSAL (2020) dice que “*existen algunas evidencias que relacionan la alta integración en la empresa con la buena salud y un bajo nivel de estrés y fatiga*” (p. 18).

Otro aspecto relevante del enfoque mixto cuali-cuanti, que se ubica en el nivel de bajo riesgo y pudieran fundamentar el levantamiento de estrategias internas de mejora, dice relación con la Inseguridad de Condiciones del Trabajo (IC), que aborda el valor de la estabilidad laboral. Entre estas ventajas competitivas organizacionales, podemos citar el ejemplo ISTAS 21 con el mayor nivel de riesgo en la categoría de bajo apoyo social, que corresponde a Unidad GES. Allí, se aprecia que, pese a las tensiones internas, existe un 64% de valoración en la subdimensión ST, mientras en la misma categoría, Ginecoobstetricia logra un 57,32% y Neurocirugía un 70,97%. Desde lo cualitativo, se destacan variables que corresponden a una “*alta identificación con la causa social de la salud pública*”, “*compromiso por el origen socioeconómico de la población usuaria*”; y una “*camiseta puesta por la historia familiar en el contexto hospitalario público*”.

A continuación, la Figura N°56 expone y sistematiza las principales conclusiones obtenidas en el análisis cuali- cuanti por variable, además de proponer los ejes para los niveles de intervención.

Figura N°56
Principales Conclusiones y Reflexiones Técnicas Análisis Enfoque Mixto Proyecto de Investigación



Fuente: Elaboración Propia (2021)

5.2.4. Elementos y Aportes Modelo de Gestión

De acuerdo a los resultados del estudio de enfoque mixto cuali - cuanti, que se complementan con la propuesta de conceptualización técnica y operacional de la temática en estudio, resulta necesario hacer referencia a las orientaciones posibles de entregar para el levantamiento de un modelo de gestión de clima laboral aplicable a la realidad de hospitales públicos autogestionados en red. En este ítem, la investigación principalmente abordará la descripción de los componentes principales del sistema, sus contribuciones al trabajo y al análisis del fenómeno, además de fijar los alcances organizacionales en tanto instrumento de gestión para la modernización y el cambio.

Lo primero en este ámbito, será definir lo que se entiende por modelo de gestión. Los expertos lo asocian al desarrollo de competencias institucionales en planificación y gestión estratégica, con el establecimiento de objetivos, un plan de acción y metas e indicadores de cumplimiento y control estratégico. Para Alvarez, L. F. (2017), *“un modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de la organización, permitiendo a ésta, en primer lugar, realizar un diagnóstico; en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los cambios a adoptar; (...) un modelo de gestión es un referente estratégico”*. (p. 12).

Considerando la aplicación de la presente propuesta en el área de la salud pública, el MINSAL (2006, p. 82)) expone tres niveles distintos para describir y fundamentar los modelos de gestión:

- **Modelo de Atención Integral:** : Conjunto organizado de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna, que se dirige –más que al paciente o a la enfermedad– a las personas, consideradas en su integridad física y mental y como seres sociales ligados a diferentes tipos de familia, que están en un permanente proceso de integración y adaptación a su medio ambiente físico, social y cultural, que incorpora las dimensiones personal, de continuidad, de contexto, de género e interculturalidad. Sus objetivos son: acercar la atención a la población beneficiaria, aumentando la satisfacción del usuario, mejorando la capacidad resolutoria y controlando los costos de operación; alcanzar un aumento creciente de las acciones de promoción y prevención; incorporar mecanismos eficientes y efectivos de participación; y entregar una atención de calidad.

- **Modelo Centrado en el Usuario:** Un modelo de atención centrado en el usuario debe facilitar el ejercicio pleno de sus deberes y derechos en salud. En este énfasis, tiene particular importancia la participación del usuario en el proceso de atención, en la obtención de la información requerida, en el trato otorgado y en el desarrollo de la capacidad de autocuidado de personas como una intervención sistemática que asegure adhesión a tratamientos y cambios de las conductas que implican un riesgo a la salud.
- **Modelo de Gestión:** Corresponde a la forma de cómo se organizan y combinan los recursos, con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas.

Para efectos de la presente investigación vamos a utilizar esta última definición, que se conecta de mejor manera con los objetivos del estudio, pero también incorporando los aspectos claves de gestión y planificación estratégica que Alvarez, L. F. (2017) justificó en el párrafo antecedente. El modelo que se propone establece distintas dimensiones, las cuales se explican a continuación:

a) Dimensión Enfoque Estratégico

Las orientaciones del modelo de gestión, se caracteriza, en primer lugar, por dos enfoques que le ofrecen un carácter estratégico a la propuesta: el enfoque sistémico del diseño de intervención, por un lado, y la presencia del capital humano, por otra parte, como principal destinatario de los esfuerzos planeados para asegurar mejoras organizacionales. La persona, el funcionario/a, refiere al centro de toda la dinámica organizacional y, en consecuencia, el paradigma orienta e impacta directamente el factor humano como fuente de atención, desarrollo y modernización estructural.

“Para facilitar tanto el análisis de las relaciones entre los individuos y las organizaciones como el estudio del área de Recursos Humanos, organizaciones, grupos y personas se considerarán sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes”, (Chiavenato I. , 2011, p. 3). Este especialista explica que con el concepto de sistema abierto se logra visualizar de mejor forma los factores ambientales internos y externos como un conjunto integrado, así como también las funciones que lo componen, ya que “(...) el sistema abierto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas sustanciales”, (Ídem).

Chiavenato, I., (2009), también apoya el planteamiento del modelo en términos de fortalecer al capital humano como principal agente del proceso y desarrollo organizacional en su conjunto. *“El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”* (p. 52). De este modo, el capital humano surgirá como la herramienta que apoyará el logro de la estrategia institucional, pero a la vez será depositario de los resultados de acciones desplegadas.

De allí, que sea necesario generar condiciones internas para potenciar las tareas de gestión y desarrollo de las personas, en tanto representa el “sistema estratégico” de las políticas de cambio y mejora. La literatura plantea que la organización debe estudiar y proteger en detalle el contexto interno para reforzar el crecimiento del talento humano. Para ello, Chiavenato (2009) establece tres niveles que promueven ese propósito: *“(…) la presencia de una arquitectura organizacional con un diseño, flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine y comunique a las personas y los procesos de manera integral; una cultura organizacional que sea democrática y participativa, que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo de equipo. Y, por último, un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y el coaching”*.

b) Dimensión Estructura Normativa

El modelo, se diseña desde el reconocimiento de una estructura jurídica y normativa que lo guía, controla y regula. En la Figura N°8 de la presente se expone el conjunto de disposiciones legales y reglamentarias que interactúan con la temática del clima laboral. Sólo por nombrar algunas de ellas, se categorizan como cuerpos orientadores de seguridad, salud y bienestar en el trabajo, en base siguiente ordenamiento: Instructivos Presidenciales, destacándose el de Buenas Prácticas Laborales para el Desarrollo de Personas en el Estado (2015), ONU y OIT, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); la Legislación Chilena, en la que se consagra la Constitución Política de la República (1980), la Ley N°18.575 Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado (1986) y la Ley N°18.834 de Estatuto Administrativo (1989).

Por último, Servicio Civil, en su rol rector de impartir normas de ejecución obligatoria en gestión y desarrollo de personas (2017), según la Ley N°20.955, marco jurídico y reglamentario en el que resalta la dictación de la referida a los Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.

Dentro de las disposiciones más importantes, en su Artículo N°39, la Resolución Afecta N°1 del organismo (2017) plantea que los servicios públicos deberán desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral (CVL), *“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, a fin de cumplir con los objetivos institucionales y entregar mejores servicios a la ciudadanía”*.

Desde el ámbito de la salud pública, el modelo propuesto incorpora la normativa dictada por el Servicio de Salud O'Higgins, que orienta y establece definiciones de carácter técnicas, valóricas, conductuales y operacionales. Estas refieren a la Política de Buen Trato Laboral, la Política de Gestión y Desarrollo de Personas y el Código de Ética, que aplica para toda la institucionalidad funcionaria de la red asistencial local, explicitando patrones y declaraciones de comportamiento hacia el público interno y externo. *“(…) las relaciones de trabajo, la participación en instancias colectivas formales y en proyectos transversales al interior de nuestro servicio, serán guiados por el respeto mutuo, el trato cordial y la no discriminación, en pos de promover un ambiente laboral grato que favorezca el trabajo en equipo (…)”* (Servicio Salud O'Higgins, 2018, p. 6).

c) **Dimensión Gestión de Personas**

El modelo, además de acoger la normativa del Servicio Civil con carácter de exigible para los organismos públicos, también visualiza en el Modelo de Gestión de Personas propuesto por esta institución (2012), un mecanismo para la mejora continua y la transformación de los procesos estratégicos, con énfasis en los resultados y en la satisfacción de la ciudadanía frente a la provisión de bienes y servicios. De esta manera, la propuesta para la gestión de clima laboral en los Hospitales públicos autogestionados en red, promueve la implementación de toda estrategia a partir de tres niveles específicos: la Gestión de Desempeño, en el corto plazo, la Gestión del Desarrollo, en el mediano plazo, y la Gestión del Cambio Organizacional, para el largo plazo.

“En el desempeño, se busca que los puestos de trabajo y la organización, estén provistos con individuos idóneos, con metas de definidas, pertinentes y recompensadas; el desarrollo, se centra en objetivos que permitirán que la organización sea eficaz para cumplir su misión; y el cambio, apunta hacia transformaciones necesarias para orientar a la organización, hacia los horizontes vinculados a la misión considerando contextos cambiantes” (Servicio Civil, 2012).

d) **Dimensión Niveles de Intervención**

Los niveles de intervención del modelo, están directamente vinculados con el enfoque sistémico del capital humano que plantea Chiavenato (2011). En un primer nivel, el comportamiento de tipo social (macrosistema), que visualiza la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción; en un segundo nivel, surge el comportamiento de la organización como sistema, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y con los elementos pertinentes del ambiente; y en un tercer nivel, la conducta del individuo como microsistema, que sistematiza los distintos conceptos sobre la motivación y el aprendizaje y entender mejor la naturaleza humana.

De este modo, según lo establecido en la Figura N°56, los niveles de intervención para efectos del modelo se identificarán como primaria, secundaria y terciaria, según SUSESO (2020, p. 53).

- **Las intervenciones primarias**, que refieren a las más efectivas, por cuanto apuntan al origen del riesgo y, en general, impactan a todos los trabajadores/as de la organización. Para el caso del modelo, se apunta a que las estrategias de este nivel se concentren en los aspectos denominados “críticos”, como el liderazgo disfuncional, el bajo apoyo social de la institución y la sobrecarga laboral y/o mal diseño de la estructura organizacional.
- **Las intervenciones secundarias**, también conocidas como de acompañamiento, refieren a las que se orientan a mitigar la exposición al riesgo y, usualmente, abarcan a un grupo de trabajadores/as o se diseñan para puestos de trabajo específicos en la institución. En el caso del modelo, estas refieren al fortalecimiento de tres líneas de gestión: sentido del trabajo; esto es, estimular la valoración social de la tarea de salud pública, independiente del estamento o especialidad en que se desenvuelve el funcionario; la identificación con la empresa/institución, tomando de referencia el compromiso con la misión y los valores corporativos; y la seguridad sobre los aspectos contractuales del trabajo, que pueden ser factores estimuladores de una mayor fidelización de la persona con la institucionalidad.
- Las medidas de **intervención terciarias**, son acciones o prácticas que buscan reducir el impacto negativo en la persona que haya sido afectada por la exposición a variables del riesgo psicosocial. En el modelo, lo que interesa es potenciar la confianza y motivación.

e) **Dimensión Factores Operacionales**

El modelo propuesto, articula fundamentalmente tres niveles operacionales para la intervención, que serán los encargados de sustentar técnicamente el conjunto de las estrategias que apoyen la misión institucional y el cumplimiento de las orientaciones ministeriales. Los ejes de procesos, personas y estructura será determinante, en directa coordinación con la dimensión de gestión de personas, para maximizar el resultado de las acciones y dotar de mayor viabilidad y pertinencia al plan de acción de clima laboral, desde el control de metas estratégicas para la mejora continua.

f) **Dimensión Ejes Transformadores**

Esta dimensión resulta clave para la viabilidad y pertinencia de las acciones que se ejecuten. Es, precisamente, la dimensión que agrupa a los ejes transformadores para agregar valor público a las estrategias y a sus resultados. De esta manera, frente al capital humano como fin sustantivo de la intervención organizacional, el modelo incluye tres áreas que buscan dotar de eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad a las distintas actividades de diagnóstico, desarrollo y mejora:

- **La Ciudadanía Organizacional.** Significa el grado en que una persona (funcionario/a) goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia, eficiencia y calidad de la institución.

“(...) la ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables, como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño (...)”, (Chiavenato, I., 2009, p. 13).

Para efectos del modelo propuesto, el concepto tiene aplicación en el valor de aumentar el nivel de participación del personal en las instancias formales e informales de decisión, transitando desde un paradigma informativo y consultivo a otro de naturaleza resolutoria.

- **La Felicidad Organizacional.** Los estudios más recientes de la psicología positiva, han puesto en el centro de la discusión la importancia de la Felicidad Organizacional como instrumento conducente al logro de objetivos y mejores resultados de la empresa, que en articulación con la necesaria gestión para promover el bienestar y la salud del trabajador, surgen como ejes vitales en el desarrollo, modernización y sostenibilidad organizacional.

(..) el concepto de felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a los trabajadores las condiciones y procesos de trabajo, que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir los estándares del desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable, (Fernández, 2015, p. 109).

En su relación con el modelo, a la luz de los resultados obtenidos en la investigación, la felicidad organizacional cobra sentido en el desarrollo de estrategias e intervenciones que mejoren y fortalezcan la disposición de recursos, equipos, tecnologías, así como una mayor organización y planificación de la división del trabajo, del control de los tiempos, de los procesos estructurales y la mejora de los niveles de comunicación, lo que redundará en resultados organizacionales que impactan en el bienestar y salud del capital humano.

- **La Justicia Organizacional.** Se define como la percepción de justicia que generan las y los trabajadores en el contexto laboral. *“Dicha percepción alude a distintos ámbitos dentro del trabajo, tales como, el trato interpersonal recibido por parte de las jefaturas, el acceso a la información, la remuneración y otras recompensas simbólicas o materiales entregadas a los trabajadores/as, así como también los criterios que se utilizan para su distribución”, (Instituto de Salud Pública - ISP, 2021, p. 8).* El órgano señala que existe evidencia que respalda la relación entre las percepciones de injusticia organizacional y el deterioro de la salud mental, en particular a la aparición de síntomas de angustia y trastornos depresivos. *“(...) otro efecto que podría provocar la exposición constante a injusticias organizacionales es el síndrome de burnout, que se relaciona con el desarrollo de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización y/o jefaturas, siendo perjudicial para la relación con las y los clientes y la productividad” (Ídem).*

Para la Organización Internacional del Trabajo (2020), la falta de aplicación o deficiente implementación de políticas y procedimientos en el lugar de trabajo, la injusticia y/o el sesgo en la adopción de decisiones y la asignación de recursos y/o trabajo, así como la mala gestión de las (presuntas) faltas de conducta y el bajo rendimiento en la dinámica laboral, pueden ser causas de manifestaciones o actos que generen la violencia laboral.

