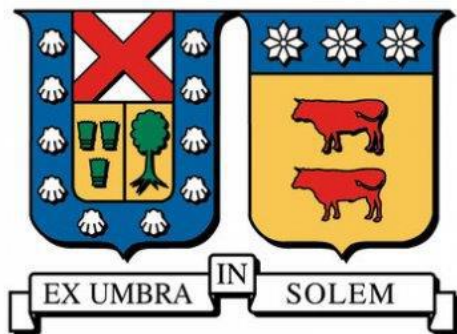




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA PREVENIR Y DISMINUIR LOS
RIESGOS PSICOSOCIALES MEDIDOS A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO
SUSESO/ISTAS21 EN EMPRESAS CHILENAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

KARLA LORENA SERRANO GARCÍA

PROFESOR GUÍA

CRISTIAN CARVALLO GONZÁLEZ

PROFESOR CORREFERENTE

JAVIER SCAVIA

SANTIAGO DE CHILE, 7 DE ABRIL, 2022

DEDICATORIA

Esta memoria va dedicada especialmente a mis dos pilares fundamentales en la vida. El primero, mi madre que me ha acompañado en todo lo que he hecho, sobre todo en mi proceso universitario con su amor y empatía; y en segundo lugar a mi pareja, Cristopher Arellano que nos conocemos desde pequeños, por lo que hemos compartido las mismas experiencias. Sin duda mi estadía en la universidad no hubiese sido la misma sin su compañía y apoyo ya que su paciencia y amor incondicional me ayudaron a crecer como persona y culminar este proceso.

Deseo agradecer a mis amigas que siempre estuvieron ahí para darme su aliento y motivación afiatando la amistad, siendo personas importantes en mi vida y a mi hermana que cada vez que la necesité me ha brindado un consejo acertado.

Una de las personas más importantes en mi vida es mi abuelita Trinidad González, quien este 8 de marzo partió a otro plano. Ella me dejó una de las enseñanzas que más me ha marcado, la lucha frente a toda adversidad, por lo que este trabajo va dedicado a ella

Además, destaco la buena disposición y paciencia de mi profesor guía Cristian Carvallo, quien me ha acompañado en este proceso de forma asertiva, haciendo que disfrutara el camino.

RESUMEN EJECUTIVO

KEYWORDS: SALUD MENTAL - RIESGOS PSICOSOCIALES - CUESTIONARIO SUSESO ISTAS 21 VERSIÓN BREVE – CAPITALISMO CONSCIENTE

El presente informe entregará una propuesta de estrategias para implementar en diversas empresas sin la especificación de su rubro, con el fin de prevenir y mitigar riesgos psicosociales en base a los conceptos de Capitalismo Consciente y normas asociadas con el capital humano. Además, se entregará oportunidades de mejora del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 para que los resultados sean más específicos y certeros. Para cumplir con este objetivo, se dividió la investigación en las siguientes partes, las cuales son la realización de un estudio de la situación actual en Chile con respecto a Salud Mental y riesgos psicosociales, sus definiciones y evolución en el tiempo, Teoría de motivación de Maslow y de los dos factores de Herzberg, Capitalismo Consciente y normas asociadas con el capital humano.

En el pasado hablar de salud mental era imposible, recién en 1968 con la ley N°16.744 se comienzan a reconocer la existencia de patologías mentales atribuibles al trabajo que pueden conllevar a consecuencias fatales para el trabajador. En 2019 la Encuesta Nacional de Salud postula que Chile es el segundo país con más años perdidos por discapacidad en un 36% y tercero por discapacidad y muerte prematura en un 21%. Con la llegada del virus COVID-19 se tuvo que enfrentar diversos desafíos para poder adaptarse a este nuevo contexto de crisis sanitaria, en 2021 un estudio realizado por la Asociación Chilena de Seguridad y la Universidad Católica de Chile arroja un aumento de las personas que presentaron síntomas asociados a problemas de salud mental y que han experimentado síntomas de depresión con respecto al año anterior, en un 32,8% y 46,7% respectivamente.

Al hablar de riesgos psicosociales, en 2021 la Superintendencia de Seguridad Social publicó un estudio con la aplicación de Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en 1.393 empresas chilenas durante el año 2020, el cual arrojó que la dimensión que concentró mayor proporción de centros de trabajo en alto riesgo fue la de Compensaciones que mide la inestabilidad en las condiciones de empleo y trabajo con 53,7%, la segunda dimensión en mayor riesgo es la de Apoyo social en la empresa y la calidad de liderazgo con un 18% que mide la relación de los empleados con sus superiores y con compañeros de trabajo.

Debido al objetivo del informe es que se necesita estudiar los conceptos de motivación y satisfacción laboral, tipos de riesgos psicosociales, Cuestionario SUSESO/ISTAS21, Capitalismo Consciente y normas ISO asociadas al tema central tales como 9001, 22316 y 45001. Estos conceptos junto con las normas serán clave a la hora de elaboración de estrategias para la prevención y mitigación de riesgos psicosociales, ya que serán la base de los principios en los cuales las empresas deben sostenerse.

Este estudio se basó en la recopilación de ocho memorias de estudiantes de la Universidad Técnica Santa María que utilizaron el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 de cuatro rubros diferentes, estos son de transporte, construcción, retail y educación (dos informes por cada rubro) con el fin de observar que resultados se obtienen. En primer lugar, las de transporte coinciden que la dimensión de **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo** tiene un estado de riesgo alto (más del 50% de las respuestas de los trabajadores la consideran como riesgo alto). En cuanto a las de construcción se desprende que las dimensiones más preocupantes son las de **Compensaciones y Doble presencia**. Con respecto a las de retail, no coinciden en ninguna dimensión de riesgo alto, pero de igual forma presentan situaciones desfavorables. Finalmente, las de educación se asemejan en que la dimensión que presenta un mayor riesgo para las empresas es la de **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo**.

Se observa que no existe ninguna dimensión en estado de riesgo alto para todas las empresas, pero se obtuvo que, de las ocho organizaciones, un 50% consideran que las dimensiones de **Doble presencia**, y **Apoyo social y calidad de liderazgo** se encuentran en un estado de riesgo alto. El 37,5% y 25% de las empresas consideran que tienen un estado de riesgo alto en las dimensiones de **Compensaciones** y **Exigencias psicológicas**, respectivamente. En cambio, en la de **Trabajo activo y desarrollo de habilidades** un 62,5% de las empresas la consideran como riesgo bajo, dentro de las cuales un 60% arrojó que era factor protector (este se obtiene cuando más del 50% de las respuestas de los trabajadores la consideran como riesgo bajo). A continuación, se puede observar esta información con más detalle en la siguiente tabla:

Empresa/Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
Sol y Mar	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto
Subus	Medio	Bajo	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Bajo
Ecobell	Bajo	Factor Protector	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto
Ivesa	Factor Protector	Factor Protector	Bajo	Alto	Estado de riesgo Alto
Ripley	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Medio
Santa Isabel	Bajo	Factor Protector	Factor Protector	Factor Protector	Medio
La República	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
Inglés	Alto	Bajo	Estado de riesgo Alto	Alto	Estado de riesgo Alto

Luego de analizar estos resultados, se lograron encontrar oportunidades de mejora sobre el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve, algunas de estas son: no entrega un análisis detallado de las subdimensiones ya que no posee una tabla de rangos de puntajes que permita un criterio uniforme para la clasificación de niveles de riesgo, la mala formulación de preguntas, tal como la N°19, que puede generar más de una interpretación por no estar enfocada en lo que se quiere medir, entre otras.

Con respecto a las estrategias propuestas para cumplir con el objetivo central, se propone primero que las empresas sigan un proceso base el que está definido en las siguientes etapas: definición de objetivos que generen valor a la sociedad, analizar el contexto de la organización, donde se identifiquen riesgos y oportunidades para luego buscar estrategias que ayuden a potenciar o mitigar los aspectos positivos y negativos, respectivamente, con esto ya definido, se debe generar una política de calidad y, de seguridad y salud en el trabajo comprometiéndose a la mejora continua en actividades y procesos que involucre tanto a los productos y/o servicios como de las condiciones laborales. Posteriormente se deben implementar las estrategias sugeridas y utilizar de herramientas complementarias que puedan medir el impacto de las medidas implementadas, si es que los resultados obtenidos no cumplen con los objetivos de la empresa, se debe volver a analizar los aspectos internos y externos y hacer el proceso otra vez.

Se propusieron estrategias por cada dimensión del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 las cuales fueron asociadas a conceptos estudiados en este estudio, estos son el Capitalismo Consciente y las Normas ISO 9001:2015, 22316:2017 Y 45001:2018. Estas estrategias son:

Dimensión	Estrategia	Concepto asociado
Exigencias psicológicas	Procesos de identificación de riesgos y peligros	Norma ISO 45001:2018
	Intercambio de ideas entre todos los niveles de la organización	Norma ISO 22316:2017
	Desarrollar competencias laborales	Norma ISO 45001:2018
	Procesos para la comunicación interna y externa	Normas ISO 45001:2018 y 9001:2015
	Promover un entorno de trabajo positivo	Capitalismo Consciente
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Objetivos individuales alineados con los de la empresa	Norma ISO 22316:2017
	Promover la innovación en los métodos de trabajo	
	Líderes que actúen con integridad	
	Promover trabajo colaborativo	
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Promover la mejora continua de trabajadores y empresa	Norma ISO 22316:2017
	Resaltar importancia de empleados	Capitalismo Consciente
Compensaciones	Reconocer buenas prácticas de trabajadores	Capitalismo Consciente
	Participación de trabajadores en el Sistema de Gestión SST	Norma ISO 45001:2018
Doble presencia	Flexibilizar horarios	Capitalismo Consciente
	Determinar necesidades y expectativas de los trabajadores	Norma ISO 45001:2018

Para más detalles de la investigación y los análisis realizados, se puede revisar el desarrollo de la presente memoria.

ABSTRACT

KEYWORDS: MENTAL HEALTH - PSYCHOSOCIAL RISKS - SUSESO ISTAS QUESTIONNAIRE 21 SHORT VERSION - CONSCIOUS CAPITALISM

This report will deliver a proposal for strategies to be implemented in various companies without specifying their category, in order to prevent and mitigate psychosocial risks based on the concepts of Conscious Capitalism and norms associated with human capital. In addition, opportunities to improve the SUSESO/ISTAS21 Questionnaire will be provided so that the results are more specific and accurate. To meet this objective, the research was divided into the following parts, which are the realization of a study of the current situation in Chile with respect to Mental Health and psychosocial risks, their definitions and evolution over time, Theory of motivation of Maslow and Herzberg's two factors, Conscious Capitalism and norms associated with human capital.

In the past, talking about mental health was impossible. It was not until 1968, with Law No. 16,744, that the existence of work-attributable mental pathologies that could lead to fatal consequences for the worker began to be recognized. In 2019, the National Health Survey postulates that Chile is the second country with the most years lost due to disability at 36% and third due to disability and premature death at 21%. With the arrival of the COVID-19 virus, various challenges had to be faced in order to adapt to this new context of health crisis. In 2021, a study carried out by the Chilean Security Association and the Catholic University of Chile shows an increase in the number of people who presented symptoms associated with mental health problems and who have experienced symptoms of depression compared to the previous year, by 32.8% and 46.7%, respectively.

When talking about psychosocial risks, in 2021 the Superintendence of Social Security published a study with the application of the SUSESO/ISTAS Questionnaire21 in 1,393 Chilean companies during the year 2020, which showed that the dimension that concentrated the highest proportion of work centers at high risk was Compensation, which measures instability in employment and work conditions, with 53.7%; the second dimension at greatest risk is Social support in the company and leadership quality, with 18%, which measures the relationship between employees with their superiors and co-workers.

Due to the objective of the report, it is necessary to study the concepts of motivation and job satisfaction, types of psychosocial risks, SUSESO/ISTAS21 Questionnaire, Conscious Capitalism and ISO standards associated with the central theme such as 9001, 22316 and 45001. These concepts together with the Standards will be key when developing strategies for the prevention and mitigation of psychosocial risks, since they will be the basis of the principles on which companies must support themselves.

This study was based on the compilation of eight reports from students of the Santa María Technical University who used the SUSESO/ISTAS21 Questionnaire from four different areas, these are transportation, construction, retail and education (two reports for each area) in order to see what results are obtained. In the first place, those of transport agree that the dimension of Social support in the company and leadership quality has a high risk status (more than 50% of the answers of the workers consider it as high risk). Regarding construction, it appears that the most worrying dimensions are Compensation and Double presence. With respect to retail, they do not coincide in any dimension of high risk, but they also present unfavorable situations. Finally, those of education are similar in that the dimension that presents a greater risk for companies is that of Social support in the company and quality of leadership.

It is observed that there is no dimension in a state of high risk for all the companies, but it was obtained that, of the eight organizations, 50% consider that the dimensions of Double presence, and Social support and leadership quality are in a state of high risk. high risk. 37.5% and 25% of the companies consider that they have a high risk status in the dimensions of Compensation and Psychological Demands, respectively. On the other hand, in Active work and skills development, 62.5% of the companies consider it a low risk, among which 60% stated that it was a protective factor (this is obtained when more than 50% of the answers of workers consider it a low risk). This information can be seen in more detail in the following table:

Company/Dimension	Psychological demands	Active work and skill development	Social support in the company and quality of leadership	Compensation	Double presence
Sol y Mar	High risk status	Medium	High risk status	Medium	High risk status
Subus	Medium	Low	High risk status	High risk status	Low
Ecobell	Low	Protective factor	Medium	High risk status	High risk status
Ivesa	Protective factor	Protective factor	Low	High	High risk status
Ripley	High risk status	Medium	High risk status	High risk status	Medium
Santa Isabel	Low	Protective factor	Protective factor	Protective factor	Medium
La República	Low	High	High	Medium	Medium
Inglés	High	Low	High risk status	High	High risk status

After analyzing these results, it was possible to find opportunities for improvement on the short version of the SUSESO/ISTAS21 Questionnaire, some of which are: it does not provide a detailed analysis of the subdimensions since it does not have a table of score ranges that allows a uniform criterion for the classification of risk levels, the poor formulation of questions, such as No. 19, which can generate more than one interpretation because it is not focused on what is to be measured, among others.

Regarding the strategies proposed to meet the central objective, it is first proposed that companies follow a basic process which is defined in the following stages: definition of objectives that generate value for society, analyze the context of the organization, where risks and opportunities are identified and then seek strategies that help enhance or mitigate the positive and negative aspects, respectively, with this already defined, a quality and occupational health and safety policy must be generated, committing to continuous improvement in activities and processes that involve both products and/or services and working conditions. Subsequently, the suggested strategies should be implemented, and complementary tools used that can measure the impact of the implemented measures, if the results obtained do not meet the company's objectives, the internal and external aspects should be re-analyzed and the process again.