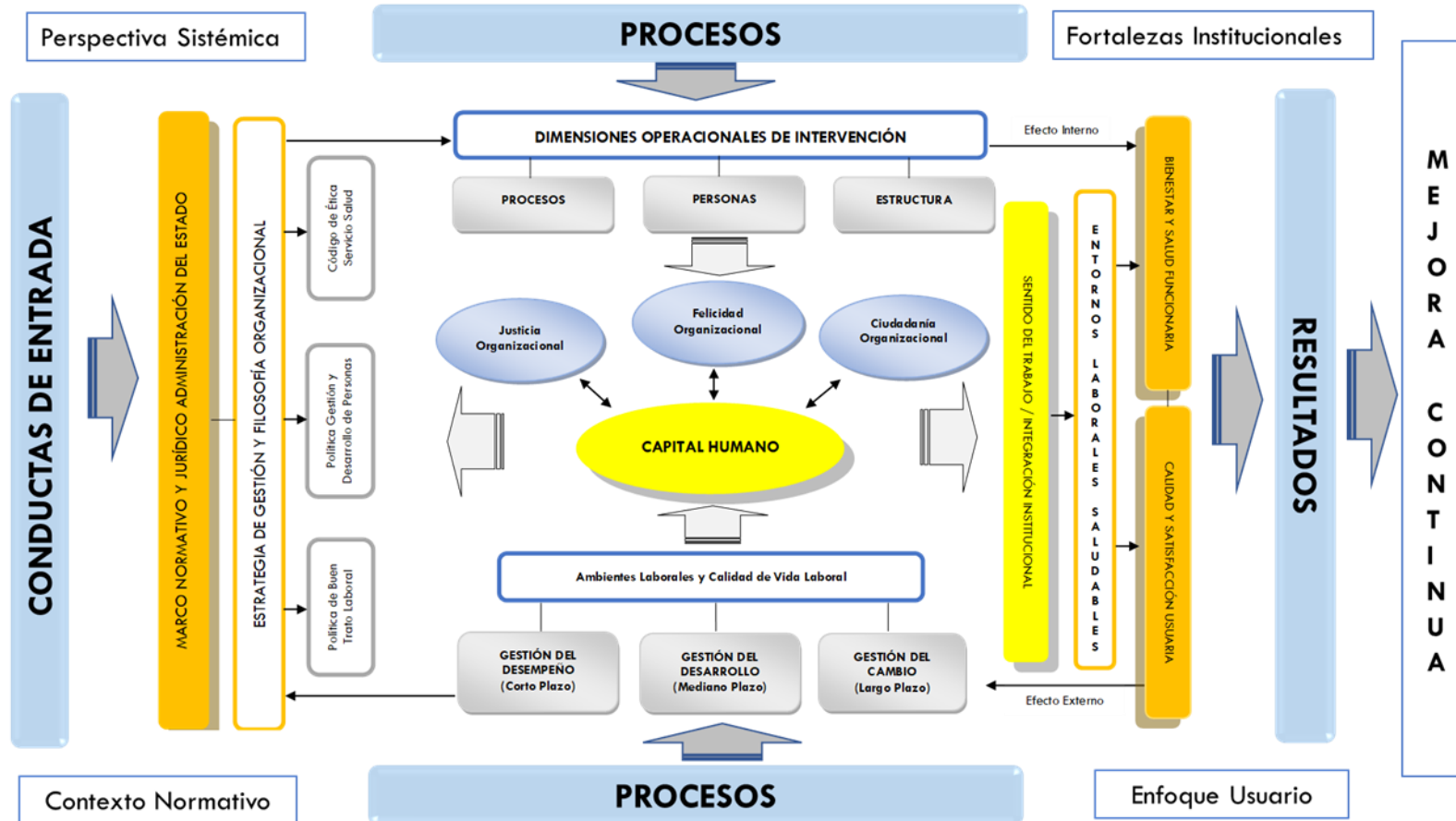
En lo concerniente al modelo de clima laboral que se propone, la justicia organizacional representa un ejercicio de retribución y recompensa para recobrar la confianza de las personas sobre la institución. En este campo, y según los datos de la investigación, uno de los temas sensibles para el establecimiento hospitalario es la baja valoración que hay sobre el funcionamiento y alcance operacional de los órganos internos preventivos y de sanción sobre conductas constitutivas de maltrato, acoso laboral y sexual. Del mismo modo, se evidencia la ausencia de aceptación hacia todas aquellas instancias vinculadas con la seguridad, salud y bienestar del trabajador. También, aquí se configura la falta de valoración que hacen las jefaturas hacia el desempeño de los funcionarios/as, así como también las difíciles posibilidades de movilidad, ascenso y/o mejora de remuneraciones.

g) Dimensión Impactos Esperados

Este último ítem del modelo, atiende el resultado de los descritos de ejes de transformación, Ciudadanía, Felicidad y Justicia organizacional. Por tanto, una vez desplegadas y evaluadas las estrategias pertinentes, los impactos deben asociarse a la generación y fortalecimiento de los entornos laborales saludables, que se definen como donde *“los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo”*, (OMS, 2010, p. 15).

Al final, el modelo, cuyos componentes, niveles de intervención y dimensiones operacionales se explican en Figura N°57, debe impactar dos aspectos específicos para la viabilidad del enfoque sistémico, con énfasis en el desarrollo del capital humano: uno interno, referido a la salud y bienestar del trabajador en el contexto laboral y el otro externo, vinculado con los estándares de calidad y satisfacción usuaria, que refleja el fin último y la ética de la atención pública de salud.

Figura N°57
Orientaciones Modelo de Gestión de Clima Laboral para Hospitales Públicos Autogestionados en Red



Fuente: Elaboración Propia (2021)

5.3. CONCLUSIONES

El proceso de análisis y reflexión técnicas sobre las distintas perspectivas que implica el clima laboral en tanto objeto de estudio, así como sus repercusiones en las dinámicas organizacionales de empresas e instituciones públicas, obliga a establecer parámetros multifactoriales para diseñar estrategias preventivas y de intervención para la mejora. Dentro de la investigación, se agregaron datos de distintas fuentes de información, para explicar su impacto en la gestión y promoción de estándares que ayuden a maximizar los programas de cambio y desarrollo, pero también se dejó en evidencia los efectos negativos que provoca su falta de priorización, no sólo en el deterioro de la salud y le bienestar de las personas, sino que en el desempeño y productividad organizacional.

Desde esta perspectiva, cobra sentido poner atención a las señales de alerta que va generando el clima laboral en distintas áreas del contexto laboral. Léase, en la conducta de las personas, en el funcionamiento, efectividad y pertinencia de los procesos estratégicos, en la estructura operativa y sus complejidades, donde se incluyen los órganos auxiliares y de apoyo en al ejercicio de la tarea y en el carácter de las relaciones humanas y laborales. También, será necesario situar el del foco de interés de autoridades, gerentes y equipos directivos en los niveles y en la calidad de las decisiones que se adoptan en relación a su impacto, en los estilos de liderazgos que se emplean y en las condiciones del trabajo, el alcance de los recursos disponibles y en las exigencias de las metas que terminan influyendo en la salud mental de los trabajadores y de la propia institución.

De lo anterior, se explica el preocupante escenario que ofrece el Estudio de Violencia Laboral en Chile, en la que un grupo de expertos investigadores sobre la temática, en coordinación con los Organismos Administradores de la Ley N°16.774 (OAL), concluyen que la distribución de los agentes de riesgo más determinantes en las enfermedades profesionales de origen psicológico, en el período 2018-2019, refieren en primer lugar a la presencia de liderazgos disfuncionales con un 35,21% de los casos, seguido del bajo apoyo social de la empresa o institución con un 28,34% y la sobrecarga o mal diseño organizacional con un 13,73%. Los tres factores se vinculan con el fenómeno de la violencia laboral y, por tanto, el diseño y aplicación de proyectos institucionales con perfil participativo, colaborativo, integrales y gestionados estratégicamente, deben ser, junto a la Encuesta SUSESO/ISTAS 21, una tarea corporativa central que implica tiempos y recursos.

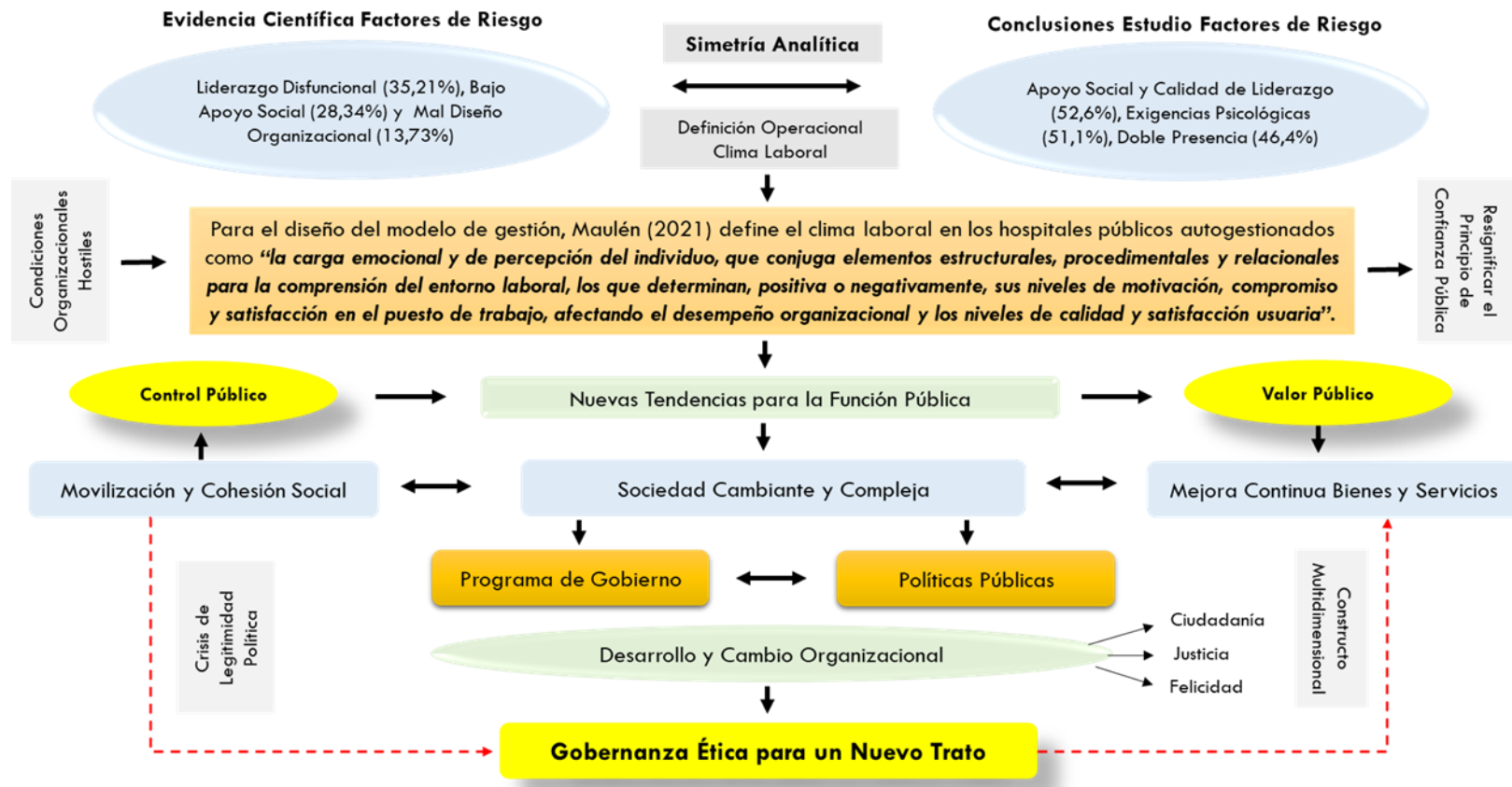
En un marco de análisis más amplio, ciertamente condicionado por la contingencia sanitaria que genera la presencia del Virus Covid - 19, pero de igual modo orientadores de la realidad que se vive en el país y que incide en los espacios laborales, surgen los resultados del Termómetro de la Salud Mental en Chile (UC-ACHS), según la tercera ronda con información publicada en mayo del año 2021. El instrumento, arrojó que un 50% del universo de encuestados por vía telefónica (N=1.421), señala “sentirse constantemente agobiado/a” y un 51% observa “menos capacidad de disfrutar de las actividades cotidianas”. De la misma manera, un 42% advierte “problemas de concentración” y en otra interrogante de la muestra que se aplicó un mes antes y que consultó a hombres y mujeres, entre 21 a 68 años, el 33% confiesa “sentirse poco feliz o deprimido/a”.

Los datos no constituyen información aislada y configura un escenario que demanda estrategias, objetivos y desafíos distintos para temas emergentes. Para reforzar este antecedente, es posible explicar otros resultados que emergen desde una Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos, apoyada por el Servicio Civil y aplicada por expertos de prestigiosas universidades del mundo.

Uno de los datos más relevantes de la muestra (N=21.443/65 servicios), plantea que solamente el 35% de los encuestados considera que sus remuneraciones son equitativas y el 39% las percibe como suficientes para mantener su hogar. Además, solo una minoría (13%) cree que su sueldo aumentaría si logra tener un buen desempeño laboral (Schuster *et al.*, 2020). Al mismo tiempo, se observa que un 51% de los encuestados considera que su carga laboral es excesiva y un 7% declara que no tiene mucho que hacer en su trabajo, mientras que la percepción de estabilidad laboral de funcionarios, se ve afectada por las transiciones de gobierno, ya que un 49% declara apoyar esa variable en su realidad, generando conductas de desconfianza e insatisfacción laboral.

Ahora bien, considerando el objetivo de la presente investigación, los datos perfectamente son aplicables al contexto de la salud pública. En el antecedente que aporta MINSAL (2020) sobre la progresión de los casos centinela en los servicios de salud del país, que refieren a la declaración de enfermedades profesionales, un 72,1% del total de las patologías generadas durante el 2019 tienen un origen psicológico. Por otro lado, otro estudio de salud mental del personal de atención primaria y secundaria en pandemia, observa la existencia de algún grado de sintomatología en cuadros ansiosos (74%), distrés (56%), depresión (66%) e insomnio (65%), (Urzúa *et alt.*, 2020).

Figura N° 58
Elementos Claves de Discusión del Proyecto Desde la Perspectiva de la Nueva Gobernanza de la Función Pública



Fuente: Elaboración Propia

Desde el enfoque técnico y estadístico planteado, se abre una discusión sobre el rol de gerentes y administradores públicos en el desarrollo de acciones que atiendan este contexto. A la luz de los resultados que arroja el ISTAS / 21 para los casos centinela generados en el Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, se observa la presencia de condiciones organizacionales hostiles, culturas estresantes y la emergencia de readecuaciones, cambios y rediseños a la estructura de la organización por efectos de pandemia. Frente a ese marco de análisis, el funcionario se muestra agotado, desmotivado y desesperanzado, con escaso nivel de incidencia y participación en las instancias de decisión que le afectan, lo que se suma a la presencia de liderazgos disfuncionales, con baja capacidad de reconocimiento al esfuerzo realizado por el personal y alta debilidad en el manejo y control del conflicto, factor que agudiza la percepción de insatisfacción en el trabajo.

Lo anterior, responde a una mirada cualitativa de los datos recogidos y sistematizados por este proyecto y que tienen un complemento cuantitativo que responde a la aplicación del ISTAS 21 en distintos servicios, en el período de los años 2018-2019. En la síntesis general, es posible observar que los mayores niveles de riesgo psicosocial en el trabajo refieren, en primer término, a la Dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo (52,6%), seguida de la Dimensión de Exigencias Psicológicas (51,1%), En el tercer lugar, se ubicó la Dimensión Doble Presencia (46,4%), y al final, aparece Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades con un 33,3%. Estos datos ponen de relieve la necesidad de examinar distintos niveles operacionales de la estructura organizacional. Por lo pronto, resulta clave que la institución pueda asumir en propiedad los efectos individuales que genera el modelo de gestión hospitalario imperante, con sensaciones de inseguridad y pérdida de confianza en sí mismo, sentimiento de desprotección, naturalización de la violencia y síntomas de cuadros ansiosos y depresivos. Todo ello, atenta contra la posibilidad de reducir la tasa de ausentismo, mejorar las relaciones humanas y el desempeño organizacional.

Atendiendo el señalado contexto de análisis, es que el investigador a cargo del presente estudio, consideró pertinente levantar orientaciones o aproximaciones técnicas y conceptuales para un modelo de gestión de clima laboral, aplicable a la realidad de los Hospitales públicos de alta complejidad. Se apunta, por un lado, a proyectar un marco de prevención e intervención que complemente los esfuerzos ministeriales para generar una mejor comprensión del fenómeno y sus implicancias; y, por otra parte, la propuesta supone la contribución, desde la esfera pública, de crear nuevos sistemas de gestión que atiendan los retos de un entorno cambiante y complejo.

La sociedad exige de mayor participación y promueve el control público de las actuaciones de los órganos de la administración del Estado. En consecuencia, el modelo de clima laboral que se propone no es más que la expresión de ofrecer valor público a los procesos de gestión, frente a una ciudadanía cada vez más exigente para estimular la calidad de bienes y servicios. Si existen funcionarios cansados, desmotivados, insatisfechos y escasamente comprometidos con la tarea pública, el efecto directo de tal condición tiene respuesta en niveles deficientes de funcionalidad, en conflictos para liderar equipos hacia una misión organizacional que apoye el logro de metas y resultados y la irrupción de conductas disfuncionales, reñidas con el principio de probidad.

Las políticas públicas deben, necesariamente, diseñarse en armonía con las necesidades de los ciudadanos y apegarse rigurosamente a un constructo multidimensional, que demanda un amplio reconocimiento de las preferencias y necesidades de los usuarios, pero también la recuperación de la confianza pública ante escenarios de convulsión social, crisis política y deslegitimidad de la esfera de lo público. Por lo anterior, y desde la aceptación que la salud y la seguridad son dos de los principales ejes que movilizan la vida de las personas en comunidad, es que el modelo de gestión de clima laboral que se ofrece como resultado de la información de análisis disponible, focaliza su interés en el capital humano, como factor estratégico de su viabilidad y pertinencia.

Ante lo expuesto, el modelo propone a lo menos el fortalecimiento de tres niveles de operación institucional pública, también de transformación de los sistemas que habitualmente se emplean. Se ampara en el valor de gestionar estratégicamente la acción, sustentada desde las disposiciones legales y reglamentarias vigentes para el área de gestión y desarrollo de personas en el Estado. Su mayor característica es que se introducen nuevos paradigmas vinculados con la dimensión de ciudadanía para el pleno ejercicio de derechos; de la felicidad, para el logro de una relación de reconocimiento y más cercana con la autoridad y colegas; y de justicia organizacional, que a partir del incentivo, así como de la necesidad de garantizar un funcionamiento ágil y oportuno de las áreas promotoras de entornos laborales saludables, permita realizar un giro virtuoso hacia el funcionario/a, como principal eslabón de un modelo de gobernanza ética para un nuevo trato.

Al finalizar, destacar el vigor de ese criterio en la definición de clima laboral sugerida al sector salud; relevando no sólo la motivación y el compromiso ante personas, procesos y estructura, sino que el valor de la calidad y satisfacción como productos estratégicos del modelo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

1. ACHS - UC. (2021). *Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS - UC: Tercera Ronda*. Santiago de Chile: Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales. Pontificia Universidad Católica de Chile.
https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Documents/Termometro_SM_version3.pdf
2. Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N., & Aranda, W. (2012). Validación de un Cuestionario para Evaluar Riesgos Psicosociales en el Ambiente Laboral en Chile. *Revista Médica Chile*, 1154-1163.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872012000900008
3. Alvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf
4. Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co>
5. Ansoleaga, E., Díaz, X., Mauro, A., & Toro, J. P. (2017). *Dimensiones Organizacionales de la Violencia en el Trabajo en Chile, Considerando Diferencias Ocupacionales y de Género. Estudio en Tres Sectores Económicos*. Santiago de Chile: CONICYT.
<https://pepet.udp.cl/wp-content/uploads/2017/05/Documento-Cientifico-Final.pdf>
6. Ansoleaga, E., Ensignia, A., Campos, D., Villarroel, C., & Ahumada, M. (2021). *Violencia Laboral: Aportes Para el Reconocimiento, Prevención e Intervención. Proyecto "Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo" 2019-2020*. Santiago de Chile: Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y OAL (Organismos Administradores de la Ley N°16.774: ACHS, MUSEG, IST e ISL).
<https://pepet.udp.cl/wp-content/uploads/2021/06/Gui%CC%81a-Violencia-Laboral-31052021-1.pdf>
7. Ansoleaga, E., Ensignia, A., Villarroel, C., Campos, D., & Ahumada, M. (2021). *Modelo de Intervención Integral de la Violencia en el Trabajo. Proyecto Investigación 2019-2020*. Santiago de Chile: Superintendencia Seguridad Social (SUSESO). *Proyectos de Investigación e Innovación Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales*.
<https://www.achs.cl/portal/fucyt/Documents/Proyectos/Ansoleaga-Informe-Final-Proy-Modelo-de-intervencion-Violencia-en-el-Trabajo-080621.pdf>
8. Barrios, S., & Paravic, T. (2006). Promoción de la Salud y un Entorno Laboral Saludable. *Rev Latino Am Enfermagem*, 136.
<https://www.scielo.br/j/rlae/a/Htfc5SpDQPw8LSsSGsKdCs/?format=pdf&lang=es>

9. Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. Octava Edición. México D.F.: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

https://www.academia.edu/8154632/Administraci%C3%B3n_Liderazgo_y_Colaboraci%C3%B3n_en_un_mundo_competitivo_8_Edici%C3%B3n
10. Bordas, M. (2013). *Nada tan Práctico como una Buena Teoría: Aportaciones para un Estudio más Científico del Clima Laboral en la Empresa*. Investigación y Marketing.

<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1726/Art%C3%ADculo%20Revista%20Investigaci%C3%B3n%20y%20Marketing.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Bordas, M. J. (2012). *Hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la Empresa*. Madrid, España: Universidad Internacional de la Rioja.

<https://reunir.unir.net/handle/123456789/1725>
12. Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED.

https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL_
13. Boric, G. (2021). *Programa de Gobierno Apruebo Dignidad 2022 - 2025*. Santiago de Chile: Comando Presidencial Apruebo Dignidad.

<https://static.emol.cl/emol50/documentos/archivos/2021/11/01/20211101115916.pdf>
14. Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D.F.: Editorial Trillas, S.A. CV.

<https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
15. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Quinta Edición. Mc Graw Hill.

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
16. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones - Segunda Edición*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
17. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6>.
18. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones – 9ª. Edición*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

19. Código del Trabajo. (Julio de 2002). Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado del Código del Trabajo. Código del Trabajo de Chile. Santiago, Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436>
20. Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall International.
<https://docplayer.es/115278490-Gary-dessler-organizacion-y-administracion-enfoque-situacional-phii-pi-kiice.html>
21. Dubs de Moya, R. (2002). El Proyecto Factible: Una Modalidad de Investigación. Caracas, Venezuela: Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Vol. 3, Núm. 2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
<https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
22. ENETS. (2009-2010). Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (2009-2010). Santiago, Chile: Informe Interinstitucional: Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo e Instituto de Seguridad Laboral (ISL).
https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-99630_recurso_1.pdf
23. Ensignia, A. (2016). Mesa de Ambientes Laborales y Factores Psicosociales del Sector Público. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8 - 11 nov. 2016. Santiago de Chile: s.n.
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=e17bbfd6-fd42-475a-807f-962a1b49eb52>
24. Espinoza, E. (2019). Las Variables y su Operacionalización en la Investigación Educativa. Conrado, 15(69), 171-180. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
25. Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional. Cómo Construir Felicidad en el Trabajo. Santiago de Chile: Ediciones B Chile S.A.
https://ignaciofernandez.cl/wp-content/uploads/Fernandez-2015_Cap-4_Modelo-Felicidad-Org.pdf
26. García, J. (2016). Metodología de Investigación para Administradores. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-para-adm-Joaquin-Garcia-DIhigo.pdf>
27. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
28. Goncalvez, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

29. Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Décima Edición. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
https://www.academia.edu/42696163/D%C3%89CIMA_EDICI%C3%93N?auto=download&email_work_card=download-paper
30. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional - Duodécima Edición*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
31. Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano - Primera Edición*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A.
32. Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Novena Edición. México D.F.: Pearson Educación.
<https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/libro-Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-1Edi-Copy.pdf>
33. Instituto de Salud Pública. (2016). *Las Enfermedades Profesionales, Un Paradigma que Debemos Revisar*. Santiago de Chile: ISP Chile. Departamento de Salud Ocupacional.
<https://www.ispch.cl/sites/default/files/Nota%20T%C3%A9cnica%20N%C2%B0%20036%20Las%20Enfermedades%20Profesionales,%20un%20Paradigma%20que%20Debemos%20Revisar.pdf>
34. Instituto de Salud Pública de Chile. (2015). *Entornos de Trabajo Saludables. Nota Técnica N°21*, Ministerio de Salud, Departamento Salud Ocupacional, Santiago, Chile.
<https://www.ispch.cl/sites/default/files/NotaTecnica21.pdf>
35. ISP. (2021). *Guía para la Gestión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo: Justicia Organizacional*. Santiago de Chile: Instituto de Salud Pública. <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2021/07/GuiaRiesgosPsicosocialesJusticiaOrganizacional01-2072021B.pdf>
36. Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. Sexta Edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. DE C.V.
https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones
37. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo Los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
38. Kast, J. A. (2021). *Bases Programáticas Candidatura Presidencial Partido Republicano*. Santiago de Chile: Comando Presidencial Atrévete. Obtenido de <https://atrevetechile.cl/>
39. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta Edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
https://www.academia.edu/41167219/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz_Weihrich_Cannice_decimotercera_ed?auto=download&email_work_card=download-paper

40. Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas Para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
41. López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
<http://tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/156/2020/08/A04.02-Roldan-y-Fachelli.-Cap-3.6-Analisis-de-Tablas-de-Contingencia-1.pdf>
42. Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Tegucigalpa, D.C., Honduras.
https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL?auto=download&email_work_card=download-paper
43. Malluk, A. (2018). *Felicidad Organizacional: Mediación entre la Valoración del Empleado y la Productividad. Una Mirada a su Gestión en el Sector Estatal*. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 215-220.
<http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v17n33/1692-2522-angr-17-33-215.pdf>
44. Ministerio de Salud. (2020). *Salud Mental en Situación de Pandemia*. Santiago de Chile: Mesa Social Covid-19.
https://cdn.digital.gob.cl/public_files/Campa%20C3%B1as/Corona-Virus/documentos/Salud_Mental_V2.pdf
45. MINSAL. (2006). *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Redes Asistenciales. División de Gestión de la Red Asistencial. <http://www.bibliotecaminsal.cl/wp/wp-content/uploads/2016/03/9.pdf>
46. MINSAL. (2011). *Estrategia Nacional de Salud para el Cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020*. Santiago, Chile: Ministerio de Salud. <https://www.minsal.cl/portal/url/item/c4034eddbc96ca6de0400101640159b8.pdf>
47. MINSAL. (2013). *Protocolo de Vigilancia Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Santiago, Chile: Departamento de Salud Ocupacional, Subsecretaría Salud Pública. <https://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>
48. MINSAL. (2016). *Plan Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2020*. Santiago, Chile: Subsecretaría de Salud Pública - División de Planificación Sanitaria. <https://www.sasmaule.cl/dig/epidemiologia/EPIDEMIOLOGIA/2017/EstrategiaNacionalSalud/PlandeSalud2016/Plan%20Nacional%20de%20Salud%202016.pdf>
49. MINSAL. (2017). *Plan Nacional de Salud Mental 2017 - 2025*. Santiago de Chile: Ministerio Salud de Chile. <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/12/PDF-PLAN-NACIONAL-SALUD-MENTAL-2017-A-2025.-7-dic-2017.pdf>
50. MINSAL. (2017). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Santiago, Chile: Ministerio de Salud. https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_09.pdf
51. MINSAL. (2020). *Cápsula de Capacitación "Prevención Riesgos Psicosociales en el Trabajo"*. Santiago, Chile: SIAD. Sistema de Aprendizaje a Distancia Ministerio de Salud.

52. MINSAL. (2020). Cuarto Reporte Programa Riesgos Psicosociales, Protocolo ISTAS 21. Al 31 de Diciembre 2019. Santiago, Chile: Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST). Subsecretaría de Redes Asistenciales.
53. MINSAL. (2021). Compromisos de Gestión 2021, en el Marco de las Redes Integradas de Servicios de Salud. Santiago, Chile: Departamento Control de Gestión, Gabinete, Subsecretaría de Redes Asistenciales.
<https://drive.google.com/file/d/1NS16D6WUVOh08PEL2xsB9u1GdSAMi9lx/view>
54. MINSAL. (2021). Orientaciones para la Planificación y Programación en Red. Santiago, Chile: Ministerio de Salud.
https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2020/09/20200908_ORIENTACIONES-PARA-LA-PLANIFICACION-EN-RED-2021.pdf
55. OIT. (1984). Factores Psicosociales en el Trabajo. Naturaleza, Incidencia y Prevención. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
<http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
56. OIT. (2020). Entornos de Trabajo Seguros y Saludables, Libres de Violencia y Acoso. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751837.pdf
57. OIT. (2020). Gestión de los Riesgos Psicosociales Relacionados con el Trabajo en Pandemia Covid-19. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf
58. OMS. (2007). Sensibilizando Sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Un Riesgo Moderno en un Ambiente de Trabajo Tradicional. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf;jsessionid=5F62F9E30C3CC2C8E44879408F0A4445?sequence=1
59. OMS. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literaturas de Apoyo. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
60. OMS. (2013). Plan de Acción Sobre Salud Mental 2013-2020. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/97488/9789243506029_spa.pdf
61. Organización Mundial de la Salud. (2010). Ambientes de Trabajo Saludables: Un Modelo para la Acción. Ginebra, Suiza: OMS.
https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf

62. Pedraza, N. (2018). El Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral desde la Percepción del Capital Humano. *Revista Lasallista de Investigación - Volumen 15 N°1*, 90-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700989>
63. Pérez-Franco, J. (2014). *Distribución del Riesgo Psicosocial Laboral en Chile*. Santiago, Chile: Revista Chilena Salud Pública Universidad de Chile.
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/30755-1-102719-1-10-20140405.pdf>
64. Presidencia de la República. (7 de Noviembre de 2013). *Instructivo Presidencial Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado*. Instructivo Presidencial. Santiago, Chile: Gabinete Presidencial.
https://www.serviciocivil.cl/noticias/sin-categoria/instructivo-presidencial-impulsa-politicas-descentralizadas-de-gesti-n-de-personas-en-el-est/?doing_wp_cron=1634835396.5838019847869873046875
65. Presidencia de la República. (23 de Mayo de 2018). *Instructivo Presidencial Sobre Igualdad de Oportunidades y Prevención y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual en los Ministerios y Servicios de la Administración del Estado*. Instructivo Presidencial. Santiago, Chile: Gabinete Presidencial.
<https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/ip-igualdad-oportunidades-y-prevencion-acoso/>
66. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Octava Edición. Prentice Hall.
https://www.academia.edu/27929205/Comportamiento_organizacional_8va_Edici%C3%B3n_Stephen_P_Robbins
67. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración - Octava Edición*. México D.F.: Pearson Educación - Prentice Hall.
68. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional - Décimotercera Edición*. México D.F.: Pearson Educación.
69. Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, Octava Edición. México D.F.: Pearson Educación.
https://www.academia.edu/42087562/Fundamentos_de_ADMINISTRACI%C3%93N_CONCEPTOS_ESENCIALES_Y_APLICACIONES
70. Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill, Sexta Edición.
https://www.academia.edu/3172822/Sampieri_6ta_pdf_Libro_metodologia_6ta_edicion
71. Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México D.F.: Mc Graw-Hill.
https://www.academia.edu/19094794/LIBRO_metodologia_de_la_investigacion_4ta_edicion_sampieri_2006_ocr

72. Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J., & Levi, L. (s.f.). Factores Psicosociales y de Organización. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 34.1 - 34.77.
<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>
73. Sautu, R. (2005). Todo es Teoría. Objetivos y Métodos de Investigación. Buenos Aires, Argentina: Lumiere S.A.
http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/todo_es_teor%C3%ADa__objetivos_y_metodos_en_investigacion__sautu_ruth.pdf
74. Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y Elección de la Metodología. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
<https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ruth%20Sautu,%20Manual%20de%20metodologia.pdf>
75. Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Titelman, N. (2020). Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile. Evidencia para un Servicio Público Más Motivado, Satisfecho. Comprometido y Ético. Santiago de Chile: University College London, Dirección Nacional de Servicio Civil de Chile, Universidad de Chile, University of Nottingham, Roskilde University.
https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2020/01/encuesta-nacional-de-funcionarios-informe-general-final-14012020_compressed.pdf
76. Servicio Civil. (2006). Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación Para la Administración Central del Estado. Santiago, Chile. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2006-C%C3%B3digo-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales.pdf>
77. Servicio Civil. (2009). Clima Laboral: Orientaciones para una Mejor Comprensión y Tratamiento en los Servicios Públicos. 2009: Dirección Nacional de Servicio Civil. <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=4414fd70-4cf0-4fb4-a305-dbbb912ad578>
78. Servicio Civil. (2012). Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado. Santiago de Chile: Dirección Nacional del Servicio Civil.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/Modelo-de-Gestion-de-Personas.pdf>
79. Servicio Civil. (2012). Orientaciones para la Gestión del Clima Laboral en los Servicios Públicos. Santiago, Chile.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2012-Orientaciones-para-la-gestion-del-Clima-Laboral-en-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>

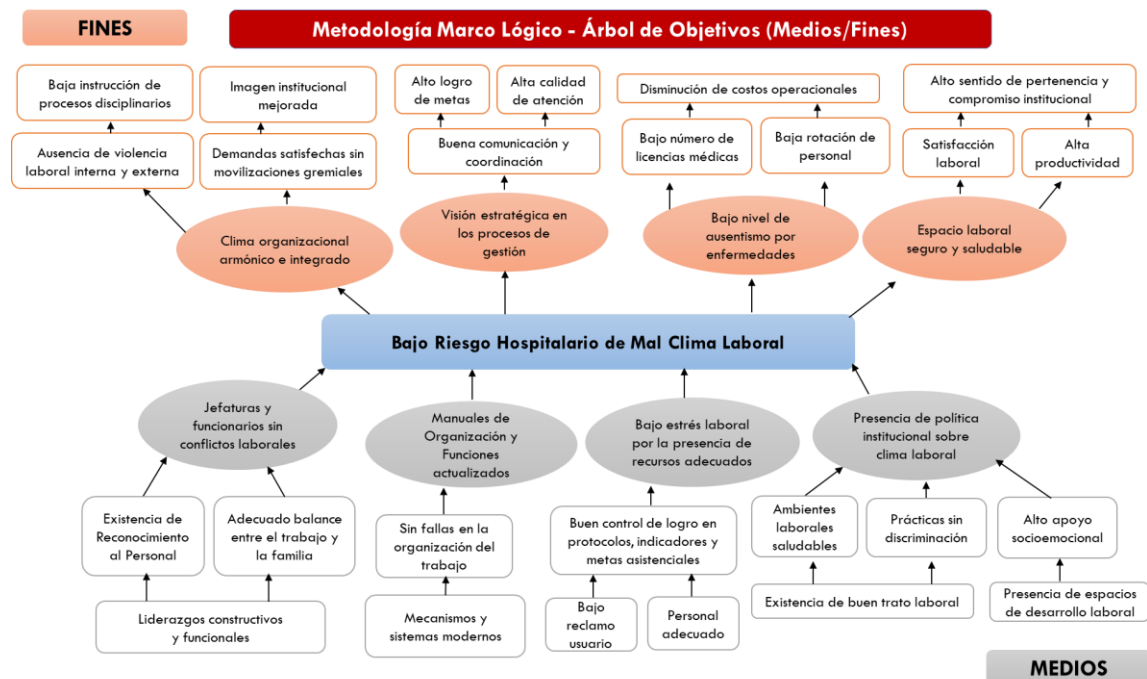
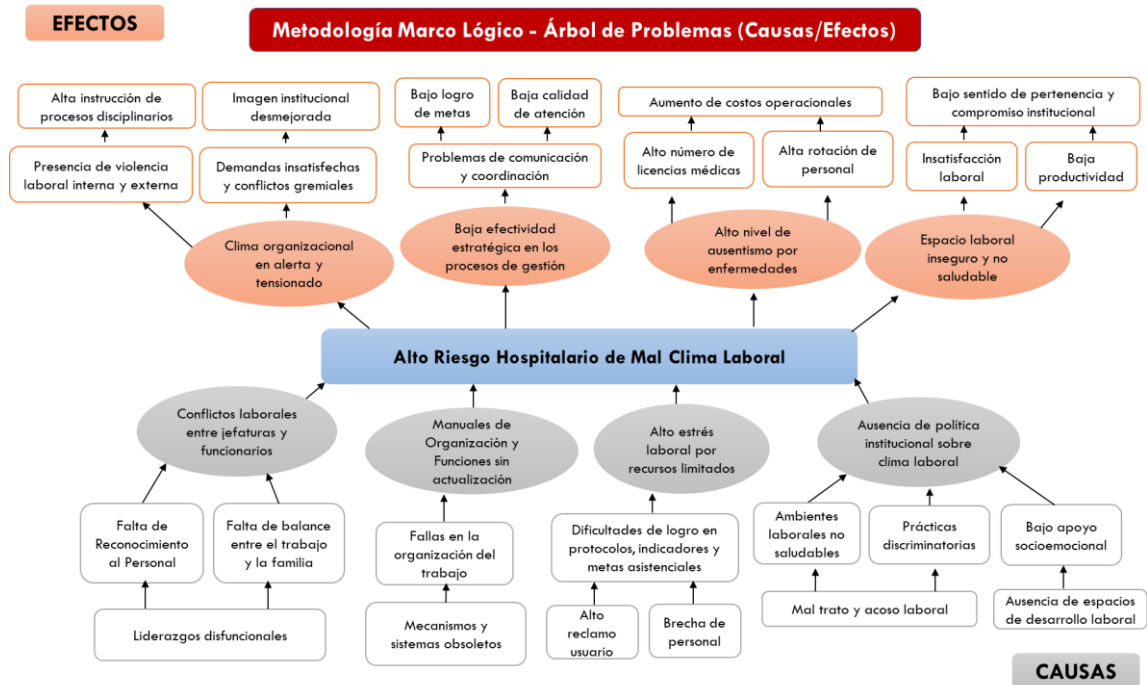
80. Servicio Civil. (2014). Resultados Segunda Consulta de Acoso en los Servicios Públicos. Santiago, Chile: Subdirección de Desarrollo de las Personas.
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=8c925e84-3258-405e-8678-6934113db357>
81. Servicio Civil. (2015). Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Santiago, Chile: Ministerio de Hacienda.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2015-Instructivo-Presidencial-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales-en-Desarrollo-de-Personas-en-el-Estado.pdf>
82. Servicio Civil. (11 de Mayo de 2017). Normativa General Gestión y Desarrollo de Personas. Resolución Afecta N°1. Santiago, Chile: Servicio Civil.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n-n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>
83. Servicio Civil. (17 de Octubre de 2017). Normativa General Gestión y Desarrollo de Personas. Resolución Afecta N°2. Santiago, Chile: Servicio Civil.
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/Resoluci%C3%B3n-Afecta-N%C2%B02-de-2017-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general.pdf>
84. Servicio Civil. (2018). De la Orientación Técnica al Rol Rector en Gestión y Desarrollo de Personas. Santiago, Chile: Servicio Civil.
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=f86797e2-ae73-4eb3-a33c-fc9f8f399059>
85. Servicio de Salud O'Higgins. (2016). Política de Buen Trato Laboral. Rancagua, Chile: Subdirección de Recursos Humanos.
86. Servicio de Salud O'Higgins. (2017). Código de Ética . Rancagua, Chile: SSO.
87. Servicio Salud O'Higgins. (2017). Lineamientos Regionales para el Trabajo de los Comités de Buen Trato y de Buenas Prácticas Laborales. Rancagua, Chile: Departamento Salud del Trabajador, Subdirección de Recursos Humanos.
https://www.saludohiggins.cl/wp-content/uploads/2017/08/Plan_Comit%C3%A9s_Buen_Trato_Buenas_Pr%C3%A1cticas_Laborales_2017_actualizado-1.pdf
88. Servicio Salud O'Higgins. (2017). Política de Desarrollo de Personas. Rancagua, Chile.
89. Servicio Salud O'Higgins. (2018). Código de Ética. Rancagua, Chile: Dirección Servicio Salud O'Higgins.
<https://www.saludohiggins.cl/wp-content/uploads/2018/07/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-DSSO-ilovepdf-compressed-1.pdf>

90. Servicio Salud O'Higgins. (10 de Julio de 2019). Procedimiento Denuncia y Sanción Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual. Protocolo. Rancagua, Cachapoal, Chile: Departamento de Calidad de Vida, Subdepartamento Salud del Trabajador.
- <https://www.saludohiggins.cl/procedimiento-de-denuncia-y-sancion-del-maltrato-acoso-laboral-y-sexual/>
91. Silva, J. L. (2018). Gestión Estratégica de la Felicidad. Primera Edición. Santiago de Chile: RIL Editores.
- <https://uda.cl/cultura/libros/9789560105479SilvaMunar-2018-Gestionestrategicafelicidad.pdf>
92. Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- https://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagn%C3%B3stico_Una_aproximaci%C3%B3n_Conceptual_THE_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_AND_ITS_DIAGNOSIS_A_CONCEPTUAL_APPROXIMATION
93. Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Manual del Método del Cuestionario SUSESO / ISTAS 21. Versiones Completa y Breve. Santiago de Chile: Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Unidad de Prevención y Vigilancia SUSESO. https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_01.pdf
94. SUSESO. (2016). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21. Santiago, Chile: Superintendencia de Seguridad Social.
- https://www.suseso.cl/605/articles-633_archivo_01.pdf
95. SUSESO. (2018). Manual del Método Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Santiago, Chile: Superintendencia de Seguridad Social.
- <https://www.achs.cl/portal/Empresas/DocumentosMinsal/8-%20Factores%20Psicosociales/2-%20Normativa/SUSESO%20Manual%20del%20m%C3%A9todo%20del%20cuestionario%20SUSESO%20ISTAS%2021%202018.pdf>
96. SUSESO. (2020). COVID-19. Directrices para una Mejor Salud Mental en los Trabajadores/as. Santiago de Chile: Superintendencia de Seguridad Social.
- <https://bmaj.cl/es/publications/covid-19-directrices-para-una-mejor-salud-mental-en-los-trabajadores-as/>
97. SUSESO. (2020). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 - Tercera Edición. Santiago, Chile: Unidad de Prevención y Vigilancia de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Superintendencia de Seguridad Social.
- https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_01.pdf

- 98.** SUSESO, S. (2020). Riesgo psicosocial en Chile. Resultados de la Aplicación del Cuestionario SUSESO / ISTAS 21 (2019). Santiago de Chile: SUSESO.
https://www.suseso.cl/609/articles-582169_archivo_01.pdf
- 99.** Toro, F., & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención Basada en Evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - CINCEL.
- 100.** Uribe, J. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud y Factores Psicosociales. México D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
<https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- 101.** Urrego, P. (2016). Entorno Laboral Saludable. Colombia: Dirección de Desarrollo y Talento Humano en Salud Ministerio de Salud.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
- 102.** Urzúa, A., Samaniego, A., Caqueo-Urizar, A., Zapata, A., & Irarrázabal, M. (2020). Salud Mental en los Trabajadores de la Salud Durante la Pandemia Por COVID-19 en Chile. *Revista Médica de Chile*, 1121 - 1125.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000801121&lang=pt
- 103.** Velázquez, M. (2012). La Salud Mental de las y Los Trabajadores. Madrid, España: Observatorio Vasco de Acoso Moral.
https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_201320/es_saludmen/adjuntos/salud_mental_trabajadores.pdf

ANEXOS

ANEXO N°1.- Metodología Marco Lógico (MML) / Árbol de Problemas y Objetivos
Percepción Clima Laboral Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins



**ANEXO N°2.- Formato Consentimiento Informado y Entrevista Semiestructurada
Estamentos Funcionarios – Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins**



Seminario de Grado Administración Pública
*Consentimiento Informado y Entrevista Semiestructurada
Estudio Percepción Clima Laboral Hospital Regional Lib. Bdo. O’Higgins*

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Buenos días, la aplicación de la siguiente entrevista semiestructurada tiene por propósito conocer la opinión de funcionarios (as) de distintos estamentos que cumplen tareas en el Hospital Regional Libertador Bernardo O’Higgins (Rancagua) sobre el clima laboral presente en el establecimiento, desde la importancia de identificar, analizar y categorizar las variables que caracterizan al fenómeno, tanto en áreas de funcionamiento clínico como de operación administrativa y logística.

Se deja claramente establecido que la información vertida en este instrumento, corresponde a un conjunto de antecedentes que servirán de valioso insumo técnico a un proceso de investigación que cuenta estrictamente con una finalidad académica. Para este efecto, se mantendrá bajo riguroso anonimato su identidad y se ofrecerá debida confidencialidad a cualquier opinión aquí expresada. La recopilación de datos, será sometida a un ejercicio de revisión y sistematización de fuentes de primer y segundo nivel, así como para establecer patrones y relaciones analíticas.

Considerando la importancia de los distintos enfoques de la información, sin perjuicio del registro de apuntes en torno a sus opiniones, se solicita de su autorización para grabar esta entrevista, acción que busca asegurar la correcta transcripción y posterior interpretación de planteamientos y resultados. Todo ello, desde un marco de reserva que no trascienda el interés comprometido.

Se agradece desde ya su inestimable opinión y la confianza depositada en la investigación.

En razón de lo expuesto, quien suscribe manifiesta comprender el sentido, metodología y alcance del estudio con fines exclusivamente educacionales, por tanto, asume la veracidad de la opinión entregada en referencia a la experiencia personal y a las realidades observadas en el trabajo.

| | | |
|-----------------|------------------|--------------|
| | | |
| Servicio | Estamento | |
| | | |
| Cargo | Fecha | Firma |

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CLIMA LABORAL

A. Datos Demográficos

| Sexo | | ¿Qué edad tiene? | | | | |
|------|---|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| H | M | Menos de 26 | Entre 26 y 35 | Entre 36 y 45 | Entre 46 y 55 | Más de 55 años |
| | | | | | | |

B. Trabajo Actual

| Estamento | Rol / Función | Servicio / Departamento |
|-----------|---------------|-------------------------|
| | | |

Indicaciones: Lea con tranquilidad las preguntas y fundamente brevemente desde su propia experiencia y realidad observada. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, sólo se requiere de su honesta y valiosa opinión personal, la que se mantendrá bajo estricta reserva y su uso será para fines académicos.

| DIMENSIÓN | Exigencias Psicológicas |
|-----------|---|
| Nº | PREGUNTAS |
| 1.- | En su trabajo, ¿tiene usted a tomar decisiones difíciles?, ¿qué le produce esa responsabilidad? |
| 2.- | En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?, ¿por qué? |
| 3.- | En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?, ¿qué opina de ello? |
| 4.- | ¿Su trabajo requiere atención constante durante toda la jornada?, ¿cómo lo definiría? |

| DIMENSIÓN | Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades |
|-----------|--|
| Nº | PREGUNTAS |
| 5.- | ¿Cómo define la cantidad de trabajo que se le asigna?, ¿Puede organizarse y controlar tiempos? |
| 6.- | ¿Qué tan comprometida siente a la institución con el aprendizaje y crecimiento de su personal? |
| 7.- | Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?, ¿siente que podría desarrollarse en otra área? |
| 8.- | ¿Siente que su institución tiene una gran importancia para usted?, ¿se identifica?, ¿por qué? |

| DIMENSIÓN | Apoyo Social en la Empresa |
|-----------|---|
| Nº | PREGUNTAS |
| 9.- | ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?, ¿Hay funciones declaradas? |
| 10.- | ¿Tiene que hacer tareas que cree deberían hacerse de otro modo?, ¿Ud. participa e influye? |
| 11.- | ¿Cómo definiría la relación entre colegas?, ¿es de respeto y colaboración en todo momento? |
| 12.- | ¿Cómo describiría los conflictos que aparecen?, y a su juicio, ¿cómo los resuelven los jefaturas? |



| DIMENSIÓN | | Compensaciones |
|-----------|--|----------------|
| Nº | PREGUNTAS | |
| 13.- | ¿Es una preocupación constante el despido o la no renovación de contrato?, cuánto afecta? | |
| 14.- | ¿Qué opina de la posibilidad que se decida el cambio de tareas y horarios contra su voluntad? | |
| 15.- | ¿Cómo describiría la relación con sus colegas y personal?, soy valorado/a?, recibo un trato justo? | |
| 16.- | ¿Qué tan satisfecho/a se halla en la institución?, superiores dan el reconocimiento que merezco?? | |

| DIMENSIÓN | | Doble Presencia |
|-----------|---|-----------------|
| Nº | PREGUNTAS | |
| 17.- | Cuando está en el trabajo, ¿cuánto influyen las exigencias domésticas y familiares? | |
| 18.- | Estando en el trabajo y casa a la vez, ¿logra resolver esas situaciones?, ¿de qué manera? | |

| DIMENSIÓN | | Objetivos de Investigación |
|-----------|---|----------------------------|
| Nº | PREGUNTAS | |
| 19.- | A su juicio, ¿cuáles son los determinantes de riesgo y éxito en el buen trato laboral? | |
| 20.- | ¿Qué factores de la cultura organizacional hospitalaria influyen en el mal clima laboral? | |
| 21.- | ¿Qué opina de los órganos internos de prevención, denuncia o sanción de conductas de acoso? | |
| 22.- | ¿Cómo definiría Ud. la situación socioemocional del personal?, ¿impacta relaciones y rendimiento? | |
| 23.- | ¿Cuánto influye la forma en que se organiza el hospital en la generación de estrés laboral? | |
| 24.- | En contexto de pandemia, ¿Qué diría Ud. que fue lo más complejo de sobrellevar en el trabajo? | |
| 25.- | ¿Qué propondría Ud. para fortalecer ambientes laborales saludables al interior de la institución? | |

!!! Se agradece su importante opinión, apoyo y confianza !!!