Strategies were proposed for each dimension of the SUSESO/ISTAS21 Questionnaire, which were associated with concepts studied in this study, these are Conscious Capitalism and ISO 9001:2015, 22316:2017 and 45001:2018 Standards. These strategies are:

Dimension	Strategy	Associated Concept
Psychological demands	Risk and hazard identification processes	ISO 45001:2018
	Exchange of ideas between all levels of the organization	ISO 22316:2017
	Develop job skills	ISO 45001:2018
	Processes for internal and external communication	ISO 45001:2018 y 9001:2015
	Promote a positive work environment	Conscious Capitalism
Social support in the company and quality of leadership	Individual objectives aligned with those of the company	ISO 22316:2017
	Promote innovation in working methods	
	Leaders who act with integrity	
	Promote collaborative work	
Active work and skill development	Promote the continuous improvement of workers and company	ISO 22316:2017
	Emphasize importance of employees	Conscious Capitalism
Compensations	Recognize good worker practices	Conscious Capitalism
	Participation of workers in the SST Management System	ISO 45001:2018
Double presence	Make schedules more flexible	Conscious Capitalism
	Determine needs and expectations of workers	ISO 45001:2018

For more details of the research and the analyzes carried out, you can review the development of this report.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES GENERALES	19
1.1. Justificación del tema.....	19
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo General.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos	20
1.2.3. Metodología.....	20
1.2.4. Alcance	22
2. ESTADO DEL ARTE	23
2.1. Antecedentes	23
2.1.1. Salud mental	23
2.1.2. Riesgos psicosociales en Chile	27
2.2. Marco Teórico.....	29
2.2.1. Motivación y satisfacción laboral.....	30
2.2.2. Riesgos psicosociales	33
2.2.3. Capitalismo Consciente	42
2.2.4. Normas	45
2.3. Propuesta Metodológica	51
3. DESARROLLO	53
3.1. Recopilación de datos	53
3.1.1. Transporte.....	53
3.1.2. Construcción.....	57
3.1.3. Retail.....	61
3.1.4. Educación	65

3.2.	Análisis de Resultados Obtenidos.....	69
3.2.1.	Comparación de empresas del mismo rubro.....	69
3.2.2.	Comparación de empresas de todos los rubros.....	73
3.2.3.	Apreciaciones	74
3.2.4.	Propuestas de mejora al instrumento de medición de riesgos psicosociales ..	78
3.2.5.	Propuestas de estrategias de prevención y mitigación de riesgos psicosociales basadas en Capitalismo Consciente y normas estudiadas	78
3.2.5.1.1.	Estrategias por cada dimensión del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.	82
4.	CONCLUSIONES	89
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	94
6.	ANEXOS.....	101
6.1.	ANEXO A Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales	101
6.1.1.	Roles de las partes involucradas en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo	102
6.1.2.	Resultados obtenidos en el proceso de evaluación.....	102
6.2.	ANEXO B Cuestionario ISTAS/SUSESO21 versión breve.....	104
6.3.	ANEXO C Resultados Cuestionario ISTAS-21 de cada dimensión.....	106
6.3.1.	Subus Chile.....	106
6.3.2.	Sol y Mar	110
6.3.3.	Ecobell	113
6.3.4.	Ivesa.....	116
6.3.5.	Ripley	119
6.3.6.	Santa Isabel.....	122
6.3.7.	Colegio La República	126
6.3.8.	Colegio Inglés.....	129
6.4.	ANEXO D Conflictos Organizacionales	133

6.4.1.	Causas de los conflictos organizacionales.....	133
6.4.2.	Tipos de conflictos organizacionales.....	134
6.4.3.	Etapas de un conflicto organizacional.....	135
6.5.	ANEXO E Extractos de Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22316:2017 y del Capitalismo Consciente	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tabla de comparación de datos sobre Salud mental entre los años 2020 y 2021...	27
Tabla 2:	Tabla de factores principales de la Teoría de dos factores de Frederick Herzberg.	33
Tabla 3:	Subdimensiones de primera dimensión.....	37
Tabla 4:	Subdimensiones de segunda dimensión.	38
Tabla 5:	Subdimensiones de tercera dimensión.	39
Tabla 6:	Subdimensiones de cuarta dimensión.....	40
Tabla 7:	Subdimensiones de quinta dimensión.	40
Tabla 8:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Subus.	53
Tabla 9:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Sol y Mar.	55
Tabla 10:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ecobell.....	57
Tabla 11:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ivesa.....	59
Tabla 12:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ripley.	61
Tabla 13:	Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Santa Isabel.....	63
Tabla 14:	Cantidad de trabajadores por dimensión de Colegio La República.	65
Tabla 15:	Cantidad de trabajadores por dimensión de Colegio.....	67
Tabla 16:	Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Transporte.....	70
Tabla 17:	Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Construcción.....	71
Tabla 18:	Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Retail.....	72

Tabla 19: Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Educación.	72
Tabla 20: Resumen de niveles de riesgo de las ocho empresas estudiadas en las cinco dimensiones del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.....	73
Tabla 21: Resumen de etapas del proceso base para las empresas asociadas a los conceptos estudiados.	82
Tabla 22: Tabla Resumen de estrategias por cada dimensión del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 con los conceptos en las que están basadas.	88
Tabla 23: Funciones de las partes involucradas en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.....	102
Tabla 24: Descripciones de situaciones según el riesgo que presenta cada empresa.	103
Tabla 25: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Subus.	106
Tabla 26: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Subus.	107
Tabla 27: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Subus.	108
Tabla 28: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Subus.	109
Tabla 29: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Subus.	109
Tabla 30: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Sol y Mar.	110
Tabla 31: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Sol y Mar.	111
Tabla 32: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Sol y Mar.	112
Tabla 33: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Sol y Mar.	112
Tabla 34: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Sol y Mar.	113

Tabla 35: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ecobell.	113
Tabla 36: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ecobell.	114
Tabla 37: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ecobell.	114
Tabla 38: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ecobell.	115
Tabla 39: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ecobell.	115
Tabla 40: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ivesa.	116
Tabla 41: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ivesa.	117
Tabla 42: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ivesa.	117
Tabla 43: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ivesa.	118
Tabla 44: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ivesa.	118
Tabla 45: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ripley.	119
Tabla 46: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ripley.	120
Tabla 47: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ripley.	120
Tabla 48: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ripley.	121
Tabla 49: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ripley.	121

Tabla 50: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Santa Isabel.....	122
Tabla 51: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Santa Isabel.....	123
Tabla 52: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Santa Isabel.....	124
Tabla 53: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Santa Isabel.....	124
Tabla 54: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Santa Isabel.....	125
Tabla 55: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Colegio La República.	126
Tabla 56: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Colegio La República.	127
Tabla 57: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Colegio La República.	128
Tabla 58: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Colegio La República.	128
Tabla 59: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Colegio La República.	129
Tabla 60: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Colegio Inglés.....	129
Tabla 61: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Colegio Inglés.....	130
Tabla 62: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Colegio Inglés.....	131
Tabla 63: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Colegio Inglés.....	131
Tabla 64: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Colegio Inglés.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Metodología de Trabajo.	21
Figura 2: Cuadro resumen de evolución del concepto de Salud Mental.	26
Figura 3: Cuadro resumen de evolución del concepto riesgo psicosocial.	29
Figura 4: Esquema de Propuesta Metodológica.	52
Figura 5: Cuadro resumen de porcentajes de trabajadores por cada dimensión de empresa Subus.	54
Figura 6: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Sol y Mar.	56
Figura 7: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ecobell.	58
Figura 8: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ivesa.	60
Figura 9: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ripley.	62
Figura 10: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Santa Isabel. ...	64
Figura 11: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de colegio La República. ...	66
Figura 12: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de Colegio Inglés.	68
Figura 13: Etapas del proceso base para las empresas.	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Consejos para cuidar la Salud Mental.	24
Ilustración 2: Pirámide de Maslow.	31
Ilustración 3: Puntajes por nivel de cada dimensión.	41
Ilustración 4: Ejemplo de distribución de porcentajes por niveles de cada subdimensión de un Departamento de Ventas.	42
Ilustración 5: Principios del Capitalismo Consciente.	44
Ilustración 6: Principios de Calidad para la Norma ISO 9001:2015.	47
Ilustración 7: Modelo de Norma ISO 22316 Resiliencia Organizacional.	49
Ilustración 8: Beneficios Norma ISO 45001.	50
Ilustración 9: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve con asignación de puntajes.	105

INTRODUCCIÓN

La Revolución Industrial trajo nuevas tecnologías en tejido de algodón, producción de hierro y acero, que crearon por primera vez en la historia un incremento sostenido de la productividad laboral. Durante décadas, los trabajadores disfrutaron muy poco de los beneficios del aumento de productividad, trabajando largas jornadas en condiciones asfixiantes, viviendo en lugares insalubres y con nulo crecimiento de sus ganancias.

A su vez la democracia ayudó a que las condiciones de empleo mejorarán conforme a convenios negociados o impuestos por la ley, reduciendo la jornada laboral, obteniendo mayores beneficios familiares y sanitarios, pero aun así los trabajos no eran suficientemente agradables para las personas. Los avances tecnológicos permitieron aumentar la productividad con una menor mano de obra, donde las personas más capacitadas podrían optar a otro tipo de trabajos como los de oficina, obteniendo un grado de libertad mayor. De igual forma la desigualdad y exclusión se hicieron más pronunciadas en el mundo (ElDiario.es, 2015). En Chile se aprecia que entre 2006 y 2015, experimentó mejoras en sus condiciones laborales, sobre todo en los niveles de empleo formal, cotización a la seguridad social y cobertura de contratos. Se destaca la creciente concentración del empleo en los sectores de servicios y mejora relativamente menores en los ingresos y la desigualdad a nivel de los trabajadores no asalariados (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

La pandemia del Covid-19 ha generado una crisis económica y sanitaria a nivel mundial. En el país, el confinamiento obligatorio y el cierre o suspensión de negocios como medidas necesarias para el cuidado de la salud llevó a un aumento de las tasas de desempleo, llegando el mes de diciembre de 2020 a un 10,3% de desocupación a nivel nacional. Sin embargo, gracias a la reactivación económica que se produjo durante el año 2021 los niveles de desocupación disminuyeron hasta un 7,2% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022), esto se debió principalmente al surgimiento de las vacunas y el plan de inoculación llevado en el país. Si bien el gobierno ha reaccionado a través de medidas de prevención, tratando de cuidar la salud y el empleo, aún no se logra dimensionar cuanto ha repercutido en la salud y seguridad de los trabajadores por lo que es necesario implementar y fortalecer sistemas de gestión en estos aspectos, que sean capaces de adaptarse a las condiciones extremas en lo sanitario, social, político y económico (Cortés. F, 2021).

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Justificación del tema

Uno de los motivos que impide que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es la presencia de riesgos psicosociales en la organización, los que están definidos como aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos. Esto afectará su desempeño óptimo, dejando de lado la calidad y productividad de las tareas asignadas (Asociación Chilena de Seguridad, 2018).

Una realidad que se vive cada día es la ocurrencia de constantes cambios a los cuales un individuo se enfrenta tanto en lo personal como profesional. Esto exige que se esté en constante preparación y en un proceso de adaptación con el fin de lograr un mejor desempeño en todas las áreas de la vida incluyendo la laboral. Hay una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional, tales como el ausentismo y rotación laboral, es decir, quienes están más satisfechos presentan una menor tasa de ausentismo y rotación. Con esto se encuentra que entre el rendimiento y productividad hay una relación positiva, por lo que si se está satisfecho en el trabajo presentará un mejor rendimiento y mayor productividad (Bakker, Schaufeli, 2008).

El año 2020 trajo consigo una pandemia mundial, la cual obligó a la población resguardarse en sus hogares, cambiando por completo sus rutinas laborales como personales. Desde una perspectiva psicológica y psicosocial, según el centro médico y psicológico integral Avanzar, los efectos percibidos en la población basado en observaciones de experiencias de confinamiento y cuarentena, se desprende un aumento de cuadros de estrés, ansiedad y angustia en diversos niveles, grados y frecuencias. Ejemplos de ello son tensión muscular, taquicardia, pensamientos negativos, desánimo, ausentismo, deserción laboral, entre otros. Es por ello que se hace necesario ponerles atención a los riesgos psicosociales y elaborar estrategias que puedan disminuirlos con el fin de brindarle condiciones favorables a todos quienes pertenezcan a alguna organización.

Con el presente informe se pretende responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los riesgos psicosociales que están presentes en el grupo de empresas a estudiar?, ¿Qué herramienta se utiliza para medir estos riesgos?, ¿Esta herramienta logra identificar y medir

los riesgos psicosociales más comunes?, ¿Existe similitud en los riesgos psicosociales presentes en las empresas? y ¿Cómo se pueden disminuir y/o prevenir los riesgos encontrados?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Proponer estrategias para prevenir y disminuir los riesgos psicosociales medidos a través del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21, mediante un estudio de casos para determinar cuáles son los que generan mayor peligro para las empresas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos psicosociales que poseen los empleados mediante la recopilación de resultados obtenidos con el Cuestionario ISTAS-21 en un grupo de empresas chilenas.
- Observar semejanzas de niveles de riesgos psicosociales que comparten los estudios analizados.
- Buscar oportunidades de mejora de Cuestionario SUSESO/ISTAS21.
- Elaborar estrategias de mitigación y prevención de riesgos psicosociales en base al Capitalismo Consciente y Normas ISO 9001:2015, ISO 22316:2017 e ISO 45001:2018.

1.2.3. Metodología

En este informe se busca proponer estrategias que logren disminuir y prevenir los riesgos psicosociales a los que se enfrentan los trabajadores e identificar cuáles son los que generan mayor peligro para la organización. Para lograr esto, se realizará lo siguiente:

En primer lugar, se investigará sobre la salud mental y riesgos psicosociales, entregando definiciones, evolución en el tiempo de los conceptos y su situación actual en Chile. Luego se definirá la teoría de los temas a tratar, partiendo con conceptos tales como motivación, satisfacción laboral, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg que tiene relación con estos últimos y la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

El siguiente paso tiene que ver con los riesgos psicosociales, desglosando los diferentes tipos existentes y factores que los causen. Teniendo esto, se estudiará la

herramienta que permita medirlos en las empresas chilenas, el concepto de Capitalismo Consciente y aquellas normas ISO que tengan relación con recursos humanos, las cuales puedan aportar a la entrega de estrategias para la mitigación de los riesgos, como es el caso de las Normas ISO 9001:2015, ISO 22316:2017 e ISO 45001:2018.

Posteriormente se recopilará ocho estudios previos de empresas nacionales realizados por alumnos de la Universidad Federico Santa María, en los cuales se haya aplicado este cuestionario y poder entregar un análisis en conjunto de todos ellos, sumado a un análisis por cada industria a la que pertenezcan dichas organizaciones.

Luego de esta recopilación y análisis se podrán observar oportunidades de mejora del cuestionario y se elaborará la propuesta de estrategias para la mitigación y prevención de riesgos en base a los conceptos estudiados en los pasos anteriores.

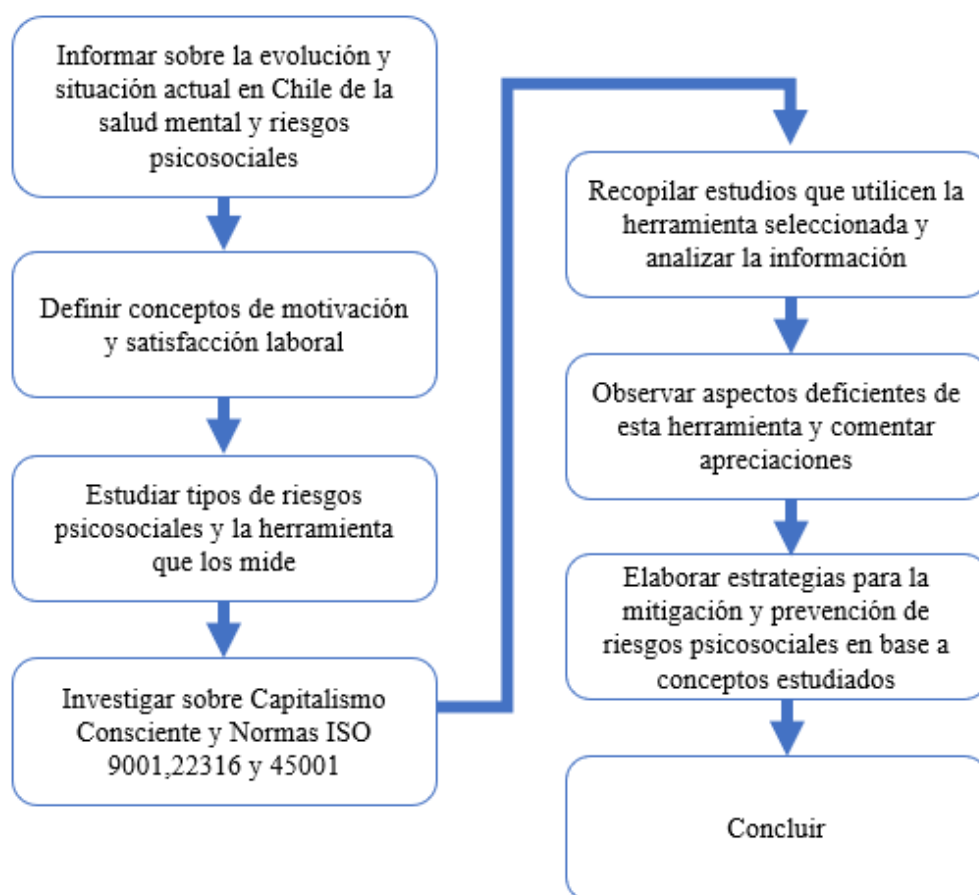


Figura 1: Esquema de Metodología de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.4. Alcance

Para cumplir con los objetivos antes señalados, se recopilará 8 informes realizados por estudiantes de la Universidad Técnica Federico Santa María, de los cuales dos son de transporte público, dos de construcción, dos de retail y dos del sector de educación, y que a través de la herramienta Cuestionario ISTAS 21 se desprende una evaluación de la situación que viven los trabajadores de cada organización, por lo que se realizará un análisis cualitativo.

De esta forma habrá un alcance del tipo exploratorio-descriptivo, ya que se responderá cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno a través de las investigaciones realizadas por los estudiantes. Está enfocado en Chile, en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins y del Biobío, comprendido durante el período 2016-2021.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Antecedentes

Para poder cumplir con los objetivos de este informe es importante conocer las condiciones actuales en las que se encuentran los trabajadores del país y como han variado en el tiempo. Es por ello que se expondrá la evolución de los conceptos de salud mental y riesgos psicosociales, sus definiciones y cómo se han desarrollado en Chile.

2.1.1. Salud mental

2.1.1.1. Definición

De acuerdo con la definición de la OMS, “la salud mental es un estado de bienestar en que la persona realiza sus capacidades y es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar en forma productiva y de contribuir a su comunidad. En este sentido positivo la salud mental es el fundamento del bienestar individual y del funcionamiento eficaz de la comunidad”. Esta organización trabaja para mejorar la salud mental de las personas y de la sociedad, incluyendo la fomentación del bienestar mental, prevenir trastornos mentales, proteger los derechos humanos y atender a personas con trastornos mentales.

De lo anterior se desprende la gran relevancia del ámbito laboral en la vida de las personas y cómo ese espacio también es parte constituyente de la salud mental. En este espacio, la obligación que tiene el empleador de mantener un lugar de trabajo sano y seguro para los trabajadores/as, según lo establece el artículo 184 del Código del Trabajo, incluye la dimensión de salud mental (Superintendencia de Seguridad Social, 2020).

Los trabajadores de una empresa corresponden a uno de los activos más importantes de esta, por lo que es fundamental que se encuentren en mejores condiciones y ambiente de trabajo para lograr su comodidad y satisfacción. Esto influirá indirectamente en diversos beneficios para la organización tales como, motivación, aumento de intereses e inquietudes del trabajador, disminución del estrés y el absentismo laboral, retención del talento y mejores relaciones laborales (Escuela Europea de Excelencia, 2019).



Ilustración 1: Consejos para cuidar la Salud Mental.

Fuente: Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá. (2019). Día Mundial de la Salud Mental.

2.1.1.2. Evolución del concepto

En Chile el primer antecedente de salud laboral data del año 1916 y corresponde a la Ley N°3.170 sobre la responsabilidad de los empleadores ante accidentes laborales, la cual contemplaba situaciones como la asistencia médica del accidentado, las indemnizaciones a éste o a familiares e incluso procedimientos judiciales. Esta primera regulación fue complementada con la ley N°4.055 que corresponde al Seguro Obrero Obligatorio y el régimen de retiro para empleados particulares a principios de los años 20. De esta forma la cobertura de las prestaciones requeridas por accidentes y enfermedades del trabajo, debían ser asumidas por la Caja del Seguro Obrero Obligatorio, la Caja de Previsión de Empleados

Particulares y la Caja de Empleados Públicos, las cuales se financiaban con cotizaciones obligatorias de los trabajadores, empleadores y el Estado, constituyendo por primera vez un sistema de previsión social. (Prevencionar.com, 2014).

En la segunda mitad de la década del 20 no había referencias suficientemente claras sobre el resguardo de la salud en el trabajo, mucho menos a la protección de la integridad psicológica de los empleados. Recién a partir de los años 40, se fundan instituciones relevantes con el objetivo de velar por la salud y seguridad de los trabajadores, como la Caja de Accidentes del Trabajo en 1942, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) en 1958, y la Mutual de Seguridad (MUSEG) en 1963.

En 1968 se promulga la ley N°16.744 que asegura a los trabajadores/as dependientes, tanto del sector privado como público y los trabajadores independientes que coticen, están protegidos por el seguro contra riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (enfermedades causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión que realiza una persona y que le produzca incapacidad o muerte). Esta ley ha permitido el desarrollo de la seguridad laboral en Chile y Latinoamérica, al establecer la obligatoriedad de los empleadores de cotizar por un seguro de accidentes del trabajo en beneficio de sus trabajadores. Además, se incorporan definiciones legales para accidente del trabajo y enfermedad profesional, obteniendo un listado de estas últimas, entre las que se incluye la “neurosis profesional” incapacitante. Esto es un notable avance para la época, ya que se reconoce que hay patologías mentales que pueden ser atribuidas al trabajo, por lo que ya no sólo habría desgaste físico, sino que también mental. (Grupo Toga, s.f.).

Para los años 80, con la lista de derechos fundamentales, se prescribe que es deber del Estado proteger el derecho a la vida, integridad física y psíquica. En 2006, mediante la promulgación del Decreto Supremo N°73 sobre la definición de presupuestos para aplicación del seguro social frente a accidentes y enfermedades laborales, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social precisa y detalla varias de las enfermedades mencionadas en el Decreto Supremo N°109 que corresponde a la calificación y evaluación de accidentes y enfermedades laborales del año 1968 (Asociación Chilena de Seguridad, 2006). Es posible apreciar que a medida que avanza el tiempo existe una mayor preocupación respecto al estado de los

trabajadores, clara muestra es la creación de distintas leyes y decretos con los que se busca dar una mayor importancia al cuidado de la salud de los trabajadores.

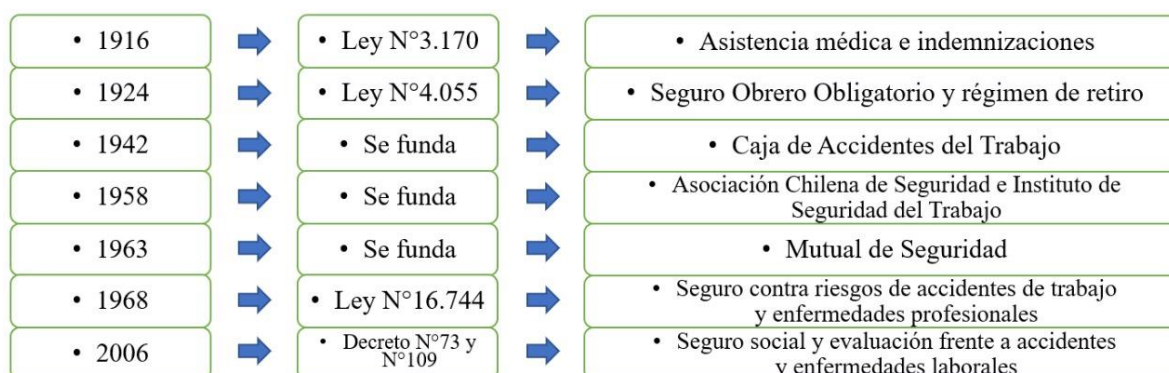


Figura 2: Cuadro resumen de evolución del concepto de Salud Mental.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.3. Situación Actual

En 2009, la Encuesta Nacional de Salud (ENS) de Chile mostró una tasa de depresión del 17,2% al examinar los síntomas del último año y 21,1% al mirar el episodio depresivo durante la vida de la persona. Según este estudio las mujeres tienen una tasa más alta de depresión que los hombres, y los sujetos con un mayor nivel educativo tienen, en promedio, una tasa más baja de depresión que los individuos con un nivel educativo más bajo. La salud mental tiene efectos importantes no sólo en la salud del individuo sino también sobre los resultados obtenidos en su trabajo. (Ruiz-Tagle & Troncoso, 2018).

En 2019 la ENS arrojó que una de cada cinco personas ha tenido una enfermedad mental durante ese año; Chile es el segundo país con más años perdidos por discapacidad (36%) y el tercero por discapacidad y muerte prematura (21%). En el caso específico de la depresión, un 6% de la población la padece y una de cada cinco de estas personas ha recibido tratamiento, y una de cada tres está en tratamiento por Garantías Explícitas en Salud (GES), por lo que existe una brecha desde el punto de vista del acceso al tratamiento. En los últimos cinco años con estos estudios se demuestra que las personas que tienen alguna enfermedad mental mueren antes y no sólo por suicidio, sino que principalmente por situaciones asociadas al uso de medicamentos, terapias crónicas largas, y también por un menor acceso a la salud (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2019).

La llegada del 2020 trajo consigo una pandemia a nivel mundial con el virus COVID-19 con el que las personas tuvieron que enfrentar diversos desafíos para adaptarse a este nuevo contexto de crisis sanitaria, en el que el alza de desempleo, educación a distancia y el distanciamiento físico han sido parte importante de los cambios para prevenir los contagios. El estudio realizado por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y la Universidad Católica de Chile, llamado Tercer Termómetro de la Salud Mental arrojó que un 32,8% de las personas presentaron síntomas asociados a problemas de salud mental y un 46,7% de los chilenos experimenta síntomas de depresión por la pandemia, 6 y 9 puntos más que la medición de noviembre de 2020 respectivamente (Diario Uchile, 2021). De este último porcentaje las mujeres han mostrado mayor prevalencia en la enfermedad mencionada, en abril de 2021 llegaron a un 54,7%, 17 puntos más que los hombres. Así mismo, un 45,9% de las personas encuestadas entre 21 y 68 años evalúan que su estado de ánimo es peor, o mucho peor en comparación con la situación anterior a la pandemia. Con todo esto queda en evidencia, que debido a la pandemia los problemas de salud mental han aumentado para todos los grupos de la población, independiente de sus características demográficas. (Asociación Chilena de Seguridad, 2021).

Situación de personas/Año	2020	2021
Síntomas asociados a problemas de Salud Mental	26,7%	32,8%
Síntomas de Depresión	37,9%	46,7%

Tabla 1: Tabla de comparación de datos sobre Salud mental entre los años 2020 y 2021.

Fuente: Elaboración Propia en base a Centro UC. (2021). Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS-UC: Tercera ronda.

2.1.2. Riesgos psicosociales en Chile

2.1.2.1. Definición

Tal como se mencionó anteriormente, la salud mental es un tópico que las empresas deben considerar para mejorar con el fin de traer un bienestar a su equipo de trabajo. Para ello es que se debe identificar los riesgos psicosociales que cada empresa posee, los cuales son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

2.1.2.2. Evolución

El mundo en el siglo XX ha sido testigo de transformaciones económicas, políticas, tecnológicas y sociales, de las que el trabajo ha sido un protagonista esencial. Hace más de 50 años los riesgos más relevantes eran de tipo físico, químico, biológico o ergonómico, pero hoy en día sin que estos riesgos hayan desaparecido, toma cada vez mayor importancia los riesgos psicosociales laborales, los cuales son reconocidos en Chile desde la publicación de la Ley N°16.744 en 1968 (Pérez-Franco. J, 2016).

En 1984 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), examinan de forma sistemática los progresos en el estudio de los factores psicosociales en el trabajo definiéndolos como *“interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento”*. Además, exponen que los riesgos psicosociales que continúan vigentes en esa fecha eran: la incorrecta utilización de las habilidades del trabajador, sobrecarga en el trabajo, falta de control, conflicto de autoridad, desigualdad en el salario, falta de seguridad en el trabajo, entre otros (Antacli, 2017).

Ha existido un gran esfuerzo por parte de académicos por describir y entender los riesgos psicosociales en el trabajo. La Superintendencia de Seguridad social entre los años 2007 y 2009 con el fin de abordar mejor este tema es que valida en el país el Cuestionario ISTAS21, el que es un instrumento que permite la evaluación y medición de este tipo de riesgos.



Figura 3: Cuadro resumen de evolución del concepto riesgo psicosocial.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2.3. Situación Actual

En diciembre de 2021, la Superintendencia de Seguridad Social emitió un boletín en su página web con los resultados de la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en 1393 empresas chilenas durante el año 2020 (al realizarse en este año se debe considerar la perspectiva de la pandemia y la serie de modificaciones a las relaciones laborales que se impusieron). La dimensión que concentró la mayor proporción de centros de trabajo en alto riesgo con un 53,7% fue la de **Compensaciones**, en la cual se mide la inseguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, luego con un 18,1% la segunda dimensión a considerar es la de **Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo** la que mide la calidad con superiores y compañeros de trabajo. Cabe agregar que el riesgo no se distribuyó de manera homogénea, variando con el número de trabajadores. Esto se traduce en que se observó que en los centros de trabajo de menor tamaño tendían a concentrar el riesgo bajo mientras que los de mayor tamaño concentraron el riesgo mediano y alto (Superintendencia de Seguridad Social, 2021).

2.2. Marco Teórico

Debido a que en Chile existe una alza de personas con enfermedades mentales afectando profundamente su salud, resulta de suma urgencia que las organizaciones se hagan cargo y tomen cartas en el asunto. En una empresa siempre estará la probabilidad que existan circunstancias o situaciones dentro de esta, las cuales provoquen una disminución de la estabilidad dentro del equipo de trabajo. La fuerza laboral es uno de los principales activos de una empresa, es por ello que garantizar tanto su seguridad como bienestar, aportará

beneficios a la empresa. Con esto se puede deducir que juegan un rol importante para conseguir el éxito buscado.

Como este estudio tiene como fin proponer estrategias laborales para lograr la estabilidad del empleado es que se necesita conocer los conceptos de motivación y satisfacción laboral, teoría de los dos factores, la definición y tipos de riesgos psicosociales, la herramienta que evalúa y/o mide estos últimos, la definición de Capitalismo Consciente y las normas que influyen en el tema central de este informe.

2.2.1. Motivación y satisfacción laboral

La motivación laboral es un tema cada vez más importante para las empresas. Se refiere al proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas (Banco Santander, 2020).

La satisfacción laboral se entiende cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo. Esta ocurre cuando se tiene estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida personal (GeoVictoria, 2021). La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del empleado ya que beneficia a la empresa en la disminución de costos por finiquitos, publicación y tiempo en reclutamiento y selección de personal, provocando a la vez una mayor productividad, aumento de sus ingresos al utilizar recursos de una mejor manera y reducir tiempos improductivo (Gestiopolis, 2015). La motivación es un tema que fue tratado por el psicólogo Abraham Maslow en el siglo pasado y se detallará a continuación.

2.2.1.1. Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow

En 1943 plantea esta teoría para dar respuesta sobre la motivación y necesidades del ser humano, en otras palabras, responder de dónde vienen los impulsos para actuar de un determinado modo. Se trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, las que representa a través de una pirámide. Cuenta cinco categorías, las que se pueden apreciar en la siguiente ilustración.

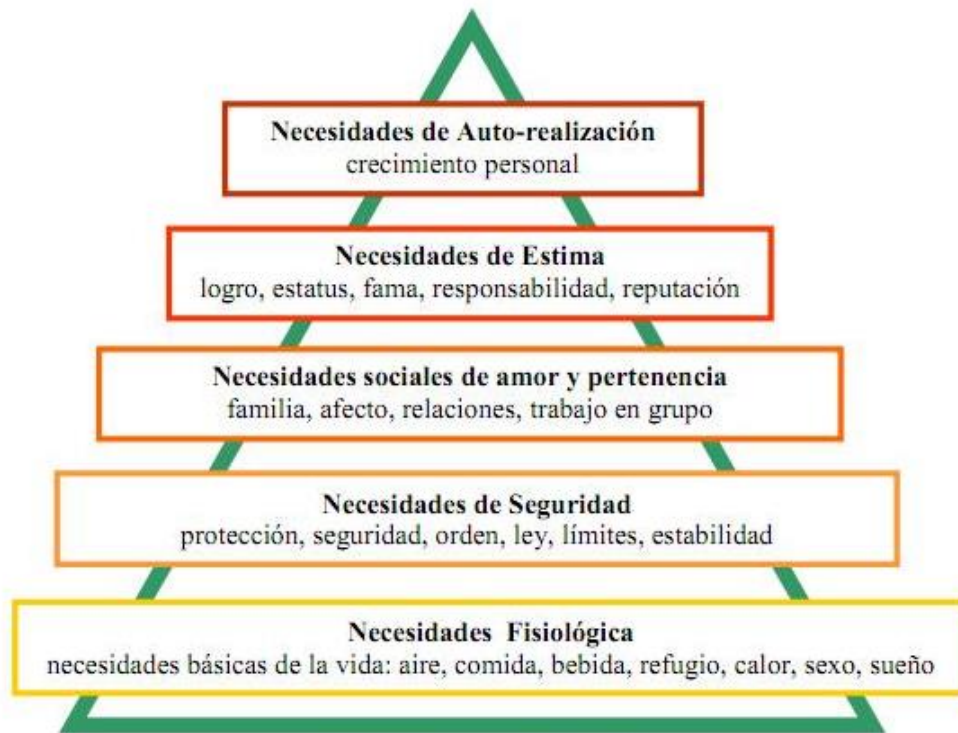


Ilustración 2: Pirámide de Maslow.

Fuente: Psicopedagogía aprendizaje UC. (2012). Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana.

Para el caso de este estudio es que se enfocará en las necesidades de seguridad, las cuales surgen luego de que las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas. Están orientadas a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección, de aspectos tales como la seguridad física y de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, entre otras. Maslow plantea que las necesidades que están más arriba de la pirámide son tan reales y esenciales a la condición humana como la necesidad de comer. Esta teoría se basa en las siguientes premisas (Campos, Díaz-Ramírez, 2003):

- El comportamiento humano puede tener más de una motivación.
- Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- Una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción. Debido a esto, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados.

- La necesidad inferior monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo.

2.2.1.2. Teoría de la motivación e higiene o de los dos factores de Frederick Herzberg

Basándose en los comentarios de 200 ingenieros y contadores recopilados en Estados Unidos en el año 1959, Herzberg, definió dos conjuntos de factores para decidir las actitudes laborales y el nivel de desempeño de los empleados. Esta teoría intenta explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en situación de trabajo.

Los factores de higiene o extrínsecos, llamados así porque actuaban de forma análoga a los principios de la higiene médica, es decir, eliminando o previniendo los peligros a la salud, son los asociados con sentimientos negativos o de insatisfacción, enfocados principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y abarcan las condiciones en que se desempeñan sus labores, estando fuera de control por parte del trabajador. Herzberg define que, si estos factores son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, ya que no consiguen elevar consistentemente la satisfacción. Pero si los factores son pésimos o precarios, provocarán la insatisfacción del trabajador (Manso. J, 2002).

El segundo conjunto de factores se asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban en el trabajo, se les denomina motivacionales o intrínsecos. Estos factores están bajo el control del individuo, ya que se relaciona con aquello que él hace y desempeña. Tiene como objetivo proporcionar a los empleados trabajos significativos que puedan intrínsecamente satisfacerse a sí mismos por los resultados de estos, responsabilidades delegadas, experiencia aprendida y logros cosechados. Si estos factores son óptimos generan satisfacción en el empleado y si son precarios no crean insatisfacción.