ANEXO N°3.- Solicitud de Acceso a Información Ley de Transparencia / 04.07.2021
Servicio Salud O'Higgins - Antecedentes ISTAS 21 Hospitales Autogestionados

Servicio de Salud O'Higgins

ACUSE DE RECIBO DE SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

LEY DE TRANSPARENCIA
AO024T0001198

Fecha: 04/07/2021 Hora: 14:01:17



1. Contenido de la Solicitud

Nombre: Franco
Apellido Paterno: Quintana
Apellido Materno: Muñoz
Teléfono de contacto: 988100307
Tipo de persona: Natural
Dirección postal y/o correo electrónico: franco.estikquintana@gmail.com
Correo electrónico notificaciones: franco.estikquintana@gmail.com
Nombre de Representante:
Apellido Paterno Representante:
Apellido Materno Representante:
Solicitud realizada:
Observaciones:
Archivos adjuntos:
Medio de envío o retiro de la información:
Dirección de envío de la información:
Formato de entrega de la información:
Sesión iniciada en Portal:
Vía de ingreso en el organismo:

Información de la Aplicación de la Encuesta Riesgos Psicosociales / ISTAS 21 en Hospitales Autogestionados Públicos de la Red Asistencial de la Región de O'Higgins, en el período de los años 2017-2020, considerando los datos estadísticos y gráficos por cada dimensión y subdimensiones. Es necesario incluir indicadores referidos a la ocurrencia de eventos centinela por establecimiento (Hospital Regional Rancagua y San Fernando), la definición de riesgo alto, medio o bajo según corresponda al recinto sanitario, el número y porcentaje de enfermedades profesionales declaradas y el número y porcentaje de las licencias médicas extendidas por patología de salud mental. También se requiere informe de las principales acciones y estrategias implementadas, señalando su nivel de cumplimiento, obstáculos al proceso e impactos alcanzados.

Otra información relevante refiere a la aplicación del Protocolo de Maltrato, Acoso Laboral y Sexual. En esta categoría, también de los Hospitales Autogestionados de la Red Asistencial de la Región de O'Higgins (Hospital Regional Rancagua y San Fernando), para el período 2017-2020, se requieren datos sobre el número de denuncias realizadas, por categoría (maltrato, acoso laboral y sexual), además del número y porcentaje de licencias médicas por patología de origen mental, número y porcentaje de eventos centinelas y de enfermedades profesionales declaradas, número y porcentaje de investigaciones disciplinarias por categoría, y principales acciones de apoyo y mitigación ejecutadas. En particular, se solicita que la información estadística puede remitirse en excel y cualquier otro antecedente de apoyo, estudio o consulta en formato pdf.

Correo electrónico

, , ,

Electrónico / PDF

NO

Vía electrónica

De acuerdo a su requerimiento, este organismo procederá a verificar lo siguiente:

- Si su presentación constituye una solicitud de información.
- Si nuestra institución es competente para dar respuesta a ésta.
- Si su solicitud cumple con los requisitos obligatorios establecidos en el artículo 12 de la Ley de Transparencia.

2. Fecha de entrega vence el: 03/08/2021

El plazo máximo para responder una solicitud de información es de veinte (20) días hábiles. De acuerdo a su presentación la fecha máxima de entrega de la respuesta es el día **03/08/2021**. Se informa además que excepcionalmente el plazo referido podrá ser prorrogado por otros 10 días hábiles, cuando existan circunstancias que hagan difícil reunir la información solicitada, conforme lo

Alameda N° 609, Rancagua

Servicio de Salud O'Higgins

dispone el artículo 14 de la Ley de Transparencia.

Informamos además que la entrega de información eventualmente podrá estar condicionada al cobro de los costos directos de reproducción. Por su parte, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Transparencia, el no pago de tales costos suspende la entrega de la información requerida.

En caso que su solicitud de información no sea respondida en el plazo de veinte (20) días hábiles, o sea ésta denegada o bien la respuesta sea incompleta o no corresponda a lo solicitado, en aquellos casos que la ley lo permite usted podrá interponer un reclamo por denegación de información ante el Consejo para la Transparencia www.consejotransparencia.cl dentro del plazo de 15 días hábiles, contado desde la notificación de la denegación de acceso a la información, o desde que haya expirado el plazo definido para dar respuesta.

3. Seguimiento de la solicitud

Con este código de solicitud: **AO024T0001198**, podrá hacer seguimiento a su solicitud de acceso a través de los siguientes medios:

- a) Directamente llamando al teléfono del organismo: 72- 2337840
- b) Consultando presencialmente, en oficinas del organismo "Servicio de Salud O'Higgins", ubicadas en Alameda N° 609, Rancagua, en el horario Lunes a Viernes de 8:30 a 16:00 Hrs.
- c) Digitando código de solicitud en www.portaltransparencia.cl opción 'Hacer seguimiento a solicitudes'

4. Eventual subsanación

Si su solicitud de información no cumple con todos los requisitos señalados en el artículo 12 de la Ley de Transparencia, se le solicitará la subsanación o corrección de la misma, para lo cual tendrá un plazo máximo de cinco (5) días hábiles contados desde la notificación del requerimiento de subsanación. En caso que usted no responda a esta subsanación dentro del plazo señalado, se le tendrá por desistido de su petición.

**ANEXO N°4.- Ordinario N°2557 / 06.07.2021 Superintendencia Seguridad Social
(SUSESOS) - Solicitud Acceso de Información Ley Transparencia N°20.285**



FISCALIA

T-02982-2021

ORD. : 2557 06-07-2021

ANT. : Presentación de 4 de julio de 2021, de don Franco Quintana Muñoz. Solicitud de información.

MAT. : Deniega la entrega de los antecedentes que se señala, en virtud de causal de reserva que indica, conforme a lo dispuesto en la Ley N° 20.285.

FTES. : Leyes N°s. 16.395, 16.744, 19.628 y 20.285. D.S. N° 13, de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

DE : SEÑORA
PAMELA GANA CORNEJO
SUPERINTENDENTE (S) SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

A : SEÑOR
FRANCO QUINTANA MUÑOZ
franco.estikquintana@gmail.com

- 1.- Por la presentación de antecedentes, Usted, conforme al procedimiento de la Ley N° 20.285, requiere "Información de la Aplicación de la Encuesta Riesgos Psicosociales / ISTAS 21 en Hospitales Autogestionados Públicos de Chile, en el período de los años 2016-2020, considerando los datos estadísticos y gráficos por cada dimensión y subdimensiones. Es necesario incluir indicadores referidos a la ocurrencia de eventos centinela por establecimiento, la definición de riesgo alto, medio o bajo según corresponda al recinto sanitario, el número y porcentaje de enfermedades profesionales declaradas y el número y porcentaje de las licencias médicas extendidas por patología de salud mental. También se requiere informe de las principales acciones y estrategias implementadas, señalando su nivel de cumplimiento e impactos alcanzados. Observaciones: Dado que para efectos del estudio se requiere ejecutar un análisis comparativo, se pone énfasis en la necesidad de obtener información desde una visión nacional y al menos de las siguientes regiones: Metropolitana, Valparaíso, Maule, O'Higgins, Bío Bío, Araucanía, Coquimbo, Antofagasta y Magallanes. En particular, se solicita que la información estadística puede remitirse en excel y cualquier otro antecedente de apoyo en pdf".
- 2.- Sobre el particular, esta Superintendencia cumple con expresar, en primer término, que el Cuestionario SUSESOS-ISTAS 21, es un instrumento para identificar y medir el riesgo psicosocial presente en el ámbito laboral en Chile. Dicho instrumento se construyó sobre la

base de la validación y estandarización del Método ISTAS 21, adaptándolo a la población laboral chilena. cabe indicar que es aplicable a las distintas actividades económicas y productivas del país, tanto de entidades públicas como privadas. Es importante puntualizar que el cuestionario no mide el estrés individual, ni permite hacer un diagnóstico de alguna patología psiquiátrica. Cuenta con 2 versiones, una Versión Completa y una Breve.

El Cuestionario SUSESO-ISTAS 21-Versión Completa corresponde a la versión íntegra, contiene 20 ítems y 91 preguntas, más 49 preguntas de caracterización biodemográfica y de empleo. Esta versión del cuestionario está diseñada para ser aplicado principalmente como herramienta de investigación y vigilancia epidemiológica.

Ahora bien , corresponde indicar a Usted que la aplicación del referido Cuestionario se encuentra regulado en el Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, de esta Superintendencia, además del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, establecido por el Ministerio de Salud, referidos a los factores psicosociales 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.

Conforme a lo indicado, proporcionar a Usted la información solicitada, implicaría revelar información sensible de los trabajadores cuyas entidades empleadoras pudieran registrar un "riesgo alto" en relación con los riesgos psicosociales en el trabajo. Al efecto se hace presente lo resuelto por el Consejo para la Transparencia, en la Decisión Amparo Rol C2022-16, de 11 de octubre de 2016:

"1) Que, la información objeto del presente amparo es la copia del expediente singularizado en la solicitud tramitado por la Superintendencia de Seguridad Social en virtud del cual declaró que un accidente ocurrió a causa o con ocasión del trabajo.

"2) Que, conforme con lo dispuesto en el artículo 2º, letra g), de la ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada, son datos sensibles aquellos datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los estados de salud físicos o psíquicos.

"3) Que, la información contenida en el expediente requerido da cuenta del grado de deterioro físico que ha sufrido una persona en su capacidad de trabajo producto de un accidente ocurrido a causa o con ocasión del trabajo.

"4) Que, desde la perspectiva de la protección de los datos personales, conforme mandata el artículo 9º del citado texto legal, "los datos personales deben utilizarse sólo para los fines para los cuales hubieren sido recolectados, salvo que provengan o se hayan recolectado de fuentes accesibles al público". A este respecto cabe hacer presente que el texto de las Recomendaciones del Consejo para la Transparencia sobre Protección de Datos Personales por parte de los Órganos de la Administración del Estado, en su apartado 4.2 a. establece: "La referida finalidad en el caso de órganos de la Administración del Estado estará determinada en función de las materias propias de su competencia. Por ejemplo, un órgano que tenga competencia para otorgar subsidios podrá tratar los datos personales de los postulantes y de los beneficiarios que digan relación con los requisitos necesarios para la obtención de dicho beneficio con ese único objetivo". Por su parte, el artículo 10 del cuerpo legal en análisis, previene que no pueden ser objeto de tratamiento los datos sensibles, salvo cuando la ley lo autorice, exista consentimiento del titular o sean datos necesarios para la determinación u otorgamiento de beneficios de salud que correspondan a sus titulares.

"5) Que, en la especie, la Superintendencia de Seguridad Social sólo se encuentra autorizada para efectuar el tratamiento de la información de salud de la trabajadora a que se refiere el expediente en el ámbito de las competencias específicas que le caben en el contexto de la ley N° 16.744, sin que resulte procedente la comunicación de tales datos para fines diversos al consignado, como ocurriría de entregarse tal información al solicitante.

"6) Que, establecido lo anterior, a juicio de este Consejo, la divulgación del expediente requerido permite inferir un determinado estado de salud del titular del mismo, particularmente la patología que afectó o afecta a la persona sobre quien versa la información solicitada, razón por la cual, conforme con las disposiciones citadas precedentemente, su comunicación a terceros se encuentra prohibida por el legislador, no constando en la especie la autorización de la titular de la misma, como lo exige el ya citado artículo 4° de la ley N° 19.628. En consecuencia, conforme a lo razonado precedentemente, se rechazará el presente amparo en virtud de la causal de reserva contemplada en el artículo 21 N° 2 de la Ley de Transparencia en relación con el artículo 33, letra m), del mismo cuerpo legal, en cuanto se encomienda a este Consejo, velar por el adecuado cumplimiento de la ley N° 19.628, por parte de los órganos de la Administración del Estado".

Al efecto, cabe indicar que, conforme al artículo 3° del D.S. N° 13, de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, constituyen datos sensibles los datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los hábitos personales, el origen social, las ideologías y opiniones políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.

Además, el artículo 10 de la Ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada, dispone que los datos sensibles sólo pueden ser objeto de tratamiento - lo que involucra, entre otras operaciones, su comunicación o transferencia a terceros - cuando una ley lo autorice o medie consentimiento del titular.

Conforme a lo anterior, el número 2 del artículo 7° del citado D.S. 13, en conformidad con lo establecido en el numeral 2 del artículo 21 de la Ley N° 20.285, establece que se podrá denegar total o parcialmente el acceso a la información cuando "su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su seguridad, su salud, la esfera de su vida privada, sus datos sensibles o derechos de carácter comercial o económico".

Cabe indicar que la información solicitada, forma parte de aquella que la ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada, identifica como datos personales. Lo anterior, por cuanto trata de "información concerniente a personas naturales, identificadas o identificables" (artículo 2° letra f) del citado cuerpo legal).

En tal sentido, el punto 3.1 de la Recomendación del Consejo para la Transparencia sobre Protección de Datos Personales por parte de la Administración del Estado, señala que se entiende por identificable "toda persona cuya identidad pueda determinarse, directa o indirectamente, por ejemplo, mediante un número de identificación o uno o varios elementos específicos característicos de su identidad física, fisiológica, psíquica, económica, cultural o social (por ejemplo: Run/Rut, número de cuenta corriente, domicilio, número telefónico, etc.)".

Además, otorgar el acceso a dicha información implica inequívocamente una intromisión a la vida privada de los titulares de dichos datos, sin que éstos hayan consentido en su utilización para fines diversos que los del otorgamiento de beneficios de seguridad social, por lo que es pertinente invocar la causal de reserva prevista en el número 2 del artículo 21 de la Ley N° 20.285, procediendo este Servicio, en consecuencia, a rechazar su solicitud de que se le proporcione la información solicitada.

Cabe agregar que aunque Usted no solicita la individualización de los trabajadores a los cuales se refieren los antecedentes solicitados, proporcionarle todas las respuestas efectuadas al respectivo Cuestionario podría caracterizar a los trabajadores que forman parte de las entidades empleadoras, conforme a la información recolectada por la aplicación del Cuestionario SUSESO-ISTAS 21, posibilitando de esta forma la identificación de dichos trabajadores, en especial cuando forman parte de entidades empleadoras de pequeño tamaño.