Factores	
Higiénicos	Motivacionales
Salario	Reconocimiento al desempeño
Relaciones con compañeros de trabajo	Autorrealización
Ambiente físico de trabajo	Desarrollo profesional
Relaciones con el Superior	Responsabilidad
Seguridad Laboral	Crecimiento personal
Condiciones de trabajo	

Tabla 2: Tabla de factores principales de la Teoría de dos factores de Frederick Herzberg.

Fuente: Elaboración propia en base a Global Institute for Research & Education. 2013. La teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación.

Con lo planteado por Maslow y Herzberg en sus respectivas teorías se arroja que las personas tienen por naturaleza una necesidad de seguridad. Los trabajadores se sienten seguros cuando tienen un trabajo permanente o cuando son capaces de controlar sus tareas. Uno de los problemas que más dificultades presentan en este ámbito y en la salud de los empleados son los riesgos psicosociales, los que se presentarán a continuación (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2020).

2.2.2. Riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización, las capacidades, necesidades o 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. Estos se miden porque poseen el potencial para provocar un daño somático o psíquico en el empleado. Debido a esto, en el año 2013 el Ministerio de Salud, publica el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que contiene orientaciones prácticas para ser una herramienta reglamentaria y unificadora de criterios en el proceso de identificación y evaluación de riesgos de las tareas laborales y puestos de trabajo, como también de su control y seguimiento (Superintendencia de Seguridad Social, 2020).

2.2.2.1. Tipos de riesgos psicosociales

Se pueden clasificar en torno a las situaciones que se presenta en el clima laboral a causa de su mal funcionamiento. Los más comunes son (Riesgos Laborales, 2021):

- **Estrés:** Es un riesgo psicosocial globalizado, ya que dentro de sí engloba otros tipos de riesgos. Además, es un estado que genera altos niveles de excitación y de respuesta, donde está la sensación de no poder afrontar los inconvenientes.
- **Violencia laboral:** Hace referencia a la violencia ejercida por una figura de poder en la organización contra una persona en específico o en contra de un grupo. Puede existir violencia física como las bofetadas, patadas, tirones, empujones, pellizcos y la psicológica como el abuso verbal, amenazas, intimidación, entre otros.
- **Acoso laboral:** Relacionado directamente con el mal funcionamiento de la organización y con el comportamiento indebido entre compañeros de trabajo donde se incluyen los de alto mando.
- **Acoso sexual:** Se trata de cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza expresamente sexual donde se ve afectada la integridad de una persona, sobre todo si se origina un entorno degradante, ofensivo o intimidatorio.
- **Inseguridad contractual:** Se origina por la constante preocupación de no tener una estabilidad en el trabajo, o también por las cambiantes condiciones del entorno laboral o por las oportunidades de carrera.

La existencia de estos riesgos perjudica la salud de los trabajadores, pudiendo causar a largo plazo enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, musculoesqueléticas y mentales (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, s.f.). Medir los riesgos psicosociales permitirá tener una visión respecto de las diversas condiciones implicadas en el trabajo, permitiendo la generación de orientaciones y abordajes de ellos, adoptando medidas de mejora que permitan fortalecer los aspectos que pudiesen aumentar el bienestar y salud del trabajador (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2019). Un instrumento de evaluación de estos riesgos es el cuestionario SUSESO/ISTAS21.

2.2.2.2. Cuestionario ISTAS-21

Según el Protocolo mencionado anteriormente todas las empresas, organismos públicos y privados que se encuentren legal y formalmente constituidas, con independencia del rubro o sector de la producción en la cual participen. Quedan excluidas de realizar esta evaluación las empresas con menos de 10 trabajadores, excepto que exista una enfermedad de salud mental de origen profesional.

Una herramienta utilizada para evaluar y medir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo es el Cuestionario ISTAS 21, el cual su método de aplicación está orientados a la prevención de los riesgos y no a la determinación del origen, laboral o común, de una patología. Su aplicación permite medir dichos riesgos en diversas áreas o dimensiones y comparar los niveles encontrados con los valores normales para Chile, para luego desarrollar programas de intervención, en caso de detectar riesgos elevados, y así controlarlos o disminuirlos. El instrumento facilita la identificación y focalización de los problemas en el trabajo y el posterior diseño de las mejores estrategias para abordarlos. Para considerar una tasa de respuesta sea representativa, esta deberá lograr al menos un 60% de participación de los trabajadores y será mejor cuanto esté más cercana a 100% (Superintendencia de Seguridad Social, 2018).

En Chile se han validado dos versiones de este cuestionario:

- **Completa:** Contiene 142 preguntas divididas en una sección general, con preguntas sobre salud, empleo, endeudamiento y ausentismo, y una sección específica con preguntas de riesgo psicosocial agrupadas en 19 subdimensiones y 5 dimensiones.
- **Breve:** Contiene 20 preguntas agrupadas en las mismas 5 dimensiones del cuestionario completo, más las preguntas relativas a edad, sexo y aquellas que permiten identificar las unidades de análisis. Si se detectan niveles altos de riesgos psicosociales, se debe complementar con la aplicación de la versión completa, la que posee una especificidad mayor para caracterizar dichos riesgos y facilitar su seguimiento en el tiempo.

El cuestionario, en cualquiera de sus versiones, debe aplicarse a la totalidad de los trabajadores del lugar de trabajo, incluyendo a los empleados temporales. Para este estudio, se utilizará la versión breve del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

2.2.2.2.1. Dimensiones de versión breve

Para este estudio, se recopiló informes en los cuales sólo se aplicó el Cuestionario ISTAS 21 en su versión breve, la que está compuesta por 5 dimensiones, estas son:

1. **Exigencias psicológicas del trabajo:** Tiene un componente cuantitativo (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo) y otro cualitativo (exigencias emocionales, creativas, sensoriales).
2. **Trabajo activo y posibilidades de desarrollo:** Se trata de la autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre ritmo, horarios, métodos, entre otros).
3. **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo:** Se trata de medir si existe falta de apoyo social en la empresa, en otras palabras, si se trabaja aislado, sin apoyo de los superiores o compañeros/as, con tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo.
4. **Compensaciones del trabajo:** Desea medir si existe inseguridad contractual, si se da un trato justo al empleado o si se le asigna cambios de puesto o tareas contra la voluntad del trabajador.
5. **Doble presencia:** Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo.

A continuación, se definirá cada una de las subdimensiones que se encuentran en cada dimensión con la asociación de estas a cada una de las preguntas que posee el cuestionario mostradas en el Anexo B “Cuestionario ISTAS/SUSESO21 versión breve”.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Pregunta
1° Exigencias Psicológicas	1) Exigencias psicológicas cuantitativas	Es la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo: volumen, ritmo, interrupciones e intensidad de trabajo.	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?
	2) Exigencias psicológicas cognitivas	Tiene que ver con el diseño y el contenido de las tareas, su nivel de complejidad y variabilidad y el tiempo establecido para realizarlas	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?
	3) Exigencias psicológicas emocionales	Gestión de la transferencia de sentimientos producida en las relaciones interpersonales en el puesto de trabajo	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?
	4) Exigencias de esconder emociones	Son las exigencias para mantener una apariencia neutral independiente del comportamiento de usuarios o clientes, especialmente en los puestos de trabajo cuyas tareas centrales son prestar servicio a las personas.	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?
	5) Exigencias psicológicas sensoriales	Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles.	¿Su trabajo requiere atención constante?

Tabla 3: Subdimensiones de primera dimensión.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUCESO/ISTAS21.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Pregunta
2° Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	6) Influencia	Tiene que ver con la participación que cada trabajador tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajos empleados y si estos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía.	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?
	7) Control sobre los tiempos de trabajo	Esta dimensión identifica el margen de autonomía de los trabajadores/as sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso. Además de disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios.	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero?
	8) Posibilidades de desarrollo en trabajo	Se refieren a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?
	9) Sentido del trabajo	Además de tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo tiene sentido si se puede relacionar con otros valores, lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias.	Las tareas que hace, ¿Le parecen importantes?
	10) Integración en la empresa	Está estrechamente relacionado con el sentido y con el conjunto de intercambios materiales y emocionales que se producen entre el trabajo y quien lo realiza.	¿Siente que su empresa tiene una gran importancia?

Tabla 4: Subdimensiones de segunda dimensión.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUCESO/ISTAS21.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Pregunta
3° Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	11) Claridad de rol	Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?
	12) Conflicto de rol	Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?
	13) Calidad de la relación con superiores	Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo.	¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?
	14) Calidad de la relación con los compañeros/as	Relaciones con los compañeros de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?
	15) Calidad de liderazgo	Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo de forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación.	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?

Tabla 5: Subdimensiones de tercera dimensión.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUCESO/ISTAS21.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Pregunta
4° Compensaciones	16) Inseguridad respecto del contrato de trabajo	Es la preocupación por el futuro en relación con la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales.	¿Está preocupado(a) por si lo(a) despiden o no le renuevan contrato?
	17) Inseguridad respecto de las características del trabajo	Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.	¿Está preocupado(a) por si lo(a) cambian de tareas contra su voluntad?
	18) Estima	Se refiere al respecto, al reconocimiento, y al trato justo que obtenemos a cambios del esfuerzo invertido en el trabajo.	Mis superiores me dan el reconocimiento que me merezco

Tabla 6: Subdimensiones de cuarta dimensión.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUCESO/ISTAS21.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Pregunta
5° Doble Presencia	19) Preocupación por tareas domésticas	Corresponde a la preocupación que las tareas del trabajo doméstico y/o familiar producen en el trabajador(a).	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?
	20) Carga de tareas domésticas	Cantidad de trabajos domésticos y/o familiar que depende del trabajador (a).	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez?

Tabla 7: Subdimensiones de quinta dimensión.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUCESO/ISTAS21.

2.2.2.2.2. Obtención de resultados

Cada pregunta del Cuestionario debe ser respondida según una puntuación que va desde 0 a 4, que se puede observar en detalle en Anexo B. Se debe calcular el puntaje para cada trabajador mediante la suma del puntaje asociado de cada pregunta por dimensión, permitiendo conocer el nivel de riesgo que este posea. Esta herramienta permite la categorización de estos puntajes, esto se puede mostrar en la siguiente ilustración.

Dimensión	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo alto
Exigencias psicológicas	0–8	9–11	12–20
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	0–5	6–8	9–20
Apoyo social en la empresa	0–3	4–6	7–20
Compensaciones	0–2	3–5	6–12
Doble presencia	0–1	2–3	4–8

Ilustración 3: Puntajes por nivel de cada dimensión.

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versiones completa y breve.

Luego de obtener los puntajes para cada trabajador se procede a la agrupación de estos según el nivel correspondiente y se calcula la prevalencia de riesgo en el centro de trabajo, el cual se obtiene sumando el número de trabajadores por cada nivel de riesgo y sacar el cálculo de su porcentaje. Los resultados se pueden mostrar como un gráfico de barras con los colores rojo (alto riesgo), amarillo (riesgo moderado) y verde (riesgo bajo).

Si el centro de trabajo tiene más del 50% de sus trabajadores en nivel de riesgo alto en al menos una de sus dimensiones, la empresa estará en un estado de riesgo alto, por lo que se debe complementar la versión breve con la aplicación de la versión completa, ya que posee una especificidad mayor para caracterizar los riesgos psicosociales laborales. En el caso de obtener más de un 50% de las respuestas en un nivel de riesgo bajo, la dimensión se considerará como factor protector, los cuales al ser gestionado podrán potenciar el bienestar de los trabajadores (Superintendencia de Seguridad Social, 2018).

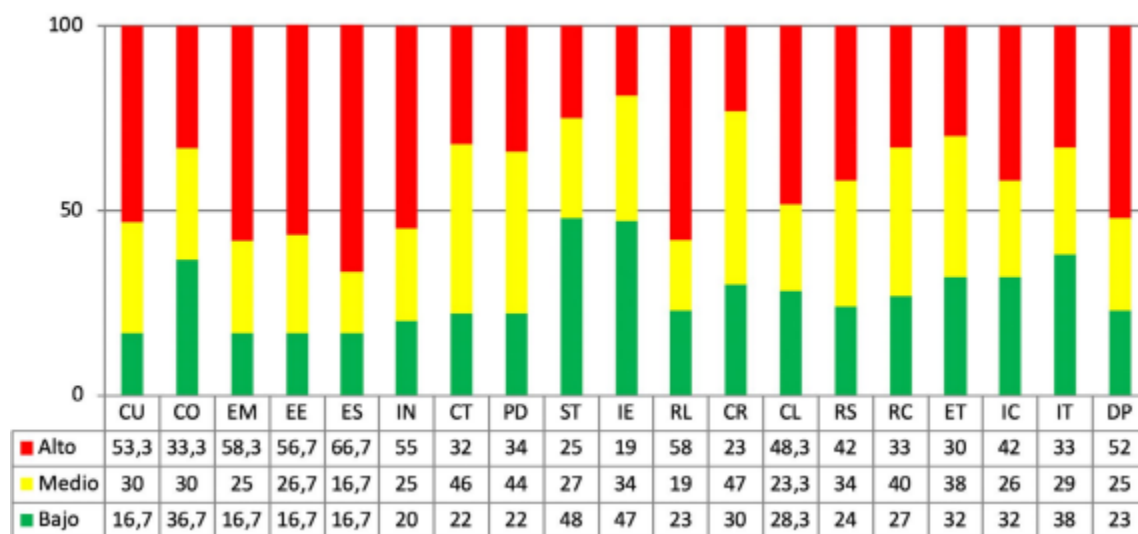


Ilustración 4: Ejemplo de distribución de porcentajes por niveles de cada subdimensión de un Departamento de Ventas.

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Manual del Método del Cuestionario
SUSESO/ISTAS21 Versiones completa y breve.

Ya que en este punto están identificadas las dimensiones de alto riesgo, es necesario la proposición de estrategias para poder disminuir estas y generar un bienestar tanto a la organización como sus trabajadores. Para lograr entregar estas propuestas es de suma importancia conocer teorías en las que se exponen ideas que han aplicado en empresas y que les ha generado éxito en sus objetivos, una de ellas es la del Capitalismo Consciente.

2.2.3. Capitalismo Consciente

Surge a comienzos del siglo XXI a raíz del cuestionamiento del capitalismo que se basaba únicamente en los *shareholders* (accionistas de la empresa), quienes recibían los beneficios de las empresas y tan solo buscaban la rentabilidad de estas. Este nuevo movimiento busca el protagonismo de todos los *stakeholders* (grupos que tienen interés en que la organización sobreviva), ya que se busca el beneficio de inversor, trabajador, cliente, proveedor y medioambiente. En este caso se busca la rentabilidad económica de la empresa y también la de las personas y del medioambiente.

Los impulsores de esta nueva forma de encausar las empresas son Raj Sisodia y John Mackey, quienes han escrito diferentes libros y *papers* con el fin de que cada vez sean más las empresas que compartan sus ideales. De hecho, sostienen que aquellas empresas que son

gestionadas para crear valor para todos los stakeholders han tenido excelentes resultados en los mercados de valores en el corto y largo plazo, como es el caso de Amazon, eBay, Google, entre otras (Mackey, 2007).

Los cuatro principios del Capitalismo Consciente son (Capitalismo Consciente España, 2020):

- **Propósito:** Los objetivos de las empresas que son capitalistas conscientes tienen objetivos que van más allá de obtener rentabilidad, se preocupan y ocupan de inspirar y afectar de buena manera a trabajadores, clientes, socios, inversores, proveedores y a todos los posibles stakeholders.
- **Liderazgo:** Toman gran relevancia los líderes del proyecto, debido a que deben buscar trabajar por un propósito superior al de la empresa, apoyándose en la confianza y respeto con sus pares.
- **Cultura:** La cultura pasa a ser un apoyo imprescindible para lograr el éxito. Conceptos como la responsabilidad, igualdad, solidaridad, confianza se transforman en pilares de la estructura de la organización y marcan una ruta en cuanto a las actividades de la empresa.
- **Stakeholders:** Debido a que estas empresas conscientes buscan entregar una rentabilidad más allá de la económica a sus inversores y que busca otorgar un valor agregado a toda la sociedad, deben desarrollar estrategias que permitan que todos los involucrados ganen. La definición de estas estrategias permite que la generación de valor sea durable durante un largo plazo, distribuyendo este valor entre todas las partes sin tener que sacrificar el beneficio de uno de los stakeholders en beneficio de otro.



Ilustración 5: Principios del Capitalismo Consciente.

Fuente: Asociación cristiana de dirigentes de empresa. (2020). ¿Qué es el capitalismo consciente?

Mackey en su empresa de venta de alimentos Whole Foods Market promueve el Capitalismo Consciente y define los siguientes valores fundamentales (Mackey, 2007):

- **Vender los productos naturales y orgánicos disponibles de la más alta calidad**

Para ello definen estándares de calidad estrictos que son revisados frecuentemente, con el fin de mantener altos niveles de calidad en todos sus productos. Además, implementan estándares de producción amigables con los animales.

- **Satisfacer y encantar a los clientes**

El cliente pasa a ser el grupo de interés más importante y son vistos como el fin y no como un medio para obtener beneficios. Es por ello que se les entrega un servicio donde el objetivo es la empatía y bienestar del cliente.

- **Contribuir a la felicidad y excelencia de los miembros del equipo**

Los empleados son capacitados y preparados para lograr satisfacer a los clientes. La relación que existe entre un empleado feliz y un cliente feliz es muy estrecha, debido a que

son los empleados quienes tienen la responsabilidad de lograr este estado en los clientes. Un empleado descontento es poco probable que logre los niveles de servicio que necesita la empresa para operar de forma idónea.

- **Crear ganancia, riqueza y crecimiento**

La creación de valor para empleados y clientes es importante, sin embargo, no es suficiente, ya que también es necesaria la creación de valor para los inversores. La búsqueda de beneficio mutuo entre todas las partes involucradas permite un ambiente de confianza y a la vez la utilización de los recursos obtenidos durante el ejercicio de la empresa que son utilizados para crecer y ser reinvertidos.

- **Preocuparse de sus comunidades y del medioambiente**

El apoyo a las comunidades y al medioambiente genera efectos de retroalimentación positivos, debido a que al realizar acciones que vayan en apoyo de un determinado grupo se crean buenas relaciones con clientes y trabajadores, de tal modo que todos se ven satisfechos en cuanto al actuar de la empresa. Como beneficio secundario aparece la mejoría en la visualización de la marca frente al público y que a la vez se traduce en beneficios para los inversores.

Con el Capitalismo Consciente ya se tiene la base para la elaboración de estrategias para este estudio de las ocho empresas prontamente a analizar, pero es importante respaldarse además en técnicas que aseguren el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos que conforma la organización, para ello se recurre a las Normas ISO 9001:2015, ISO 22316:2017 e ISO 45001:2018, las cuales son normas internacionales orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. Cabe agregar que no cumplir con ellas, puede poner en tela de juicio la confiabilidad de un proceso y el funcionamiento de un producto o servicio (Generac, 2020).

2.2.4. Normas

La norma está definida como un principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad (Real Academia Española, 2021). Estas han acompañado a la humanidad desde el inicio de

su existencia, es por ello lo fundamental de estas para lograr el bienestar de las personas. Las normas que tienen relación con los recursos humanos y la adaptación al cambio de las organizaciones son la ISO 9001, ISO 22316 e ISO 45001.

2.2.4.1. Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001, publicada por primera vez en 1987 por la Organización Internacional de Normalización, es la que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad instaurado en su sistema productivo. Es utilizada para demostrar la capacidad de proporcionar productos y servicios de manera consistente que cumplan con los requisitos reglamentarios y del cliente. (ASQ, 2018)

Esta norma tiene diversos beneficios, los cuales son (ISO, 2015):

- La capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad especificados.
- Mejorar las condiciones de los trabajadores en los procesos de productos y/o servicios, logrando mayor satisfacción en ellos.

Para que una norma pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz deberá ofrecer un producto de calidad. Existirá calidad cuando se tenga personal competente, consciente y satisfecho (Escuela Europea de Excelencia, 2015). La competencia de los empleados se observa cuando se cumpla con los siguientes requisitos: educación, formación, habilidades y experiencia. Se espera que los trabajadores sean conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo, con el fin de generar una cultura de empresa que tenga como base la colaboración entre ellos.



Ilustración 6: Principios de Calidad para la Norma ISO 9001:2015.

Fuente: American Trust Register. (2015). Cambio en los Principios de Calidad para la Norma ISO 9001:2015.

2.2.4.2. Norma ISO 22316:2017

La resiliencia es la clave para cualquier empresa que quiera prosperar en un mundo en constante cambio, la cual es la habilidad para absorber y adaptarse en un entorno en constante cambio para cumplir los objetivos y prosperar. La norma ISO 22316, publicada en el año 2017 establece los principios, atributos y actividades que una organización debe considerar para mantener y mejorar el concepto recién mencionado. Para esto, ayuda a las organizaciones a situarse en una mejor posición para responder a los desafíos que se planteen. El cambio climático, las crisis económicas y las tendencias de consumo son sólo algunas de las trampas que pueden afectar dramáticamente a la manera en que una organización hace negocios y sobrevive (ISO, 2017).

Esta norma proporciona una orientación para mejorar la capacidad de recuperación de una organización. Tiene un enfoque estructurado que está basado en principios, los que son:

- **Los comportamientos de todos los miembros de una organización tienen que contribuir a la resiliencia organizacional y cualquier comportamiento pasivo o contraproducente debe ser evitado**

Este principio hace hincapié en la importancia de la participación de los empleados, ya que estos son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción de los clientes.

- **La diversidad de habilidades es muy importante ya que las nuevas amenazas, desafíos y oportunidades pueden proceder de diferentes áreas dentro de la organización o de su entorno**

Para este principio es importante la comunicación constante entre la gerencia y la mano de obra, ya que si todos tienen una vista completa de la situación que esté en estudio, habrá mayor compromiso aumentando su nivel de resiliencia.

Sobre la base de estos principios básicos, una empresa debe tener una gama de atributos, apoyándolos en su camino sobre la mejora de la resiliencia. Estos son:

- **La comprensión del contexto de la organización**

Es de suma importancia para la contribución del concepto central de la norma, no sólo como parte de la gestión de los riesgos, sino también de la identificación de oportunidades.

- **Mejora continua**

Es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de la empresa, revisando y realizando correcciones para minimizar los errores de forma permanente, dentro de lo posible.

Existe una proposición de actividades por parte de la norma para contribuir a la meta final, por ejemplo: los objetivos individuales deben ser alineados con los objetivos de la organización, estos objetivos deben ser claros y pueden necesitar ser cambiados, dar

seguimiento a las ideas innovadoras y pensar más allá de las actividades que se estén realizando actualmente.



Ilustración 7: Modelo de Norma ISO 22316 Resiliencia Organizacional.

Fuente: ICOR. (2021). Modelo de Resiliencia Organizacional.

2.2.4.1. Norma ISO 45001:2018

Norma internacional, publicada en 2018 que determina los requisitos básicos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta se ha desarrollado con objeto de ayudar a las organizaciones a proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable para los trabajadores, así como al resto de personas (proveedores, contratistas, vecinos, etc.) y, de este modo, contribuir en la prevención de lesiones y problemas de salud relacionados con el trabajo, además de la mejora de manera continua del desempeño de la seguridad y Salud (ASQ, 2018).

Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo y actividad. La implementación de esta norma aporta diversos beneficios, los principales son (ISO,2018):

- Estructurar un modelo para facilitar al empresario el cumplimiento del deber de protección de los trabajadores.
- Conseguir una mayor optimización en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Desarrollar e implementar las políticas y los objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud, y facilitar su consecución mediante el liderazgo y el compromiso de la dirección.
- Motivar y comprometer a los trabajadores mediante la consulta y la participación.
- Mejora continua de las condiciones de trabajo.

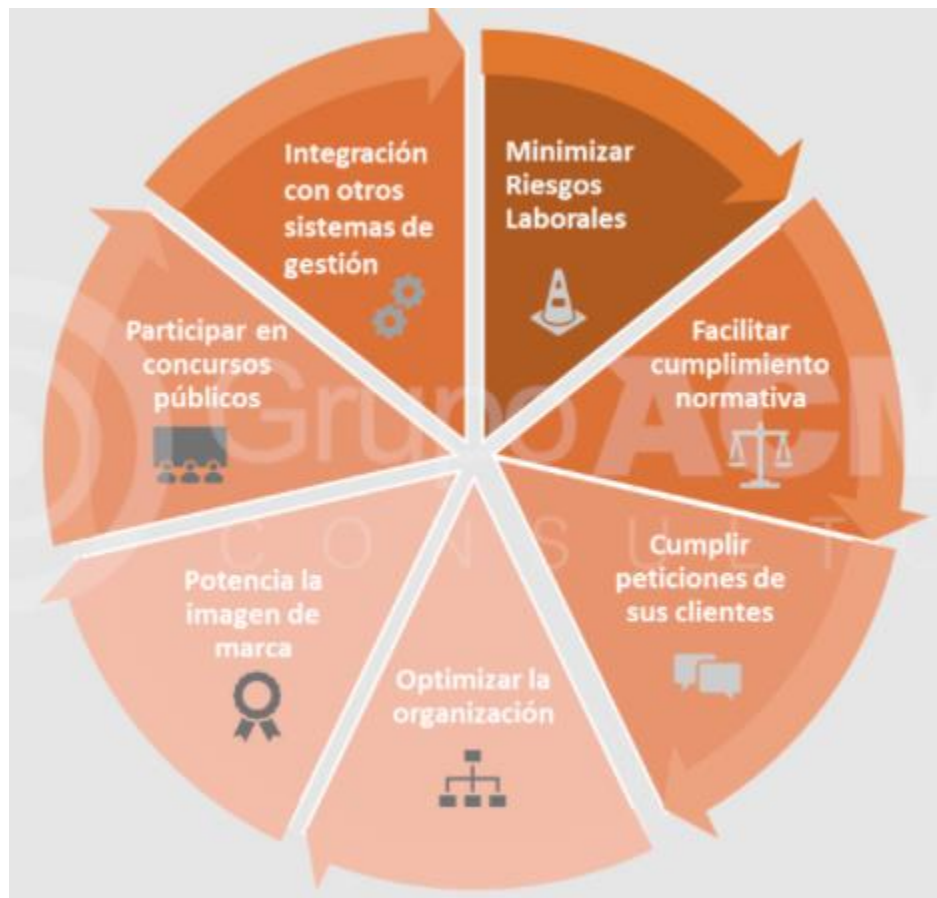


Ilustración 8: Beneficios Norma ISO 45001.

Fuente: Grupo ACMS Consultores. (2021). Beneficios Norma ISO 45001 Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.3. Propuesta Metodológica

De acuerdo con la información obtenida en el marco teórico se procederá a formular la metodología de trabajo con la que se logrará el cumplimiento de los objetivos de este estudio.

En primer lugar, se recopilará los datos de ocho memorias realizadas por estudiantes de la Universidad Federico Santa María, las que tienen que ver con la aplicación y evaluación en empresas chilenas del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Pertenecen a cuatro rubros diferentes, estos son transporte, construcción, retail y educación (dos memorias por rubro). Los principales datos a extraer son las respuestas de cada cuestionario, con las cuales se obtendrá un puntaje de cada dimensión por trabajador. Luego se evalúa si este puntaje corresponde al rango de un nivel bajo, medio o alto, mostrado en la Ilustración N°4. Posteriormente se realizará una tabla de la cantidad de trabajadores que existen en los diferentes niveles por cada dimensión. Estos datos se dividen por la cantidad total de trabajadores de la organización, obteniendo porcentajes de esta información, los que serán representados en un gráfico de barras, donde el color verde, amarillo y rojo representan el riesgo bajo, medio y alto respectivamente.

Con esto, se podrá apreciar el estado de la organización según sus riesgos psicosociales, entregando las dimensiones que puedan generar mayor peligro para los empleados. Luego se procederá a analizar las semejanzas encontradas en las empresas que pertenecen a la misma industria y después el mismo análisis, pero ahora tomando como muestra todas las empresas recopiladas, entregando también las propuestas sugeridas que tengan en común.

Al hacer este análisis, se encontrarán diversas oportunidades de mejora que tiene la herramienta Cuestionario SUSESO/ISTAS21 por lo que se propondrán actividades con el fin de que este entregue resultados específicos y concluyentes.

Finalmente, con el fin de prevenir y mitigar los riesgos psicosociales de las dimensiones de alto riesgo encontrados anteriormente, es que se procederá a la elaboración de una propuesta de estrategias que estén basadas en el Capitalismo Consciente y Normas ISO, tales como 9001:2015, 22316:2017 y 45001:2018.

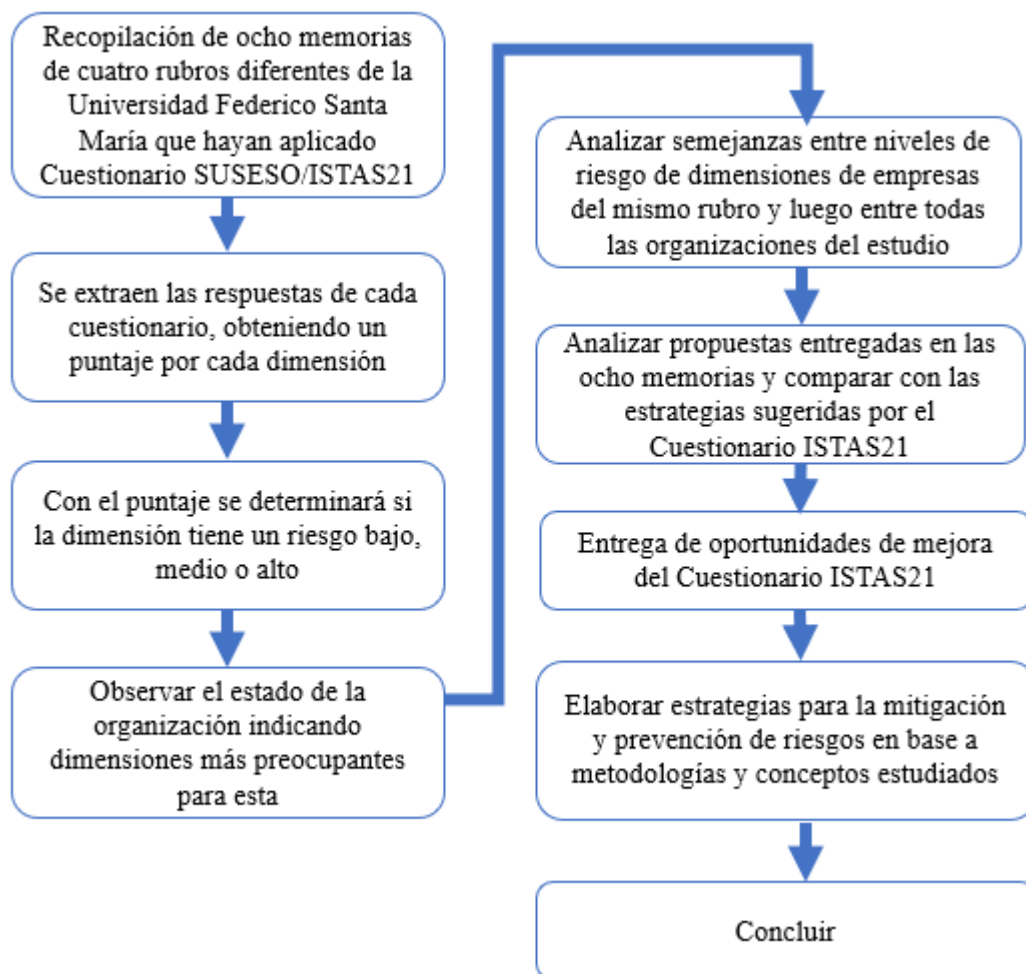


Figura 4: Esquema de Propuesta Metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

3. DESARROLLO

3.1. Recopilación de datos

Para este informe se ha recopilado 8 memorias de la Universidad Técnica Federico Santa María, donde se ha aplicado el Cuestionario ISTAS 21 en diversas empresas. Los rubros a exponer son transporte, construcción, retail y educación. Y se detallan a continuación los datos obtenidos en cada una de las empresas.

3.1.1. Transporte

3.1.1.1. Empresa Subus Chile S.A.

Está ubicada en avenida Santa Rosa 15.545, La Pintana. Tiene como objeto la prestación de transporte público en las vías licitadas de la región metropolitana. La población que corresponde a este estudio son 49 conductores de buses de la organización. Los resultados obtenidos en el cuestionario en una planilla de resumen son:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	8	21	3	5	22
Riesgo Medio	23	19	18	15	21
Riesgo Alto	18	9	28	29	6

Tabla 8: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Macías. G. (2019). Aplicación Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 versión breve a los conductores de la empresa de transporte público Subus Chile de Transantiago.

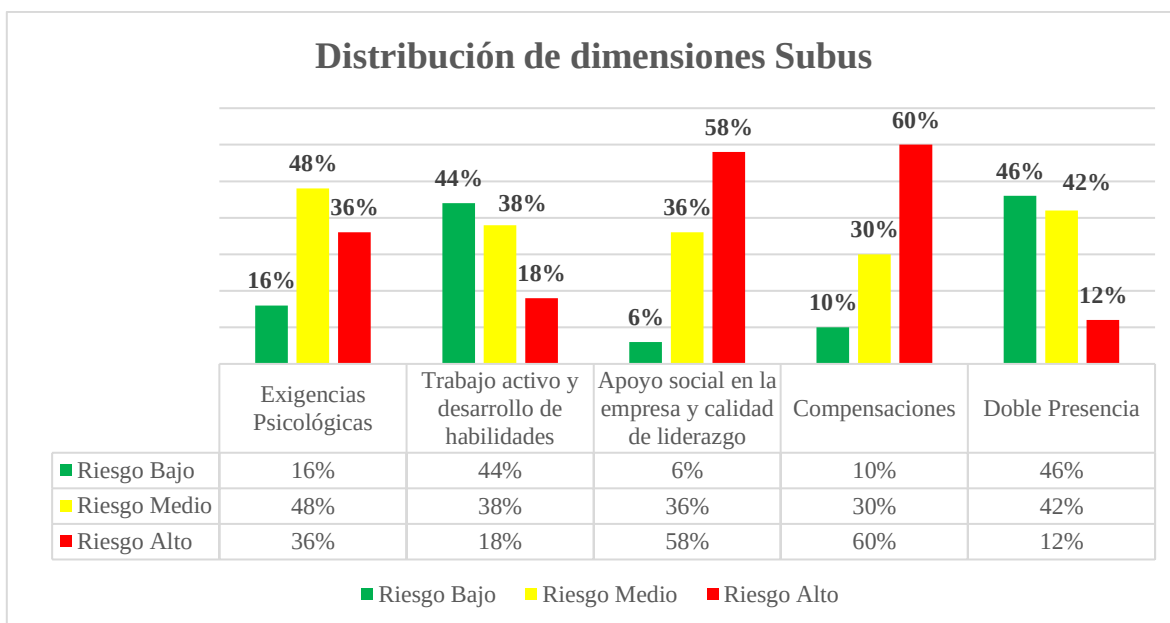


Figura 5: Cuadro resumen de porcentajes de trabajadores por cada dimensión de empresa Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Macías. G. (2019). Aplicación Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 versión breve a los conductores de la empresa de transporte público Subus Chile de Transantiago.