- 3.- Por otro lado, es del caso indicar que el artículo 3° de la Ley N° 16.395, Orgánica de este Servicio, establece que la Superintendencia de Seguridad Social será la autoridad técnica de

fiscalización de las instituciones de previsión, dentro del ámbito de su competencia. La supervigilancia de la Superintendencia comprenderá los órdenes médico-social, financiero, actuarial, jurídico y administrativo, así como también la calidad y oportunidad de las prestaciones.

Por otro lado, el artículo 30° del texto legal ya citado, establece que el Seguro Social contra Riesgos del Trabajo y Enfermedades Profesionales que se rige por la ley N° 16.744 y sus reglamentos, y la fiscalización de las instituciones que a él se dediquen, corresponderá a la Superintendencia de Seguridad Social.

Ahora bien, esta Superintendencia ejerce las mencionadas funciones, entre otras cosas, impartiendo instrucciones a través de Circulares, como por ejemplo el Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, de esta Superintendencia, el cual regula tanto la aplicación del Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 como del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, establecido por el Ministerio de Salud, referidos a los factores psicosociales 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.

Parte fundamental de dicha regulación, fiscalización, y control por el correcto otorgamiento de los beneficios establecidos por la Ley N° 16.744, en lo que se refiere a los riesgos psicosociales, corresponde a la confianza y la participación de los trabajadores de las entidades empleadoras en la aplicación del Cuestionario SUSESO-ISTAS 21, las cuales se verían indudablemente afectadas en caso de que la base de datos que contiene las respuestas que han proporcionado, y que contiene información sensible de dichos trabajadores, se pusiera en conocimiento de terceros para fines diversos al otorgamiento de los beneficios pertinentes y a la implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.

Lo anterior resulta particularmente relevante considerando que, para poder evaluar la efectividad de las medidas que aplique la entidad empleadora conforme al Protocolo indicado, para mitigar o eliminar los referidos riesgos psicosociales, corresponde efectuar nuevas aplicaciones del mencionado Cuestionario, por lo que es esencial mantener la reserva de los resultados de su aplicación y de los antecedentes sensibles de los trabajadores a los que se aplica.

A su vez, en el artículo 2° de la Ley N° 16.395, se contemplan como funciones de esta Superintendencia:

- i) Impartir instrucciones a los organismos administradores de la ley N° 16.744, de conformidad a lo que disponga la Política Pública de Seguridad y Salud en el Trabajo, en lo que corresponda, y fiscalizar que dichas entidades se ajusten a aquéllas, y
- k) Velar porque las instituciones fiscalizadas cumplan con las leyes y reglamentos que las rigen y con las instrucciones que la Superintendencia emita, sin perjuicio de las facultades que pudieren corresponder a otros organismos fiscalizadores.

En el mismo sentido, en el artículo 3° del texto legal citado se establece que la Superintendencia de Seguridad Social será la autoridad técnica de fiscalización de las instituciones de previsión, dentro del ámbito de su competencia. La supervigilancia de la Superintendencia comprenderá los órdenes médico-social, financiero, actuarial, jurídico y administrativo, así como también la calidad y oportunidad de las prestaciones.

Por lo indicado, no es posible acceder a su solicitud de información, debido a que entregar los antecedentes requeridos afecta el debido cumplimiento de las funciones de esta Superintendencia, procediendo invocar la causal de reserva de la información establecida en el artículo 21, N°1, de la Ley N° 20.285.

1.- En otro aspecto, esta Superintendencia debe indicar a Usted que, acorde a la preceptuado en el artículo 21 de la Ley N° 20.285, entre otras causales legales, se puede denegar total o parcialmente, el acceso a la información pública: "Nº2: Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su seguridad, su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico", en lo referente al "número y porcentaje de enfermedades profesionales declaradas y el número y porcentaje de las licencias médicas extendidas por patología de salud mental" del personal que se desempeña en hospitales públicos.

En efecto, conforme con lo dispuesto en el artículo 2º, letra g), de la Ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada, son datos sensibles aquellos datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los estados de salud físicos o psíquicos.

Así, desde la perspectiva de la protección de los datos personales, conforme mandata el artículo 9º del citado texto legal, "los datos personales deben utilizarse sólo para los fines para los cuales hubieren sido recolectados, salvo que provengan o se hayan recolectado de fuentes accesibles al público".

A este respecto cabe hacer presente que el texto de las Recomendaciones del Consejo para la Transparencia sobre Protección de Datos Personales por parte de los Órganos de la Administración del Estado, en su apartado 4.2 a. establece: "La referida finalidad en el caso de órganos de la Administración del Estado estará determinada en función de las materias propias de su competencia. Por ejemplo, un órgano que tenga competencia para otorgar subsidios podrá tratar los datos personales de los postulantes y de los beneficiarios que digan relación con los requisitos necesarios para la obtención de dicho beneficio con ese único objetivo".

Por su parte, el artículo 10 de la Ley N° 19.628 previene que no pueden ser objeto de tratamiento los datos sensibles, salvo cuando la ley lo autorice, exista consentimiento del titular o sean datos necesarios para la determinación u otorgamiento de beneficios de salud que correspondan a sus titulares.

En la especie, esta Superintendencia sólo se encuentra autorizada para efectuar el tratamiento de la información de salud de los trabajadores en el ámbito de las competencias específicas que le caben, **sin que resulte procedente la comunicación de tales datos para fines diversos** a satisfacer requerimientos de control interno, y de fiscalización y análisis estadísticos, que apoyen la formulación y perfeccionamiento de las políticas públicas sobre beneficios de los Seguros Sociales de Salud Común y de Salud Laboral, como ocurriría de entregarse la información por Usted solicitada.

De esta forma, la divulgación de los antecedentes requeridos podrían permitir inferir un determinado estado de salud del titular del mismo, razón por la cual, conforme con las disposiciones citadas precedentemente, su comunicación a terceros se encuentra prohibida por el legislador, no constando en la especie la autorización de los titulares de la misma, como lo exige el ya citado artículo 4º de la ley N° 19.628.

En el mismo sentido, otorgar el acceso a dicha información implica inequívocamente una intromisión a la vida privada de los titulares de dichos datos, sin que éstos hayan consentido en su utilización para fines diversos que los del otorgamiento de beneficios de seguridad social, en este caso los referidos a las licencias médicas por patologías mentales y a las declaraciones de enfermedades profesionales.

Por lo tanto, no es posible proporcionarle acceso a la información solicitada, dado que con ello se estaría vulnerando el imperativo legal y reglamentario indicados, los que deben ser cumplidos estrictamente por este Servicio.

Cabe agregar que el inciso segundo del artículo 8º de la Constitución Política de la República establece que son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen. Sin embargo, sólo una ley de quórum calificado

podrá establecer la reserva o secreto de aquéllas o de éstos, cuando la publicidad afectare el debido cumplimiento de las funciones de dichos órganos, **los derechos de las personas**, la seguridad de la Nación o el interés nacional.

De esta forma, no procede en dicho contexto acceder a su solicitud de información, por aplicación de las causales previstas en el artículo 21 de la Ley N° 20.285, que faculta para denegar el acceso a la información pública, cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico.

- 5.- No obstante lo señalado en el presente Oficio, Usted puede interponer amparo a su derecho de acceso a la información ante el Consejo para la Transparencia en el plazo de 15 días hábiles, contado desde la notificación de la denegación de acceso.

Saluda atentamente a Ud.,

Pamela
Alejandra
Gana Cornejo

Firmado digitalmente
por Pamela Alejandra
Gana Cornejo
Fecha: 2021.07.06
16:49:09 -04'00'

PAMELA GANA CORNEJO
SUPERINTENDENTE (S)
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

GOP
DISTRIBUCION:
FRANCO QUINTANA MUÑOZ
franco.estikuintana@gmail.com
EXPEDIENTE

UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL E INVENTARIO (16*)

**ANEXO N°5.- Ordinario N°1621 / 02.08.2021 Servicio Salud O'Higgins
Solicitud Acceso de Información Ley Transparencia N°20.285**



DIRECCION SERVICIO SALUD O'HIGGINS
DEPARTAMENTO JURIDICO
SECCION TRANSPARENCIA Y LOBBY

MCA/DVN

ORDINARIO N° 1621

ANT: Solicitud de información
Folio AO024T0001198

MAT: Respuesta Solicitud de Acceso a la
Información Pública, Ley 20.285.

RANCAGUA, **2 AGO. 2021**

DE: DR. FERNANDO MILLARD MARTINEZ
DIRECTOR(S) SERVICIO DE SALUD OHIGGINS

A: FRANCO QUINTANA
franco.estikquintana@gmail.com

Junto con saludar, mediante el presente documento me permito remitir a Usted la respuesta de este Servicio de Salud, ante la solicitud realizada a través de nuestro Portal de Transparencia del Estado, en folio N° AO024T0001198, de fecha 04 de julio de 2021, donde solicita en cita textual:


"Información de la Aplicación de la Encuesta Riesgos Psicosociales / ISTAS 21 en Hospitales Autogestionados Públicos de la Red Asistencial de la Región de O'Higgins, en el periodo de los años 2017-2020, considerando los datos estadísticos y gráficos por cada dimensión y subdimensiones. Es necesario incluir indicadores referidos a la ocurrencia de eventos centinela por establecimiento (Hospital Regional Rancagua y San Fernando), la definición de riesgo alto, medio o bajo según corresponda al recinto sanitario, el número y porcentaje de enfermedades profesionales declaradas y el número y porcentaje de las licencias médicas extendidas por patología de salud mental. También se requiere informe de las principales acciones y estrategias implementadas, señalando su nivel de cumplimiento, obstáculos al proceso e impactos alcanzados.

En relación a lo anterior, se ha analizado su Solicitud de Acceso a la Información Pública y mediante la presente, le informamos que se adjuntan los antecedentes requeridos en el presente documento.

Es importante a usted tener presente el Artículo 24 de la ley 20.285, el que indica: "Vencido el plazo previsto en el artículo 14 para la entrega de la documentación requerida, o denegada la petición, el requirente tendrá derecho a recurrir ante el Consejo, solicitando amparo a su derecho de acceso a la información.

La reclamación deberá presentarse dentro del plazo de quince días, contado desde la notificación de la denegación de acceso a la información o desde que haya expirado el plazo previsto en el artículo 14 para la entrega de información.

Sin otro particular, se despide atentamente de Usted.


DR. FERNANDO MILLARD MARTINEZ
DIRECTOR(S) SERVICIO DE SALUD OHIGGINS

Distribución:
LA INDICADA
DEPARTAMENTO JURIDICO
OFICINA DE PARTES

**ANEXO N°6.- Programa Módulos de Aprendizaje e Instrumento de Evaluación
Curso PAC - 2019 “Gestión y Promoción Ambientes Laborales Saludables”**



Plan Anual de Capacitación - PAC 2019
Curso “Gestión de Ambientes Laborales Saludables”
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins

| |
|--|
| PROGRAMA Curso de Capacitación PAC 2019 “Gestión de Ambientes Laborales Saludables: Normativa, Procedimientos y Estrategia de Intervención” |
|--|

| | |
|-----------------------------|---|
| Coordinación Técnica | <ul style="list-style-type: none"> Departamento Desarrollo de las Personas |
|-----------------------------|---|

| Organismos Técnicos Colaboradores | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Servicio Civil Departamento Salud Ocupacional | <ul style="list-style-type: none"> Departamento Calidad de Vida Servicio Salud Mental y Psiquiatría |

| DÍA 01 | Lunes 22 de Julio 2019 |
|---------------------|---|
| Horario | Actividad |
| 09.00 - 09.15 Horas | Recepción e Inscripción |
| 09.15 - 09.20 Horas | Bienvenida Sr. Jefe Departamento de Capacitación D. Claudio Sánchez Calquín |
| 09.20 - 10.30 Horas | Aproximaciones Conceptuales, Técnicas y Normativas Sobre Ambientes Laborales Saludables D. Luis Maulén González Departamento Desarrollo de las Personas |
| 10.30 - 11.00 Horas | Coffee Break |
| 11.00 - 11.15 Horas | Pausa Saludable D. Consuelo Cortés Meneses Encargada Unidad Deporte y Recreación - D. Calidad de Vida |
| 11.00 - 13.00 Horas | Normas Aplicación General Servicio Civil Materias de Gestión y Desarrollo de Personas D. Luis Maulén González Departamento Desarrollo de las Personas |
| 13.00 - 14.00 Horas | Almuerzo |
| 14.00 - 17.00 Horas | Factores y Riesgos Psicosociales en el Trabajo Ing. D. Iván Díaz Springinsfeld Jefe Departamento Salud Ocupacional Hospital Libertador Bernardo O'Higgins |
| 17.00 - 17.05 Horas | Finalización de la Jornada Orientaciones y Recomendaciones Generales Coordinación Técnica Departamento Desarrollo de las Personas |



| DÍA 02 | Viernes 26 de Julio 2019 |
|---------------------|--|
| Horario | Actividad |
| 09.00 - 09.15 Horas | Recepción e Inscripción |
| 09.15 - 09.20 Horas | Saludo Jefe Departamento Desarrollo de las Personas D. Andrea Muñoz Vial |
| 09.20 - 09.30 Horas | Pausa Preparatoria D. Consuelo Cortés Meneses Encargada Unidad Deporte y Recreación - D. Calidad de Vida |
| 09.30 - 10.30 Horas | Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual D. Pamela Cornejo Sepúlveda y Equipo Técnico Jefa Departamento Calidad de Vida Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins |
| 10.30 - 11.00 Horas | Coffee Break |
| 11.00 - 13.00 Horas | Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual - Aproximaciones Legales y Reglamentarias - Identificación del Fenómeno y sus Expresiones - Protocolo de Denuncia, Sanción y Mecanismos de Apoyo D. Pamela Cornejo Sepúlveda y Equipo Técnico Jefa Departamento Calidad de Vida Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins |
| 13.00 - 14.00 Horas | Almuerzo |
| 14.00 - 16.30 Horas | Resolución de Conflictos y Manejo del Estrés D. Paula Antileo Iturra y Equipo Técnico Coordinadora Clínica Servicio de Salud Mental y Psiquiatría Hospital Libertador Bernardo O'Higgins |
| 16.30 - 16.50 Horas | Aplicación Prueba de Conocimientos y Encuesta Satisfacción Departamento Desarrollo de las Personas |
| 16.50 - 17.00 Horas | Palabras de Finalización del Curso Coordinación Técnica Desarrollo de las Personas |



Plan Anual de Capacitación PAC 2019
 Curso "Gestión de Ambientes Laborales Saludables:
 Normativa, Procedimientos y Estrategias de Intervención"

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS
CURSO PAC 2019 "GESTIÓN DE AMBIENTES LABORALES SALUDABLES"

| Nombre Alumno | Servicio / Unidad | Fecha |
|---------------|-------------------|-------|
|---------------|-------------------|-------|

| Nivel de Exigencia | Puntaje Total | Puntaje Aprobación | Puntaje Obtenido | Calificación |
|--------------------|---------------|--------------------|------------------|--------------|
|--------------------|---------------|--------------------|------------------|--------------|

Observaciones:

- Lea cuidadosamente y con atención esta evaluación.
- Contestar en hoja de respuesta la alternativa correcta.
- Contará con 25 minutos para responder.

HOJA DE RESPUESTAS

| Nº | Opciones de Respuesta | | | | |
|----|-----------------------|---|---|---|---|
| 1 | A | B | C | D | E |
| 2 | A | B | C | D | E |
| 3 | A | B | C | D | E |
| 4 | A | B | C | D | E |
| 5 | A | B | C | D | - |
| 6 | A | B | C | D | E |
| 7 | A | B | C | D | E |
| 8 | A | B | C | D | E |
| 9 | A | B | C | D | E |
| 10 | A | B | C | D | - |
| 11 | A | B | C | D | - |
| 12 | A | B | C | D | - |
| 13 | A | B | C | D | - |
| 14 | A | B | C | D | - |
| 15 | V | F | - | - | - |
| 16 | V | F | - | - | - |
| 17 | V | F | - | - | - |
| 18 | V | F | - | - | - |
| 19 | V | F | - | - | - |
| 20 | V | F | - | - | - |
| 21 | V | F | - | - | - |
| 22 | V | F | - | - | - |
| 23 | V | F | - | - | - |
| 24 | V | F | - | - | - |
| 25 | V | F | - | - | - |
| 26 | V | F | - | - | - |



¡¡BUENA SUERTE!!



ITEM I - Selección Múltiple

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que consideres correcta. Seleccionar una opción.

1. **La Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció un modelo de gestión para los ambientes laborales saludables, proponiendo los siguientes indicadores o dimensiones:**
 - I. Ambiente Físico de Trabajo y Recursos Personales de Salud.
 - II. Entorno Psicosocial del Trabajo.
 - III. Ambiente Físico de Trabajo, Recursos Personales de Salud, Entorno Psicosocial del Trabajo e Involucración de la Empresa (Institución) en la Comunidad.
 - IV. Desarrollo Corporativo y Clima Organizacional.
 - a. I y II
 - b. Sólo II
 - c. Sólo III
 - d. III y IV
 - e. Ninguna de las anteriores.

2. **De Las 5 claves para abordar la gestión de los ambientes laborales saludables, cuál (es) de las siguientes NO refiere a las propuestas por la Organización Mundial de Salud (OMS):**
 - I. Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones.
 - II. Participación y Compromiso de la Dirección y Ética y Legalidad.
 - III. Sostenibilidad e Integración y Proceso Sistemático para la Mejora Continua.
 - IV. Involucrar a los Trabajadores y a sus Representantes.
 - a. Sólo I
 - b. II y III
 - c. Sólo III
 - d. Sólo IV
 - e. Ninguna de las anteriores.

3. **Los principales componentes que incorpora la definición OMS para los ambientes laborales saludables (2010), son los siguientes:**
 - a. Trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua.
 - b. Promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.
 - c. Sustentabilidad del ambiente de trabajo.
 - d. Ninguna de las anteriores.
 - e. Todas las anteriores.

4. **En el contexto de la Ley N°20.955, las nuevas atribuciones que adquiere la Dirección Nacional del Servicio Civil en Gestión y Desarrollo de Personas, son las siguientes:**
 - a. Nuevo rol rector para impartir normas de aplicación general.
 - b. Velar por el cumplimiento de las normas de aplicación general.
 - c. Solicitar información a servicios públicos y reportar a Contraloría General de la República.
 - d. Todas las respuestas anteriores.
 - e. Ninguna de las anteriores.

5. **Qué alternativa NO corresponde al sentido de las normas de aplicación general:**
 - a. Contribuyen a profundizar transversalmente la gestión y desarrollo de personas.
 - b. Permiten el fortalecimiento del aporte estratégico en las instituciones públicas.
 - c. Refieren a disposiciones transitorias y no obligatorias.
 - d. Ninguna de las anteriores.



6. Según normativa, el programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, debe necesariamente considerar en su formulación lo siguiente:
- I. Compromiso directivo.
 - II. Instrumentos de difusión.
 - III. Mecanismos de seguimiento, evaluación y actualización.
 - IV. Reportabilidad de acciones desarrolladas.
 - a. Sólo I
 - b. Sólo I y II
 - c. Sólo III
 - d. I, II, III y IV
 - e. Ninguna de las anteriores.
7. Según normativa, el programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, debe contener (como mínimo) una estrategia global y estructurada con los siguientes elementos:
- I. Evaluación de ambientes laborales y sus programas o planes de intervención.
 - II. Protocolo de conciliación.
 - III. Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual e indicadores asociados.
 - IV. Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.
 - a. I y II
 - b. Sólo I
 - c. Sólo II y III
 - d. I, II y IV
 - e. I, II, III y IV
8. Según normativa, los alcances de la participación funcionaria son:
- a. Informativa y consultiva
 - b. Informativa, consultiva y propositiva
 - c. Consultiva y propositiva
 - d. Informativa y propositiva
 - e. Ninguna de las anteriores
9. Son axiomas de la comunicación:
- a. Toda conducta en una situación de interacción es comunicación.
 - b. Toda comunicación tiene dos niveles: un aspecto de contenido (qué se dice) y un aspecto relacional (cómo se dice).
 - c. Las personas se comunican tanto digital (verbal) como analógicamente (no verbal).
 - d. Todas las respuestas anteriores.
 - e. Ninguna de las anteriores.
10. Es un conflicto:
- I. Construcción social, propia del ser humano, que puede ser positiva o negativa.
 - II. Situación que implica un problema, una dificultad.
 - III. Intercambios comunicacionales disfuncionales y asimétricos.
 - a. I y II
 - b. Sólo I
 - c. Sólo II y III
 - d. Todas las anteriores



11. No es una habilidad comunicativa:

- a. Escucha activa.
- b. Habilidad para el diálogo.
- c. Acumular emociones negativas sin comunicarlas.
- d. Todas las anteriores.

12. Son aspectos positivos de un conflicto:

- I. Sincera la relación.
 - II. Favorece la Empatía.
 - III. Posibilita el cambio.
- a. I y II
 - b. II y III
 - c. I y III
 - d. Todas la anteriores

13. Son fases del ciclo de vida del conflicto:

- a. El conflicto latente.
- b. Iniciación del conflicto.
- c. Equilibrio del poder.
- d. Todas las anteriores.

14. Son estilos de enfrentamiento al conflicto:

- I. Cooperativo.
 - II. Competitivo.
 - III. Equilibrio del poder.
 - IV. Respeto por la diversidad.
- a. I y IV
 - b. III y IV
 - c. I y II
 - d. I, II, III y IV



ITEM II - Verdadero (V) ó Falso (F)

Instrucciones: Señala V ó F en la hoja de respuestas según corresponda:

15. Según orientaciones de Servicio Civil, la tarea de gestionar los ambientes laborales saludables es siempre de los trabajadores, debiendo apoyarse en el área de Prevención de Riesgos.
16. Los factores de riesgo psicosocial son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo de la organización del trabajo, que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, a los que también llamamos estrés.
17. Definimos factores psicosociales a los riesgos para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas del tipo: físico, emocional, cognitivo y conductual.
18. La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), propone el Cuestionario ISTAS 21, un instrumento adaptado y estandarizado a la población chilena que evalúa riesgos psicosociales.
19. El cuestionario SUSESO-ISTAS 21, mide condiciones organizacionales mínimas que afectan a las personas expuestas a ellas, estableciendo causalidad para enfermedades profesionales.
20. Las dimensiones del cuestionario ISTAS 21 del Protocolo de Riesgos Psicosociales son:
 - a. Exigencias psicológicas en el trabajo
 - b. Trabajo activo y desarrollo de habilidades
 - c. Apoyo social en empresa y calidad del liderazgo
 - d. Compensaciones
 - e. Doble presencia
21. Será responsabilidad directa del empleador medir la exposición a riesgo psicosocial y contar con acciones necesarias para disminuir y/o eliminar sus efectos, mediante medidas correctivas.
22. Existe un protocolo que sancione conductas de acoso laboral y/o sexual en la institución.
23. Si fuese víctima de acoso sexual debo esperar 6 meses para denunciar.
24. Corresponde a la tipificación de acoso laboral la siguiente afirmación:

"Las diferencias de opinión, disputas y conflictos que surgen como consecuencia de una natural diversidad que existe dentro de los grupos de trabajo y como parte de las relaciones entre los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, que se plantean en un marco de cortesía, respeto, transparencia y ecuanimidad, como también lo es el ejercicio adecuado de la autoridad para dirigir el actuar de funcionarios hacia los objetivos de la institución".
25. Puedo solicitar atención por sospecha de episodios de acoso laboral y/o sexual con cualquiera de las orientadoras referentes técnicos en San Fernando, Santa Cruz, Rengo, DSSO y HRLBO.
26. Las jefaturas jamás son acosadas por sus subalternos.

**ANEXO N°7.- Resolución Exenta N°1219 / 22.03.2019 Servicio Salud O'Higgins
Aprueba Programa Anual Capacitación (PAC) 2019 (Curso "Ambientes Saludables")**



Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
Depto. de Capacitación

LMV/MMP
mrc
18/03/2019

RESOLUCION EXENTA N° **1219**

RANCAGUA, **22 MAR. 2019**

VISTOS: Actas de reuniones y conclusiones del Comité Bipartito Regional de Capacitación Ley N° 18.834, realizadas los días 16-21-22-28 de enero de 2019; Resolución N° 1600/08 de la Contraloría General de la República y sus modificaciones y en uso de las facultades legales y reglamentarias que me concede el D.L. N° 140/2004 y sus modificaciones introducidas por la Ley 19.937, Decreto Exento 123/2018, ambos del Ministerio de Salud, dicto la siguiente:

RESOLUCION EXENTA:

1.- APRUEBASE Programa Anual de Capacitación (PAC) 2019 para la Ley N° 18.834, correspondiente al Servicio de Salud O'Higgins, que se indica a continuación:

HOSPITAL PICHIDEGUA:

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | ATENCION PRIMARIA Y SALUD FAMILIAR: MAIS | 28 | \$1.878.400 |
| 2 | CURSO DE AUTOCUIDADO Y MANEJO DEL ESTRÉS PARA FUNCIONARIOS DE LA SALUD | 25 | \$1.682.000 |
| 3 | MANEJO INTEGRAL DE PACIENTES CON DEPENDENCIA SEVERA | 22 | \$1.702.000 |
| TOTAL | | | \$5.262.400 |

HOSPITAL CHIMBARONGO:

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | CONTROL Y PREVENCIÓN DE INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCIÓN EN SALUD PARA PERSONAL DE SALUD HOSPITAL MERCEDES CHIMBARONGO. | 35 | \$335,300 |
| 2 | CURSO RCP BÁSICO, HOSPITAL CHIMBARONGO | 30 | \$231,600 |
| 3 | PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL EN EL HOSPITAL MERCEDES CHIMBARONGO | 75 | \$896,500 |
| 4 | DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y CALIDAD DEL LIDERAZGO | 17 | \$1.895,326 |
| 5 | BUEN TRATO LABORAL: UN DESAFÍO DE TODOS | 30 | \$266,000 |
| 6 | EXCEL BASICO PARA FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS | 23 | \$2.461,000 |
| TOTAL | | | \$5.885,726 |

HOSPITAL COINCO:

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | CAPACITACION ENFERMEDADES TRANSMISIBLES EMERGENTES-ACTUALIZACION PNI 2019 | 60 | \$602,600 |
| 2 | CAPACITACION EN ESTADISTICA DE SALUD PARA HOSPITALES DE BAJA COMPLEJIDAD V2 | 27 | \$339,350 |
| 3 | BUENAS PRACTICAS PARA CONCILIAR FAMILIA Y TRABAJO | 15 | \$2.481,400 |
| 4 | TECNICAS BASICAS DE ENFERMERIAS PARA ENFERMERO Y TECNICOS DE ENFERMERIA HOSPITAL DE COINCO | 33 | \$359,550 |
| TOTAL | | | \$3.782,900 |

HOSPITAL SAN VICENTE

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|--------------|---|------------------|--------------------|
| 1 | ACTUALIZACION EN URGENCIAS OBSTETRICAS PARA MATRONES Y TENS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL SERV DE MATERNIDAD DEL HOSPITAL SAN VICENTE | 26 | \$274,232 |
| 2 | HUMANIZACION DE LA ATENCION Y CALIDAD EN EL TRATO AL USUARIO | 20 | \$1,087,800 |
| 3 | METODOLOGIA DE ELABORACION DE PLANES DE MEJORA | 20 | \$182,000 |
| 4 | EXCEL NIVEL MEDIO/ALTO PARA FUNCIONARIOS CLINICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL DE SAN VICENTE | 40 | \$1,994,520 |
| 5 | ACLARACIONES E INTERPRETACIONES DE LOS PROTOCOLOS RELACIONADOS CON CALIDAD Y SEGURIDAD DE LA ATENCION EN SALUD | 40 | \$350,800 |
| 6 | ACTUALIZACION DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES VIH/SIDA E INFECCIONES DE TRANSMISION SEXUAL | 25 | \$264,600 |
| 7 | ACTUALIZACION EN PATOLOGIAS NEONATALES Y REANIMACION NEONATAL PARA MATRONAS Y TENS | 26 | \$274,232 |
| 8 | EPIDEMIOLOGIA BASICA PARA FUNCIONARIOS DE LA SALUD | 19 | \$464,300 |
| 9 | ADQUIRIENDO CONOCIMIENTOS PARA MANEJO DE ENFERMERIA DE PACIENTES CON VENTILACION MECANICA NO INVASIVA | 12 | \$1,236,800 |
| TOTAL | | | \$6,129,284 |

HOSPITAL GRANEROS

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|--------------|--|------------------|--------------------|
| 1 | ACTUALIZACION EN EL MANEJO DE AISLAMIENTO DE PACIENTES HOSPITALIZADOS | 40 | \$343,000 |
| 2 | ACTUALIZACION EN EL MANEJO DE PACIENTES CON TUBERCULOSIS | 40 | \$375,000 |
| 3 | POTENCIANDO LOS FACTORES PROTECTORES EN LOS FUNCIONARIOS DEL HOSPITAL SANTA FILOMENA | 40 | \$1,200,000 |
| 4 | CAPACITACION EN CALIDAD DE LA ATENCION Y TRATO AL USUARIO | 101 | \$933,400 |
| TOTAL | | | \$2,851,400 |

HOSPITAL LITUECHE

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|--------------|---|------------------|--------------------|
| 1 | ACTUALIZACION EN INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION EN SALUD | 13 | \$103,800 |
| 2 | SISTEMA DE COMPRAS PUBLICAS | 13 | \$103,800 |
| 3 | GESTION DE CALIDAD EN LA ETAPA PREANALITICA DE LABORATORIO | 14 | \$2,045,800 |
| TOTAL | | | \$2,253,400 |

HOSPITAL LOLOL

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|--------------|--|------------------|--------------------|
| 1 | HACIA LA RE ACREDITACION EN CALIDAD | 40 | \$1,813,800 |
| 2 | ACTUALIZACION EN INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION EN SALUD | 28 | \$294,600 |
| 3 | MANEJO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES | 16 | \$1,024,400 |
| 4 | ASEO TERMINAL Y MANEJO DE RESIDUOS BIOLOGICOS EN RECINTOS CLINICOS | 17 | \$1,600,600 |
| TOTAL | | | \$4,733,400 |

HOSPITAL MARCHIGÜE

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION EN SALUD | 50 | \$398,900 |
| 2 | PSICOGERONTOLOGIA: CONOCIENDO LA SALUD MENTAL DEL ADULTO MAYOR | 30 | \$2,657,440 |
| 3 | BUEN TRATO LABORAL: UN DESAFIO DE TODOS | 40 | \$394,520 |
| 4 | BASIC LIFE SUPPORT (BLS) | 4 | \$740,000 |
| 5 | GARANTIAS EXPLICITAS EN SALUD | 34 | \$222,600 |
| 6 | FORMACION EN REGLAMENTO GENERAL DE CALIFICACIONES | 15 | \$140,000 |
| TOTAL | | | \$4,553,460 |

HOSPITAL NANCAGUA

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|---|------------------|-------------|
| 1 | RE ACREDITACION UNA TAREA DE TODOS | 40 | \$2,844,800 |
| 2 | ESTATUTO ADMINISTRATIVO | 40 | \$363,000 |
| 3 | PREVENCION Y CONTROL DE INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION DE SALUD IAAS | 20 | \$197,800 |
| TOTAL | | | \$3,405,600 |

HOSPITAL PEUMO

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|---|------------------|-----------|
| 1 | ESTATUTO ADMINISTRATIVO: DEBERES Y DERECHOS DE LOS FUNCIONARIOS | 34 | \$453,500 |
| 2 | HIGIENE HOSPITALARIA PARA LA PREVENCION DE INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION EN SALUD | 38 | \$481,900 |
| TOTAL | | | \$935,400 |