Se puede apreciar que entre los conductores de Subus predomina un riesgo psicosocial bajo en las dimensiones Doble presencia con un 46%, y Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 44%, pero no son definidos como factores protectores porque no superan el 50% de las respuestas. En cuanto a medio riesgo se encuentra que predomina en Exigencias psicológicas con un 48%. Finalmente, en Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y en Compensaciones se observa que prevalece un alto riesgo psicosocial con un 58% y un 60% respectivamente, y al ser más del 50% de los trabajadores genera un estado de riesgo alto en estas dimensiones, por lo que se deberá realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

Dentro de las recomendaciones dadas en este estudio para las dimensiones en riesgo alto se encuentran la definición de tareas y responsabilidades de cada trabajador, desarrollo de estrategias de comunicación interna, generación de capacitaciones de ayuda y apoyo a los trabajadores, establecer procedimientos para elogiar abiertamente el buen desempeño de los empleados, entre otras. Al comparar estas propuestas con las sugeridas por el Cuestionario para las dimensiones de Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y

Compensaciones se puede apreciar que son similares y que fueron basadas en esta herramienta.

3.1.1.2. Asociación Sol y Mar S.A.

Empresa ubicada en Las Acacias Parcela 24-C, comuna de Villa Alemana, Región Valparaíso. Corresponde a la unidad de negocio N°3 de transporte metropolitano de la región mencionada, realizando recorridos entre Peña Blanca y Concón con anexo a Placilla. La encuesta fue realizada a 20 chóferes de la locomoción colectiva. Los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario son:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	0	5	0	1	0
Riesgo Medio	4	14	3	18	6
Riesgo Alto	16	1	17	1	14

Tabla 9: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Valenzuela, J. (2016). Evaluación de Riesgos Psicosociales a choferes de la locomoción colectiva- micros empresa Sol y Mar S.A.

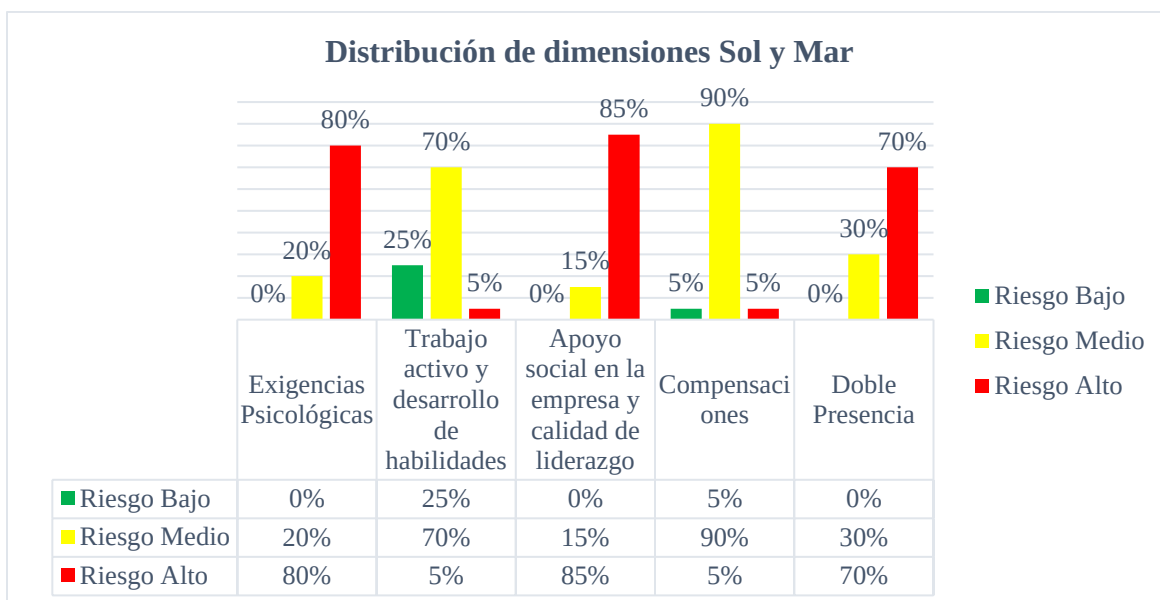


Figura 6: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Valenzuela. J. (2016). Evaluación de Riesgos Psicosociales a choferes de la locomoción colectiva- micros empresa Sol y Mar S.A.

Se desprende que, de las cinco dimensiones, en tres predomina un riesgo psicosocial alto porque más del 50% de los trabajadores lo consideran así, estas son Exigencias psicológicas, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y en Doble presencia con un 80%, 85% y 70% respectivamente. Debido a esto es que se deberá realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 ya que la empresa se encuentra en un estado de riesgo alto. En cuanto al Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 70% es considerado riesgo medio al igual que Compensaciones con un 90%. No hay ninguna dimensión que sea considerada en mayoría como riesgo bajo.

Las propuestas señaladas en este estudio son promocionar la autonomía de los trabajadores en la realización de las tareas, fomentar el respeto y trato justo a todas las personas involucradas en la organización, entregar información clara y adecuada. Estas se enfocaron sólo en Trabajo activo y desarrollo de habilidades y Compensaciones, debido a que tenían el mismo porcentaje entre riesgo alto y medio. Si bien son acordes a lo expuesto en el Cuestionario SUSESO/ISTAS21, no se hizo una propuesta de estrategias para las

dimensiones que sí generaron un estado de riesgo alto para la organización, por lo que no se atacarían todos los problemas que se visualizaron a través de la herramienta de evaluación.

3.1.2. Construcción

3.1.2.1. Ecobell Limitada

Está orientada a la administración y ejecución de obras de construcción sanitarias, viales, de edificaciones y civiles en general, distinguiéndose en el mercado por ofrecer altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento en tiempo y forma, de acuerdo con los requisitos prometidos a sus clientes. Se realizó el estudio en proyecto de esta empresa llamado Obras civiles e hidráulicas en estanque superficial, Chiguayante. La muestra está constituida por 21 trabajadores de este proyecto, dentro de los cuales se contempla a la plana administrativa, maestros y jornales. Los resultados en un cuadro resumen son:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	10	11	6	2	4
Riesgo Medio	7	5	8	6	4
Riesgo Alto	4	5	7	13	13

Tabla 10: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Tapia. K. (2017). Evaluación a los factores de riesgos psicosociales en Ecobell Ltda. Proyecto “Obras Civiles e Hidráulicas en estanque superficial, Chiguayante”.

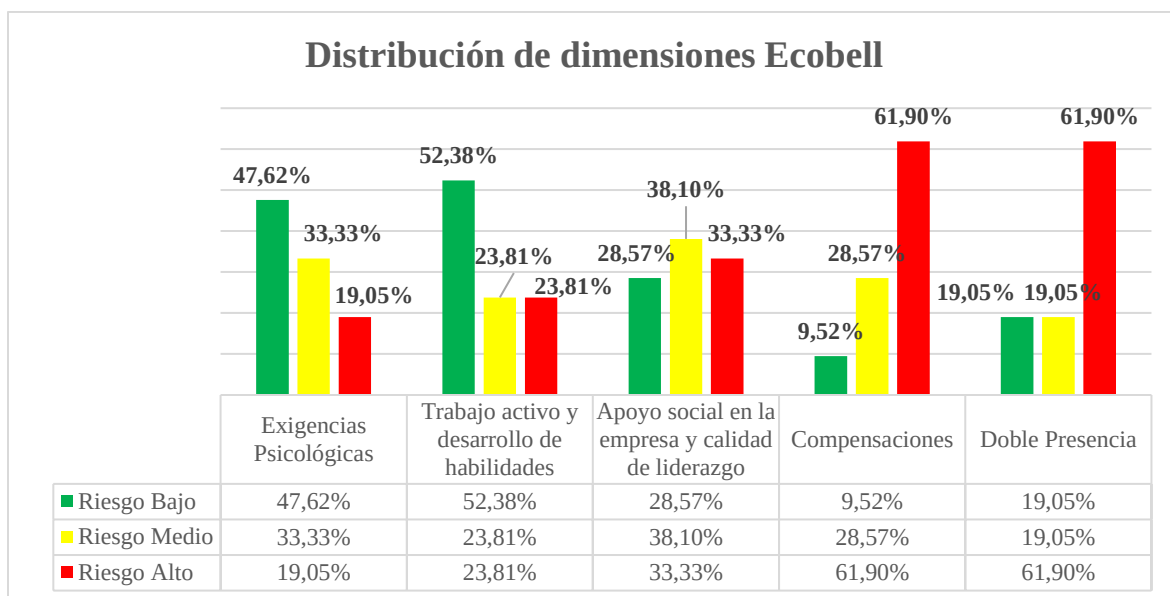


Figura 7: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Tapia. K. (2017). Evaluación a los factores de riesgos psicosociales en Ecobell Ltda. Proyecto “Obras Civiles e Hidráulicas en estanque superficial, Chiguayante”.

Se puede desprender de la Figura 7 que se considera de riesgo bajo las Exigencias psicológicas y Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 47,62% y 52,38% respectivamente, pero sólo esta última se considera como factor protector por ser mayor a un 50% de las respuestas. En cuanto a Compensaciones y Doble presencia se considera de riesgo alto, ambas con un 61,9%, generan un estado de riesgo alto, por lo que se deberá realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 para poder recabar más información.

En este estudio algunas propuestas para disminuir estos riesgos son agregar los factores de riesgos psicosociales a la matriz de riesgos de la organización, entrega de capacitaciones para sus trabajadores, generar estrategias para mantener motivados a los empleados, entre otras. Al comparar estas, se puede apreciar que son similares con las sugeridas por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

3.1.2.2. Ivesa Limitada

La empresa Sociedad Inmobiliaria y Constructora Ivesa ubicada en Calle Cacique N°1395, comuna de Quilpué de la región de Valparaíso, tiene como objetivo satisfacer las necesidades de quienes deciden adquirir una vivienda. Se caracteriza por la construcción de viviendas de dos pisos, todas instaladas en la quinta región, específicamente en Quilpué y Villa Alemana. Sus diseños están pensados en las familias modernas que aspiran a una mejor calidad de vida en una vivienda que satisface sus requerimientos.

La evaluación del cuestionario ISTAS 21 se realizó a 74 personas correspondientes al 92,5% del proyecto Altos los Robles III de la empresa, los resultados son los siguientes:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	37	37	26	13	11
Riesgo Medio	18	20	25	27	11
Riesgo Alto	19	17	23	34	52

Tabla 11: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Valenzuela. P. (2018). Evaluación de los factores psicosociales basadas en ISTAS 21/SUSESO en sociedad constructora Ivesa Ltda.

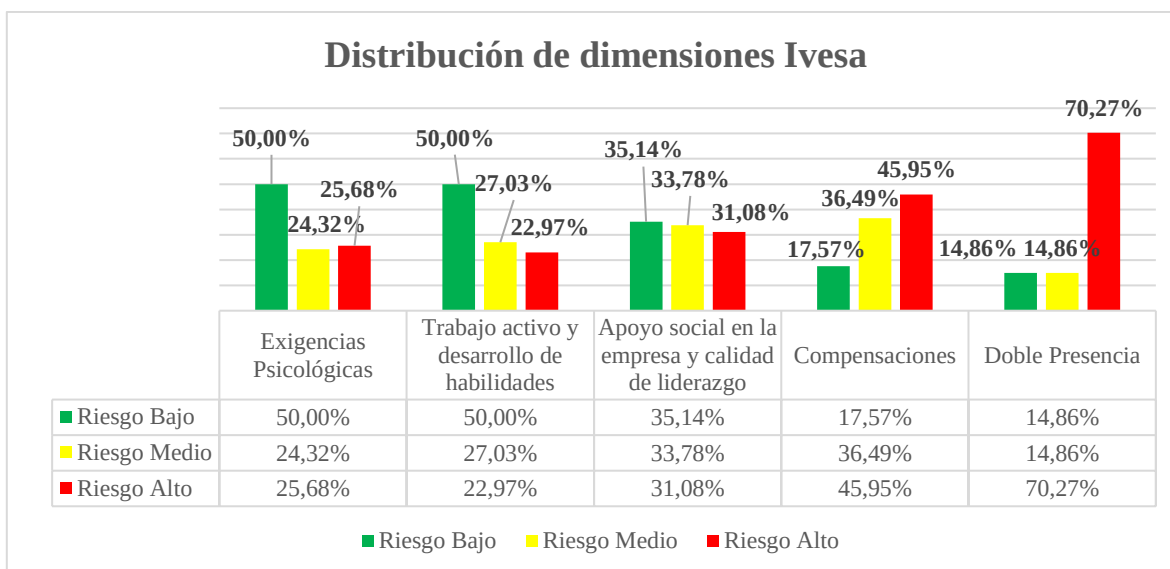


Figura 8: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Valenzuela. P. (2018). Evaluación de los factores psicosociales basadas en ISTAS 21/SUSESO en sociedad constructora Ivesa Ltda.

De esto se puede apreciar que de riesgo bajo son consideradas las dimensiones de Exigencias psicológicas, Trabajo activo y desarrollo de habilidades y Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo con un 50%, 50% y 35,14% respectivamente, pero sólo las dos primeras son consideradas como factores protectores. En cuanto a Compensaciones con un 45,95% y Doble presencia con un 70,27% son consideradas de alto riesgo, pero sólo esta última genera un estado de riesgo alto para la empresa, ya que corresponde a más del 50% de las respuestas de los trabajadores, es por ello que se debe realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

Las propuestas entregadas en este estudio fueron registrar en la hoja de vida del trabajador cada reconocimiento por los desempeños entregados, entrega de capacitaciones para los empleados, las cuales siguen las recomendaciones entregadas por la herramienta de evaluación.

3.1.3. Retail

3.1.3.1. Ripley Chile S.A.

Es una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú mediante la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de las tiendas por departamento y de forma online. El estudio está enfocado en la sucursal Marina ubicada en Avenida Libertad 1348, local de Viña del Mar en la región de Valparaíso, enfocado en el área de servicio al cliente con un total de 12 personas encuestadas, las que corresponden al 100% de los trabajadores pertenecientes a ese departamento. Los resultados obtenidos a través del cuestionario son:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	0	0	0	0	1
Riesgo Medio	2	7	1	1	6
Riesgo Alto	10	5	11	11	5

Tabla 12: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Olivares. M. (2021). Aplicación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo empresa Ripley Chile S.A sucursal Marina Arauco de Viña del Mar.

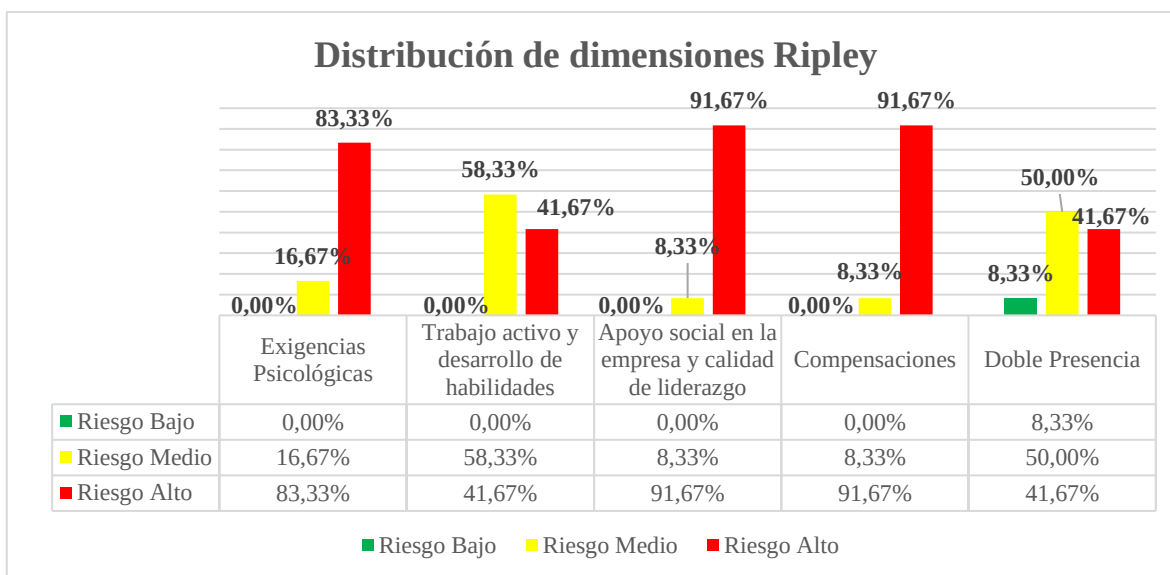


Figura 9: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Olivares. M. (2021). Aplicación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo empresa Ripley Chile S.A sucursal Marina Arauco de Viña del Mar.

Se observa que no hay dimensión considerada como riesgo bajo. Como riesgo medio se encuentra Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 58,33%, y Doble presencia con un 50%. En cuanto a riesgo alto se tiene Exigencias psicológicas, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y Compensaciones con un 83,33%, 91,67% y 91,67% respectivamente. Como estas tres últimas dimensiones son mayores al 50% de los trabajadores encuestados es que generan un estado de riesgo alto por lo que la empresa deberá intervenir y realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

Las medidas entregadas en este caso son ajustar duración y tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo, proporcionar nuevas oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades a los empleados, la fomentación de la comunicación entre gerentes y empleados y entre estos últimos, etc. Al comparar con las propuestas sugeridas por la herramienta utilizada en las dimensiones que generan un estado de riesgo alto, se puede apreciar que estuvieron basadas en estas.

3.1.3.2. Supermercado Santa Isabel

Santa Isabel se conforma por una cadena de supermercados, propiedad de la división de supermercados del consorcio Cencosud. Cuenta con 191 locales de Arica a Puerto Montt y 1500 marcas de productos alimenticios y no alimenticios. Esta empresa ofrece a millones de clientes productos de excelente calidad a un precio accesible, se preocupa que, en cada una de sus sucursales, los clientes encuentren todo lo que se requiera con el fin de satisfacer sus gustos y necesidades. El estudio se realizó en la sucursal de Talcahuano la cual cuenta con un total de 145 trabajadores, dentro de los cuales a 100 de ellos se les hizo el cuestionario. Los resultados obtenidos por cada dimensión de este fueron los siguientes:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	48	50	55	52	36
Riesgo Medio	44	46	36	45	45
Riesgo Alto	8	4	9	3	19

Tabla 13: Cantidad de trabajadores por dimensión de empresa Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Moraga, A. (2018). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo en Santa Isabel local N°680 Talcahuano.

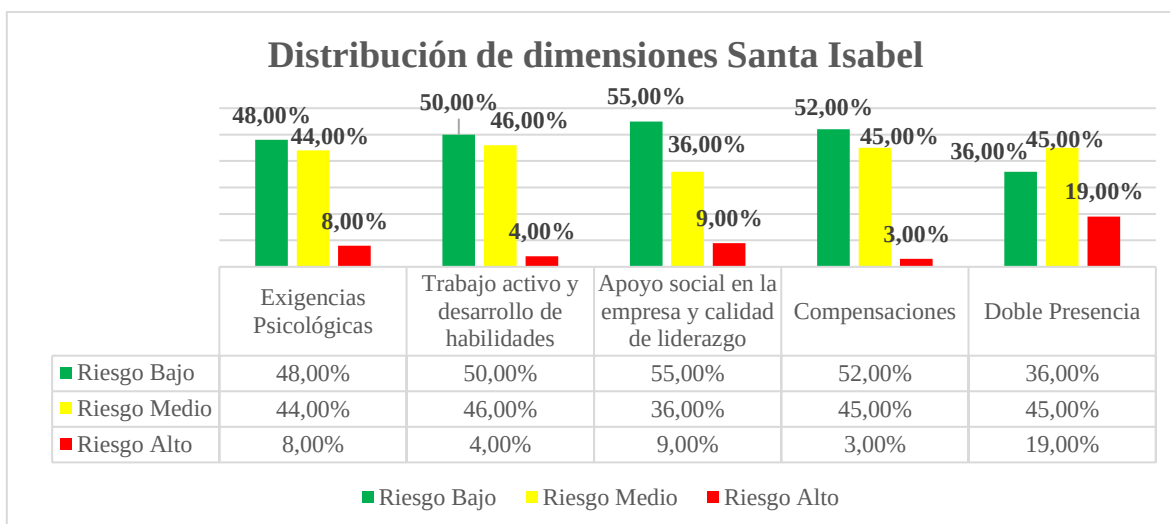


Figura 10: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de empresa Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Moraga. A. (2018). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo en Santa Isabel local N°680 Talcahuano.

En esta figura se aprecia que no hay dimensiones consideradas como riesgo alto, en cambio en riesgo medio se encuentra Doble presencia con un 45% y en riesgo bajo están Compensaciones, Trabajo activo y desarrollo de actividades, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y Exigencias psicológicas con un 52%, 50%, 55% y 48% respectivamente. Todas estas, exceptuando la dimensión de Exigencias psicológicas son consideradas como factores protectores. No es necesario realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21, debido a estos resultados.

Si bien, no se generó un estado de riesgo alto para la organización, de todos modos, se propusieron en este estudio medidas para mitigar riesgos psicosociales laborales en las dimensiones de riesgo medio y bajo, tales como la entrega de capacitaciones y herramientas necesarias para la confrontación de los conflictos, realizar reconocimiento a los empleados cuando desempeñan sus actividades con éxito, entre otras. Cabe agregar que están ligadas con las sugeridas por la herramienta de evaluación utilizada.

3.1.4. Educación

3.1.4.1. Colegio La República

Este colegio fue fundado y con reconocimiento legal vigente del Ministerios de Educación el 20de marzo del año 2002, está ubicado en avenida Cachapoal 220, comuna de Rancagua, región de O'Higgins. Es administrado por la Asociación Protectora de Menores de Rancagua, cuenta con un espacio total de 2.000 metros cuadrados, de los cuales 1.100 de ellos están destinados a patios para la recreación de sus alumnos, el resto está contemplado para 26 salas de clases, sala de profesores, sala de Enlaces, Biblioteca, Oficinas, comedores para profesores y alumnos, servicios higiénicos, bodegas, entre otros. Se realizaron 68 cuestionarios de un total de 80 trabajadores, los resultados por cada dimensión son:

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	25	21	17	21	17
Riesgo Medio	24	21	19	29	27
Riesgo Alto	19	26	32	18	24

Tabla 14: Cantidad de trabajadores por dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Lucero. S. (2016). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo para colegio La República.

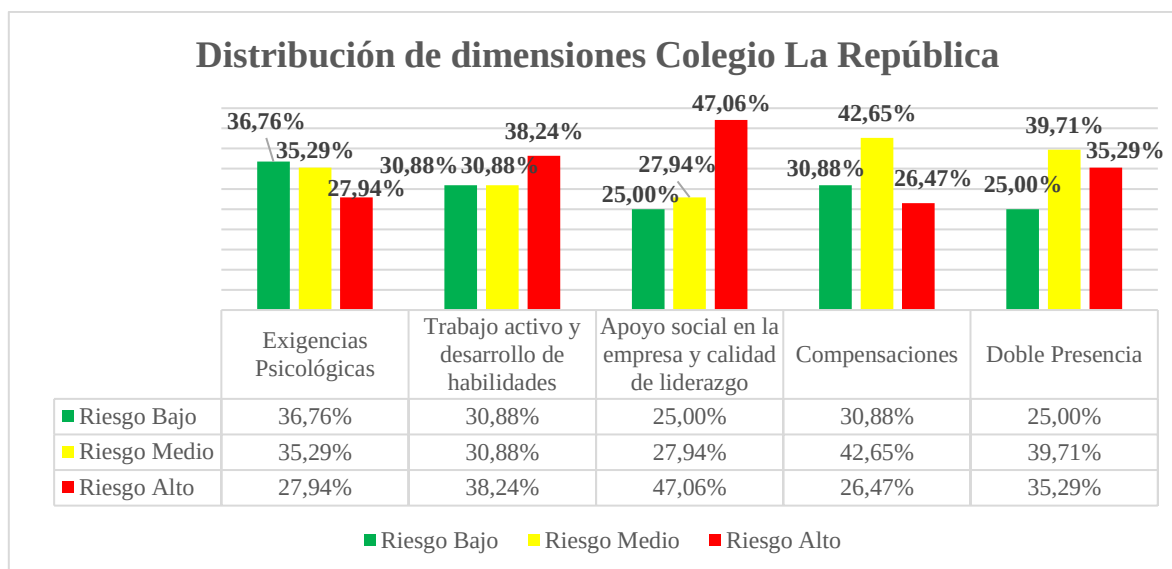


Figura 11: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Lucero. S. (2016). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo para colegio La República.

De esta figura se puede extraer que de riesgo bajo se consideran las Exigencias psicológicas con un 36,76%, pero no es un factor protector. Por otro lado, la dimensión de Compensaciones y Doble presencia se considera riesgo medio con un 42,65% y 39,71% respectivamente, mientras que Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 38,24%, y Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo con un 47,06% están en riesgo alto. Estas dos últimas dimensiones no alcanzan a generar un estado de riesgo alto porque no superan el 50% de las respuestas de los trabajadores, por lo que la empresa no deberá realizar la versión completa del Cuestionario SUSES/ISTAS21.

Debido a que no se generó un estado de riesgo alto para la organización, no es necesario que esta intervenga, pero de todas maneras en este estudio se entregaron medidas para combatir los riesgos apreciados, tales como establecer una política clara en el trabajo para alcanzar el desempeño óptimo en el lugar de trabajo, hacer frente a los problemas tan pronto como se producen para disminuir la probabilidad de crecimiento de ellos, entre otras. Al comparar estas medidas, se puede apreciar que estuvieron basadas en las sugeridas por el Cuestionario SUSES/ISTAS21.

3.1.4.2. Colegio Inglés Quintero

El colegio Inglés N°271, es un centro de educación Laico conformado por dos sedes. Uno de ellos de Pre Básica a Sexto Año ubicado en la calle General Baquedano 1547 y la otra desde Séptimo año a Cuarto Medio ubicado en Alonso de Quintero 475. Ambas ubicadas en Quintero, en la región de Valparaíso. La orientación de este centro educacional es humanista y de modalidad científica-humanista. Tiene como objetivo preparar a sus estudiantes para la educación superior, ya sea en la universidad tradicional o privada, instituto profesional o centro de formación técnica. Las salas de clases cuentan con 54 metros cuadrados, existe una sala de biblioteca, casino, laboratorios de ciencias y de computación. El cuestionario SUSESO/ISTAS 21 fue aplicado en las dos sedes del establecimiento a 38 funcionarios de un total de 48 empleados, dentro de los cuales se encuentran profesores, administrativos y paradoscentes.

	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Bajo	10	16	7	12	9
Riesgo Medio	14	10	12	12	7
Riesgo Alto	14	12	19	14	22

Tabla 15: Cantidad de trabajadores por dimensión de Colegio.

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado, N. (2016). Evaluación de riesgos psicosociales en trabajadores de 5ta educación del Colegio Inglés Quintero.

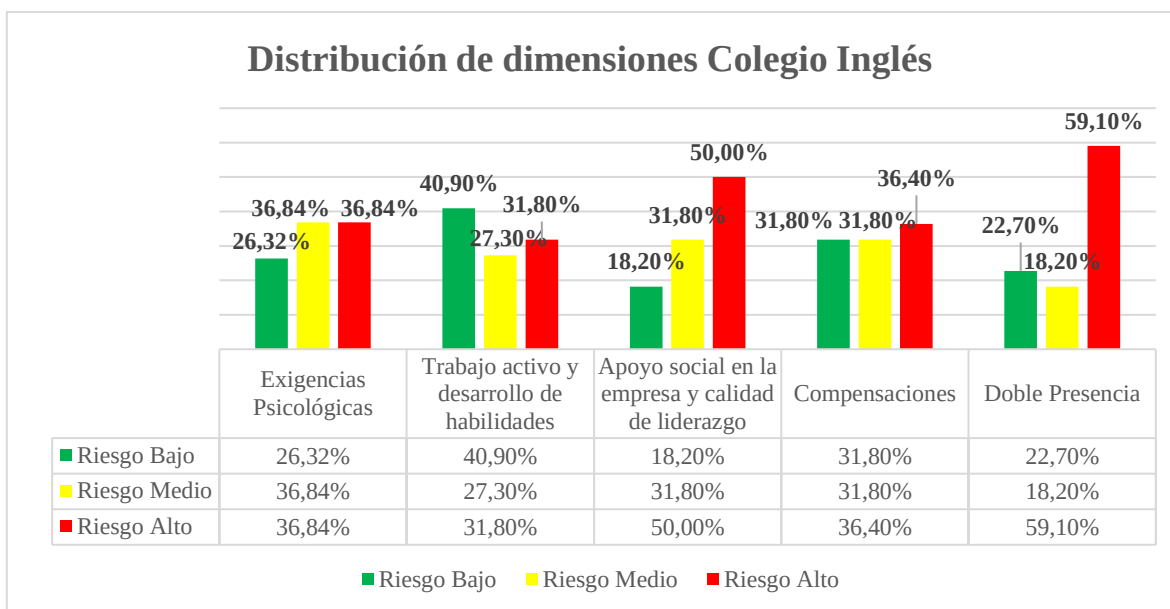


Figura 12: Cuadro resumen de resultados por cada dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado, N. (2016). Evaluación de riesgos psicosociales en trabajadores de la educación del Colegio Inglés Quintero.

Del gráfico se extrae que existe una igualdad de porcentaje en Exigencias psicológicas, por lo que la misma cantidad de trabajadores lo consideran de riesgo medio y riesgo alto, sin llegar a causar un estado de riesgo alto para la organización. El Trabajo activo y desarrollo de habilidades con un 40,9% es considerado como riesgo bajo, pero no como factor protector. En cuanto a Compensaciones, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y Doble presencia son considerados como riesgo alto con un 36,4%, 50% y 59,1% respectivamente. Se puede observar que sólo estas dos últimas generan un estado de riesgo alto por lo que se deberá realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

Dentro de las recomendaciones entregadas para las dimensiones de Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, y Doble presencia se extraen una buena planificación y programación como base de la asignación de tareas, dar oportunidades para el desarrollo de habilidades de cada trabajador, apoyar psicológicamente a los empleados de manera constante con un profesional en la materia, entre otras. Al comparar estas medidas con las sugeridas por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21, se puede apreciar que son muy similares y siguen el mismo objetivo.

3.2. Análisis de Resultados Obtenidos

3.2.1. Comparación de empresas del mismo rubro

Es importante poder conocer los riesgos psicosociales que tienen común las empresas de mismo rubro con el fin de esclarecer los factores que pueden afectar la salud mental de sus trabajadores y así entregar estrategias que sirvan a cada sector laboral. A continuación, se mostrará cuáles son las dimensiones de alto riesgo que comparten las empresas y las subdimensiones que puedan generar un mayor peligro para la empresa estudiadas del Anexo C.

3.2.1.1. Sol y Mar y Subus Chile

Ambas empresas se dedican al transporte de personas. Subus tiene un tamaño grande (más de 200 trabajadores) y se encuentra en la región Metropolitana, mientras que Sol y Mar tiene un tamaño mediano (entre 50 y 199 trabajadores) ubicada en la región de Valparaíso.

Al observar ambos gráficos de estas organizaciones, se desprende que coinciden que la tercera dimensión genera un estado de riesgo alto, la cual es **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo**, por lo que en ambas empresas se deberá intervenir y realizar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Dentro de las subdimensiones que poseen un alto riesgo son **Conflicto de rol** y **Calidad de relación con los superiores**, ya que los choferes exponen que no reciben el apoyo que esperan de sus jefes. Otra dimensión para considerar es **Exigencias psicológicas**, si bien sólo en Sol y Mar es considerada como riesgo alto, en la otra organización la mayoría de las personas lo asocian como riesgo medio o alto y las subdimensiones que poseen mayor probabilidad de generar algún peligro para la empresa son **Exigencias psicológicas emocionales, sensoriales y de esconder emociones**. Cabe agregar que por la labor que desempeñan necesitan atención constante en su trabajo, impidiendo que pueda tener varias pausas para expresar sus emociones y/o preocupaciones o descansar.

Empresa/Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
Sol y Mar	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto
Subus	Medio	Bajo	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Bajo

Tabla 16: Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Transporte.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Ecobell e Ivesa

Ambas empresas se dedican a la construcción, pero Ecobell se especializa en obras de construcción viales y sanitarias mientras que Ivesa en la de viviendas. La primera es de tamaño grande, ubicada en Concepción en la región del Biobío. La segunda se encuentra en Quilpué en la región de Valparaíso.

Coinciden en que las dimensiones más preocupantes son las de **Compensaciones** y **Doble presencia**, pero sólo esta última genera un estado de riesgo para las organizaciones. Las subdimensiones que poseen un mayor riesgo son **Inseguridad respecto del contrato de trabajo**, **Estima** y **Carga de tareas domésticas**. Con esto se desprende la gran preocupación que tienen los trabajadores de que al terminar los proyectos de construcción para los cuales son contratados sean despedidos, no se les da reconocimiento por la obra realizada y debido a la alta carga laboral no puedan desempeñar con tranquilidad todas las tareas que puedan tener fuera del trabajo. También, es importante destacar que en la dimensión de **Trabajo activo y desarrollo de habilidades** ambas empresas presentan un riesgo bajo, convirtiéndose en factores protectores, por tener un porcentaje mayor a 50% de las respuestas de los empleados. Finalmente, la dimensión de **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo** presentan una distribución similar, donde el porcentaje de diferencia entre riesgo bajo, medio y alto es pequeño entre un 2% y 6% aproximadamente.