HOSPITAL PICHILEMU

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | HUMANIZACION DEL TRATO AL USUARIO EN SALUD | 50 | \$1,950,000 |
| 2 | EMERGENCIAS Y DESASTRES HOSPITALARIAS | 23 | \$214,200 |
| 3 | AUTOCUIDADO Y PREVENCION DE TRASTORNO MUSCULOESQUELETICO | 30 | \$285,900 |
| 4 | IAAS Y RCP BASICO EN HOSPITALES DE BAJA COMPLEJIDAD | 65 | \$579,200 |
| 5 | ATENCION Y TRATAMIENTO DE LOS USUARIOS RESISTENTES AL CAMBIO | 50 | \$2,046,000 |
| 6 | EVALUACION VINCULAR: METODOLOGIA A.M.A.R. | 50 | \$1,946,000 |
| TOTAL | | | \$7,021,300 |

HOSPITAL DE RENGO

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|-------------|
| 1 | SISTEMA DE NOTIFICACION DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES DE DECLARACION OBLIGATORIA | 20 | \$207,000 |
| 2 | PREVENCION DE LESIONES OSTEOMUSCULARES EN EL PERSONAL DE SALUD | 30 | \$273,000 |
| 3 | AUTOCUIDADO LABORAL | 30 | \$285,200 |
| 4 | FARMACOLOGIA (ANTIBIOTICOS-ANALGESICOS) | 25 | \$249,000 |
| 5 | PREVENCION Y CONTROL DE INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION DE SALUD IAAS | 45 | \$424,000 |
| 6 | REANIMACION CARDIOPULMONAR BASICA | 40 | \$382,000 |
| 7 | INVOLUCRANDOME EN CALIDAD | 39 | \$368,000 |
| TOTAL | | | \$2,188,200 |

HOSPITAL SANTA CRUZ

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|--------------|
| 1 | II JORNADA DE VENTILACION MECANICA INVASIVA Y NO INVASIVA | 10 | \$148,800 |
| 2 | PARTO RESPETADO | 60 | \$3,420,000 |
| 3 | ATENCION DE URGENCIA A USUARIAS VICTIMAS DE DELITO SEXUAL | 30 | \$330,000 |
| 4 | GESTION DEL RIESGO CLINICO TRANSVERSAL | 20 | \$1,940,000 |
| 5 | CAPACITACION Y ACTUALIZACION DEL USO Y ADMINISTRACION RACIONAL DE COMPONENTES SANGUINEOS EN MEDICINA TRANSFUSIONAL | 70 | \$3,609,000 |
| 6 | INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION EN SALUD (IAAS) | 40 | \$483,000 |
| 7 | ACLS (ADVANCED CARDIOVASCULAR LIFE SUPPORT) | 10 | \$2,704,400 |
| 8 | CONOCIMIENTOS BASICOS EN REANIMACION CARDIOPULMONAR | 60 | \$523,800 |
| 9 | PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL EN EL HOSPITAL DE STA CRUZ | 60 | \$536,000 |
| 10 | BUEN TRATO LABORAL: UN DESAFIO DE TODOS | 20 | \$213,400 |
| 11 | AUTOCUIDADO EN EQUIPO DE SALUD | 30 | \$266,000 |
| 12 | MANEJO DE REAS | 60 | \$511,000 |
| 13 | PREVENCIÓN DE RIESGOS HOSPITALARIOS | 40 | \$403,000 |
| 14 | JORNADA DE HUMANIZACION DEL TRATO | 40 | \$1,812,000 |
| 15 | ESTATUTO ADMINISTRATIVO | 30 | \$547,400 |
| TOTAL | | | \$17,447,800 |

HOSPITAL SAN FERNANDO

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|--------------|
| 1 | BUEN TRATO LABORAL: UN DESAFIO DE TODOS | 30 | \$266,000 |
| 2 | PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL EN EL HOSPITAL DE SAN FERNANDO | 30 | \$266,000 |
| 3 | NORMATIVAS DE ADMINISTRACION PUBLICA EN SALUD PARA JEFATURAS | 30 | \$273,000 |
| 4 | PREVENCIÓN Y CONTROL DE INFECCIONES ASOCIADAS A LA ATENCION DE SALUD IAAS PARA PROFESIONALES Y TECNICOS PARAMEDICOS DEL HDSF | 30 | \$259,000 |
| 5 | REANIMACION CARDIOPULMONAR CLAVE AZUL | 30 | \$259,000 |
| 6 | ELECTROCARDIOGRAFIA CLINICA | 30 | \$1,500,000 |
| 7 | APLICACIÓN Y EVALUACION DE CUDYR | 40 | \$350,000 |
| 8 | MANEJO DE VENTILACION MECANICA INVASIVA Y VENTILACION MECANICA NO INVASIVA PARA PROFESIONALES | 15 | \$1,800,000 |
| 9 | REGISTRO CLINICO DE ENFERMERIA, ASPECTOS LEGALES, IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA. | 60 | \$518,000 |
| 10 | PARTO HUMANIZADO Y RESPETADO | 20 | \$1,800,000 |
| 11 | REANIMACION NEONATAL PARA TEC PARAMEDICOS Y TENS | 30 | \$259,000 |
| 12 | MANEJO DE USUARIOS Y FAMILIARES CONFLICTIVOS | 30 | \$1,800,000 |
| 13 | CUIDADOS DE ENFERMERIA EN PACIENTES HOSPITALIZADOS ADULTOS Y/O PEDIATRICOS CON PATOLOGIA PSIQUIATRICA | 30 | \$2,100,000 |
| 14 | MANEJO DE PATOLOGIA CERVICAL | 20 | \$182,000 |
| 15 | ATENCION A VICTIMAS DE AGRESION SEXUAL | 50 | \$560,000 |
| TOTAL | | | \$12,192,000 |

HOSPITAL REGIONAL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|----|---|------------------|-------------|
| 1 | TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCION DE CONFLICTOS | 280 | \$4,840,000 |
| 2 | ACTUALIZACION EN ATENCION DE GESTACION ASOCIADAS A ENFERMEDADES TRASMISSIBLES | 35 | \$4,504,500 |

| | | | |
|-------|--|-----|--------------|
| 3 | ANALISIS TEORICO PRACTICO DE CITOPATOLOGIA MISCELANEA: TIROIDES, BRONQUIAL Y BRONQUIOLO ALVEOLAR | 7 | \$907,800 |
| 4 | CAPACITACION EN INSTALACION Y MANTENCION DE CATETER PICC EN PACIENTE CRITICO ADULTO | 36 | \$309,400 |
| 5 | CAPACITACION EN PROBLEMAS DE SALUD GES | 50 | \$455,000 |
| 6 | CAPACITACION EN SATISFACCION USUARIA Y COMUNICACION EFECTIVA CON LOS USUARIOS | 60 | \$517,400 |
| 7 | CAPACITACION TEORICO PRACTICO DE EXAMENES CARDIACOS POR TOMOGRAFIA COMPUTADA EN PACIENTES ADULTOS | 10 | \$1,482,000 |
| 8 | FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE DONACION Y PROCURAMIENTO DE ORGANOS/TEJIDOS EN NUESTRO EN EL HRLBO | 40 | \$392,000 |
| 9 | CURSO DE ACTUALIZACION CLINICA PARA TENS | 180 | \$1,740,200 |
| 10 | CURSO DE PREVENION DE RIESGOS, MEDIO AMBIENTE, EMERGENCIAS Y DESASTRES | 140 | \$1,262,552 |
| 11 | CURSO DE PREVENION DE RIESGOS, MEDIO AMBIENTE, EMERGENCIAS Y DESASTRES PARA JEFES DE SERVICIO Y SUPERVISORES | 70 | \$668,400 |
| 12 | PROTECCION RADIOLOGICA PARA TRABAJADORES OCUPACIONALMENTE EXPUESTOS A RADIACIONES IONIZANTES DEL HRLBO | 140 | \$4,186,000 |
| 13 | CURSO SOBRE VIOLENCIA DE GENERO | 150 | \$1,260,000 |
| 14 | ENTRENAMIENTO EN ATENCION VICTIMAS DE VIOLENCIA SEXUAL PARA PROFESIONALES NORMA GENERAL TECNICA 178 | 30 | \$301,200 |
| 15 | INCLUSION LABORAL, TAREA DE TODOS | 50 | \$491,000 |
| 16 | RCP BASICO Y CLAVE AZUL | 300 | \$3,730,000 |
| 17 | MANEJO CLINICO DEL PACIENTE CON TRASTORNO DE LA PERSONALIDAD | 196 | \$4,316,400 |
| 18 | MANIPULACION DE SUSTANCIAS PELIGROSAS Y CONTROL DE DERRAMES | 140 | \$1,197,000 |
| 19 | GESTION DE AMBIENTES LABORALES SALUDABLES: NORMATIVA, PROCEDIMIENTO Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCION | 320 | \$1,852,200 |
| 20 | HUMANIZACION DE LA GESTION DEL CUIDADO EN UPC | 50 | \$449,900 |
| 21 | TECNICAS AVANZADAS EN EXAMENES DE RESONANCIA MAGNETICA PARA PROFESIONALES TECNOLOGOS MEDICOS DE IMAGENOLOGIA HRLBO | 4 | \$110,600 |
| 22 | PREVENION ALCOHOL Y DROGAS EN EL TRABAJO | 50 | \$477,000 |
| 23 | PROGRAMA NACIONAL DE CONTROL Y ELIMINACION DE LA TUBERCULOSIS | 40 | \$362,200 |
| 24 | TERAPIAS DE REEMPLAZO RENAL EN PACIENTES CRITICOS | 28 | \$615,400 |
| TOTAL | | | \$36,408,152 |

DIRECCIÓN DE SERVICIO DE SALUD

| N° | Nombre | N° participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|--------------|
| 1 | PREVENION DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL PARA JEFATURAS DE LA DIRECCION DE SERVICIO | 40 | \$350,000 |
| 2 | PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION | 10 | \$1,400,000 |
| 3 | CERTIFICACION EN AUDITORIA INFORMATICA | 20 | \$3,723,500 |
| 4 | GESTION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA EN SALUD PARA FUNCIONARIOS DE LA DSS O'HIGGINS | 32 | \$3,598,000 |
| 5 | HUMANIZACION DEL TRATO Y SATISFACCION USUARIA | 35 | \$3,151,000 |
| 6 | CURSO PRACTICO SOBRE TECNICAS DE PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA PARA RADIOOPERADORES Y FUNCIONARIOS DE SAMU O'HIGGINS | 30 | \$4,047,000 |
| TOTAL | | | \$16,269,500 |

ACTIVIDADES TRANSVERSALES

| Nº | Nombre | Nº participantes | Monto \$ |
|-------|--|------------------|--------------|
| 1 | HUMANIZACIÓN DEL TRATO Y SATISFACCIÓN USUARIA, UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y EL TRATO EN SERVICIOS DE URGENCIA - POLICLINICOS DE ESTABLECIMIENTOS HOSPITALARIOS | 35 | \$7,560,000 |
| 2 | ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (CEA) | 1 | \$0 |
| 3 | AUTO-CUIDADO Y SUPERACIÓN DEL DUELO PARA FUNCIONARIOS DE LOS SERVICIOS DE GINECOLOGÍA-OBSTETRICIA- NEONATOLOGÍA | 20 | \$2,230,000 |
| 4 | ACTUALIZACIÓN EN REGIMENES BÁSICOS E INOCUIDAD ALIMENTARIA | 82 | \$1,941,800 |
| 5 | HABILIDADES DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA MEJORAR EL SERVICIO EN LAS OIRS DE LOS 15 HOSPITALES Y DSS | 32 | \$5,832,000 |
| 6 | CURSO PHTLS (SOPORTE VITAL BÁSICO Y AVANZADO EN EL TRAUMA PREHOSPITALARIO) PARA EQUIPOS DE RESPUESTA CLÍNICOS ASISTENCIALES DE LOS DISPOSITIVOS DE LA RED DE URGENCIA - 2019 | 32 | \$10,324,480 |
| 7 | CURSO ACLS (ADVANCED CARDIOLOGIC LIFE SUPPORT) PARA EQUIPOS DE RESPUESTA CLÍNICOS ASISTENCIALES (EMT) Y ENFERMEROS/AS SUPERVISORES DE LA RED DE URGENCIA - 2019 | 32 | \$9,345,280 |
| 8 | PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA EN EXPERTOS EN CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS DE EMERGENCIAS SANITARIAS | 100 | \$2,606,000 |
| 9 | ATENCIÓN DE PARTO HUMANIZADO Y RESPETADO | 40 | \$4,604,000 |
| 10 | PSICOLOGÍA PERINATAL E INTERVENCIÓN EN CRISIS PARA PROFESIONALES LEY 21.030 INTERRUPTIÓN VOLUNTARIA DEL EMBARAZO | 12 | \$1,507,800 |
| 11 | MANEJO INTEGRAL DEL CÁNCER DE MAMA | 10 | \$1,184,000 |
| 12 | MODELO DE GESTIÓN CENTRO DE SALUD MENTAL COMUNITARIA | 50 | \$1,314,260 |
| 13 | TRATAMIENTO DE ADICCIONES - PATOLOGÍA DUAL (VERSION III) | 50 | \$1,307,060 |
| 14 | ENTRENAMIENTO EN HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR CON ENFERMEDAD MENTAL SEVERA (EMS) PARA TENS Y OFAS. | 50 | \$1,296,350 |
| 15 | CAPACITACIÓN EN ACCESO A FONENDO-SIGTE PARA INGRESO DE REGISTROS DE LISTAS DE ESPERA NO GES | 45 | \$1,983,300 |
| 16 | PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL | 100 | \$1,135,000 |
| 17 | HERRAMIENTAS DE AUTO-CUIDADO, CUIDADO DE EQUIPOS Y MANEJO DEL ESTRÉS | 35 | \$1,837,100 |
| 18 | BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS E INS PARA LOS ENCARGADOS DE BODEGA DE LA CARRETERA DE LA FRUTA | 20 | \$1,411,000 |
| 19 | FORMACIÓN DE EQUIPOS EMT (EMERGENCY MEDICAL TEAM) EQUIPOS CLÍNICOS DE RESPUESTA REGIONALES ANTE EMERGENCIAS Y DESASTRES | 12 | \$1,266,000 |
| 20 | DEMENCIA EN LA POBLACIÓN ADULTO MAYOR | 30 | \$735,000 |
| 21 | GESTIÓN FARMACÉUTICA PARA HOSPITALES DE LA RED DE ATENCIÓN Y NORMA 147 DE SSO. | 19 | \$1,130,500 |
| 22 | CONTINUIDAD ANDRAGOGÍA PARA DOCENTES Y REFERENTES TÉCNICOS DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN | 30 | \$5,981,881 |
| 23 | PROCESOS DE ADMISIÓN, RECAUDACIÓN Y FINANZAS | 50 | \$2,110,000 |
| 24 | ACCESO Y OPORTUNIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD -GES | 30 | \$808,800 |
| 25 | CURSO OFIMÁTICA PRÁCTICA: SUITE MICROSOFT OFFICE; WORD, EXCEL Y POWERPOINT A NIVEL INTERMEDIO, PARA OPERADORAS OIRS | 20 | \$945,500 |
| 26 | CURSO OFIMÁTICA PRÁCTICA: SUITE MICROSOFT OFFICE; WORD, EXCEL Y POWERPOINT A NIVEL BÁSICO, PARA OPERADORAS OIRS | 20 | \$945,500 |
| TOTAL | | | \$71,542,611 |

2.- DÉJASE ESTABLECIDO, que los gastos (traslados, alimentación, docencia, insumos, coffee break y otros) que demande la realización de cada uno de los eventos indicados en el programa, deberán ser imputados al ítem Capacitación de la Ley N° 18.834 de este Servicio de Salud.

ANOTESE Y COMUNIQUESE,


FABIO LOPEZ AGUILERA
DIRECTOR(S)
SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS

TRANSCRITO FIELMENTE


MINISTRO DE FE

DISTRIBUCIÓN:

- Hospitales (15)
- Encargados de Capacitación Hospitales (15)
- Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas DSS
- Subdirección de Gestión Asistencial DSS
- Subdirección de Recursos Físicos y Financieros DSS
- Depto. Jurídico
- Depto. Finanzas
- FENATS Regional
- FENPRUSS Regional
- Archivo Depto. de Capacitación
- Oficina Partes