Empresa/Dimensión	Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Ecobell	Bajo	Factor Protector	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto
Ivesa	Factor Protector	Factor Protector	Bajo	Alto	Estado de riesgo Alto

Tabla 17: Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Construcción.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3. Ripley y Santa Isabel

Ripley es una empresa grande, el estudio se realizó en una sucursal de Viña del Mar en la región de Valparaíso y se centró en empleados pertenecientes al área de Servicio al Cliente. Por otro lado, Santa Isabel también es una empresa de gran tamaño, donde el estudio fue realizado en una sucursal en Talcahuano en la región del Biobío a empleados de todas las áreas disponibles.

De los gráficos se desprende que la primera organización presenta una situación preocupante debido a que 3 de sus 5 dimensiones tienen riesgo alto, mientras que las que no, está sólo por una y dos personas de diferencia de que se consideren altas, estas son **Doble presencia** y **Trabajo activo y desarrollo de habilidades**, respectivamente. La situación de Santa Isabel no presenta ninguna dimensión en riesgo alto, es más tres dimensiones son consideradas como factor protector, los cuales pueden potenciar el bienestar de los trabajadores y secundariamente, mejorar los resultados del trabajo. Donde más se aprecia similitud entre las empresas es en la dimensión de Doble presencia, donde más del 20% de los encuestados presentan un riesgo alto.

Una de las razones por las que se ve en una posición menos favorable Ripley es porque sólo fueron encuestados empleados del área de Servicio al cliente, una de las áreas consideradas más estresantes dentro de la organización debido a que se encuentran bajo presiones extremas de tiempo, lidian con problemas complejos como atender a clientes que llegan a ser groseros (Commbox, 2020). Además, que fue el único estudio realizado en época de pandemia por lo que los datos entregados anteriormente sobre salud mental y riesgos psicosociales influenciaron el estado de los trabajadores de esta organización.

Empresa/Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
Ripley	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Medio
Santa Isabel	Bajo	Factor Protector	Factor Protector	Factor Protector	Medio

Tabla 18: Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Retail.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.4. Colegio La República y Colegio Inglés

Ambos son colegios que imparten educación para alumnos desde primero básico hasta cuarto medio. La República está ubicado en Rancagua en la región Libertador Bernardo O'Higgins, mientras que el Colegio Inglés está en Quintero, región de Valparaíso. Son considerados como organizaciones medianas.

A grandes rasgos se aprecian resultados similares en ambos colegios. En estos estudios se observa que se considera de riesgo alto la dimensión de Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, aunque sólo en el Colegio Inglés genera un estado de riesgo alto. Se hace hincapié en la subdimensión Conflicto de rol, que tiene que ver con la gran carga laboral que deben desarrollar los docentes y encargados de la administración de los establecimientos. Otra dimensión a considerar es la de Doble presencia ya que en el caso del Colegio Inglés predomina un estado de riesgo alto mientras que en Colegio La República hay sólo una diferencia de tres personas para pasar de riesgo medio a alto.

Empresa/Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
La República	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
Inglés	Alto	Bajo	Estado de riesgo Alto	Alto	Estado de riesgo Alto

Tabla 19: Resumen de comparación de niveles de riesgo por cada dimensión en el rubro de Educación.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Comparación de empresas de todos los rubros

Con lo expuesto en el punto anterior, se puede desprender que los resultados obtenidos en los diferentes rubros no son idénticos entre todas las empresas, es decir, que no por ser del mismo rubro tienen las mismas problemáticas. A continuación, se aprecia un resumen del comportamiento en común que tienen entre todas las empresas.

Empresa/Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
Sol y Mar	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto
Subus	Medio	Bajo	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Bajo
Ecobell	Bajo	Factor Protector	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto
Ivesa	Factor Protector	Factor Protector	Bajo	Alto	Estado de riesgo Alto
Ripley	Estado de riesgo Alto	Medio	Estado de riesgo Alto	Estado de riesgo Alto	Medio
Santa Isabel	Bajo	Factor Protector	Factor Protector	Factor Protector	Medio
La República	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
Inglés	Alto	Bajo	Estado de riesgo Alto	Alto	Estado de riesgo Alto

Tabla 20: Resumen de niveles de riesgo de las ocho empresas estudiadas en las cinco dimensiones del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar todas las empresas es posible apreciar que cuatro de las ocho presentan un estado de riesgo alto en la dimensión de **Doble presencia**, sólo en la empresa Subus se presenta un riesgo bajo, mientras que, en Ripley, Colegio La República y Santa Isabel un riesgo medio.

En el caso de la dimensión **Trabajo activo y desarrollo de habilidades**, cinco de las ocho empresas la consideran como riesgo bajo, tres de estas debido a que el riesgo bajo es mayor al 50% de las respuestas de los trabajadores, la consideran como factor protector. Sólo una de las empresas presenta un riesgo alto, la cual es Colegio La República. En Sol y Mar, y Ripley presentan un riesgo medio

En la dimensión de **Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo**, cuatro de las empresas presentan un estado de riesgo alto. Ecobell presenta un riesgo medio e Ivesa y Santa Isabel un riesgo bajo, esta última es considerada como factor protector.

Respecto a la dimensión de **Compensaciones**, tres de las ocho empresas se encuentran en un estado de riesgo alto, donde sólo Santa Isabel tiene riesgo bajo y por el porcentaje mayor al 50% de las respuestas, se convierte en factor protector.

En la dimensión **Exigencias psicológicas**, cuatro empresas están en el rango de riesgo bajo, estas son Colegio La República, Santa Isabel, Ivesa y Ecobell, pero dos de ellas tienen una diferencia de entre un 1% y 4% con el nivel de riesgo medio. En donde se aprecia un estado de riesgo alto aparecen las empresas Sol y Mar y, Ripley.

Si bien no existe ninguna dimensión en alto riesgo para todas las empresas, se desprende que cuatro de las dimensiones podrían generar mayor peligro y preocupación para la mayoría de las empresas, estas son **Exigencias psicológicas, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, Compensaciones y Doble presencia**. La dimensión de **Trabajo activo y desarrollo de habilidades** no fue mencionada debido a que en cinco empresas fue considerado como riesgo bajo, dentro de las cuales tres la consideran como factor protector, por lo que se debería enfocar en potenciar los aspectos que influyan positivamente al bienestar de los trabajadores y de la organización. Además, con este estudio se destaca que no existe una relación de que, al pertenecer a la misma industria, se presentarán las mismas dimensiones en alto, medio y bajo riesgo, por lo que con el cuestionario se ve caso a caso sin poder predecir el comportamiento por el rubro que desempeñan.

De acuerdo con los pasos del Cuestionario SUSESO/ISTAS21, la etapa siguiente a la evaluación y determinación de riesgos es la propuesta de medidas para prevenir la aparición de nuevos riesgos o bien, mitigar los riesgos existentes que sean de preocupación para la organización.

3.2.3. Apreciaciones

Ya realizado el análisis, es de suma importancia para la proposición de estrategias, se contabilice las apreciaciones extraídas de este, tales como:

- Cada empresa es un mundo, aunque pertenezcan al mismo rubro o industria no se puede predecir el comportamiento y riesgos psicosociales asociados a esta.
- Si bien todas las organizaciones legalmente constituidas que estén reguladas por la ley 16.744 de Protección frente a un accidente o enfermedad profesional deben realizar una evaluación y control de los riesgos psicosociales mediante el uso del cuestionario SUSESO/ISTAS21, no se encontró evidencia suficiente para determinar que todas aquellas realizan la medición. La gestión de los riesgos psicosociales es un deber de todas las organizaciones, pero al no existir una fiscalización constante por parte de la Dirección del Trabajo o SEREMI, las empresas no dedican recursos ni tiempo a mitigar estos riesgos. En los casos donde las organizaciones regulatorias toman acción es cuando existen denuncias directas a ellos, por lo que las veces que no existen denuncias formales de problemas laborales difícilmente se tomen medidas.
- Otra inquietud que genera el cuestionario en su versión breve es que, al ser tan reducido y general, no entrega resultados concluyentes y sólo representan una guía a grandes rasgos de la situación de la empresa. Con esto, se quiere decir que situaciones donde sólo uno o pocos de los trabajadores se estén viendo afectados de mala manera y se esté poniendo en riesgo su salud física y/o mental, podrían no ser captados debido a que los resultados de la empresa se interpretan agrupando al total de trabajadores. Poniendo el ejemplo de que en una organización de mil trabajadores haya un caso inseguridad contractual este no estaría siendo captado en los resultados generales del cuestionario.
- La versión breve de esta herramienta no cuenta con una tabla de rangos de puntajes para definir si una subdimensión se considerará riesgo bajo, medio o alto como así lo tiene la versión completa, por lo que se podrá entregar un análisis más detallado sólo de las dimensiones. También es importante recalcar que con las preguntas realizadas no se logra abordar si existe la presencia de los tipos de riesgos psicosociales más comunes mencionados en este estudio como es el caso de acoso y violencia laboral. Según un estudio realizado a 1.995 trabajadores, se evidencia que la violencia en el trabajo es predominantemente psicológica, donde 25% de las mujeres expresa que están expuestas a este tipo de violencia varias

veces por semana, versus un 16% de los hombres (Ciper, 2020). Al ser un tema delicado de tratar es que es necesario darle la importancia que merece y poder detectarlo lo antes posible.

- Cabe destacar que hay preguntas que comparten ambas versiones que no están formuladas de forma totalmente correctas o específicas debido a que podrían gatillar en un error en la respuesta del trabajador. Por ejemplo, es el caso de la dimensión de “Doble presencia” y específicamente la pregunta 19 de la versión breve que dice lo siguiente, “Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?”. Con esta pregunta no necesariamente se está midiendo un riesgo para la salud de las personas debido a que es normal que se piense en otras cosas diferentes al trabajo mientras se está trabajando. De los ocho trabajos recopilados esta dimensión se encuentra en rango de alto riesgo en cinco de ellas y riesgo medio en otras dos. Esto podría estar siendo influenciado por lo poco específica de la pregunta y el impacto que tiene en la medición de la dimensión que sólo está formada por dos preguntas en total. Además, las preguntas relacionadas con la dimensión de apoyo social en la empresa están referidas a cómo se sienten los trabajadores con el liderazgo ofrecido por sus superiores, pero no logra identificar si por ejemplo un jefe o gerente se siente conforme con su calidad de liderazgo, por lo que a la hora de entregar recomendaciones se debería considerar ambas visiones, tanto la del trabajador del último eslabón como los que se encuentran a la cabeza de la organización.
- Por otra parte, las empresas inician la evaluación de sus riesgos psicosociales con la versión breve debido a que requiere de un uso de menor cantidad de recursos, tales como el tiempo de implementación del cuestionario como el de su posterior revisión, pero en caso de que al menos una dimensión esté en estado de riesgo alto, es decir que más del 50% de las personas que respondieron el cuestionario lo hayan catalogado como riesgo alto, se debe aplicar nuevamente esta herramienta de evaluación, pero esta vez con la versión completa lo que termina desencadenando un doble gasto de recursos. Para empresas grandes es aún más problemático ya que requieren de un mayor gasto que una empresa pequeña o

mediana para aplicar los cuestionarios y realizar los comités de evaluación y seguimiento.

- Las medidas de mitigación de riesgos psicosociales del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 son muy generales, lo que influye en que las soluciones que proponen también lo sean. Con ello, las empresas pueden verse confundidas a la hora de definir qué es lo más oportuno a realizar y si bien existe una retroalimentación de parte de la institución que está a cargo de la medición de riesgos psicosociales, el proceso es lento y no del todo oportuno, generando así mayores costos para la organización.
- Tal como se mencionó anteriormente, en caso de existir algún riesgo en un estado de riesgo alto (más del 50% de las respuestas de los empleados) se obliga a tomar medidas y volver a realizar el cuestionario en un plazo definido en el manual del cuestionario. Este plazo ronda entre los seis meses para casos que hay algún riesgo alto y dos años cuando todos los riesgos se encuentran en niveles bajos. Para el caso de los seis meses, se plantea que es un tiempo reducido como para lograr obtener resultados reales y duraderos en el tiempo debido a que de existir algún problema o riesgo alto es porque existen situaciones que afectan en gran medida la salud de los trabajadores.
- También es relevante comentar que el cuestionario sólo está enfocado en los aspectos negativos que puedan vivir las personas, dejando de lado las medidas positivas que hayan implementado las organizaciones para prevenir o mitigar los riesgos. Por ejemplo, en una primera instancia de realización del cuestionario se observa una deficiente relación entre compañeros y superiores por lo que se realizan medidas acorde a la solución del inconveniente, pasado el tiempo estipulado para una segunda medición, se realiza y vuelve a aparecer el mismo riesgo. Puede haber disminuido, pero por el tiempo entre la toma de estos cuestionarios no se alcanza a apreciar un cambio significativo en el nivel, lo que podría significar el desecho o cambio de medidas adoptadas que estaban influenciando de forma positiva en la organización.

En pocas palabras, existen varias oportunidades de mejora a la forma en que se miden los riesgos psicosociales en Chile. Es por ello que a continuación, se detallarán algunas de las propuestas que apuntan a mejorar los puntos débiles mencionados anteriormente.

3.2.4. Propuestas de mejora al instrumento de medición de riesgos psicosociales

- Mayor fiscalización de parte de los organismos reguladores, SEREMI y Dirección del trabajo.
- Se deberían tener fiscalizadores por parte del Estado que estén a cargo de revisar resultados del cuestionario y junto con el comité de la empresa indicar las propuestas de mejora.
- Agregar una sección de revisión de datos que permita ver casos particulares de personas que se encuentren en riesgo, aunque su organización en general no lo esté. Tal como se ha indicado es importante conocer los problemas de cada trabajador, ya que cada uno es un recurso importante para la empresa.
- Utilizar sólo versión completa para determinar de una sola vez si existen riesgos psicosociales y si es posible determinar de inmediato el tipo de estos.
- Definir plazos más extensos de una siguiente evaluación en caso de encontrar uno o más riesgos en nivel alto, debido a que la visibilización de los cambios no son instantáneos.
- Reformulación de preguntas con el fin de poder especificar y realizar una correcta medición del riesgo. Como la pregunta 19, debería ser “Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares al punto de afectar sus actividades laborales?”.

3.2.5. Propuestas de estrategias de prevención y mitigación de riesgos psicosociales basadas en Capitalismo Consciente y normas estudiadas

Las estrategias que se entregarán en este estudio están respaldadas en los principios e ideales de las normas ISO 9001:2015, 22316:2017 y 45001:2018 incluyendo el concepto de Capitalismo Consciente, tomando diferentes puntos o pilares de estos que fueron utilizados como referencia. Al momento de mencionarlos, para tener más información observar Anexo E. Es necesario agregar que el fin de las estrategias sugeridas es la

prevención y mitigación de los riesgos psicosociales en cada una de las dimensiones mencionadas por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Para poder elaborar estas estrategias, se recomienda que las empresas tomen como base el siguiente proceso:

3.2.5.1. Proceso para la elaboración y evaluación de estrategias

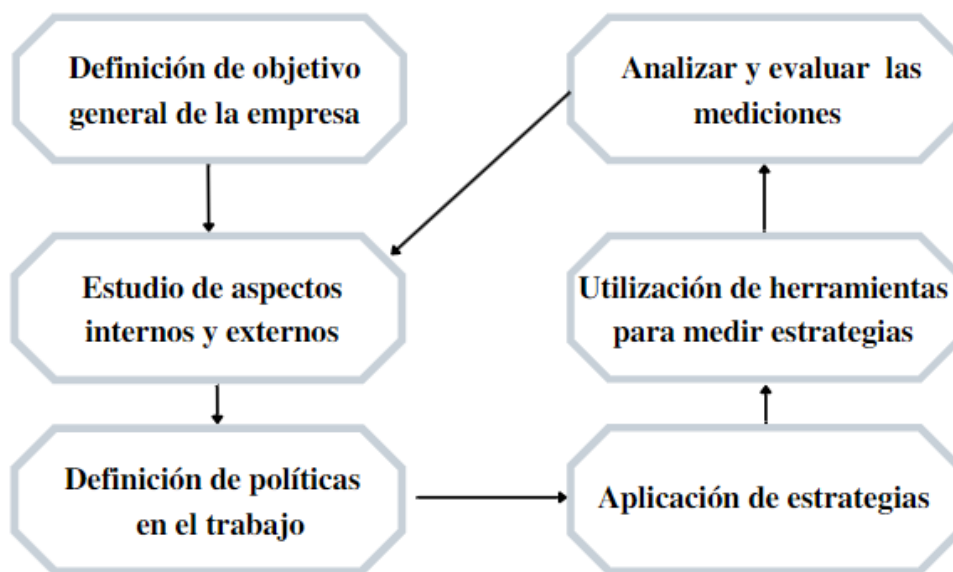


Figura 13: Etapas del proceso base para las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

En todo proyecto o negocio, un pilar fundamental para el desarrollo corresponde a la definición de los objetivos de la organización, los cuales representarán los resultados que se quieren alcanzar determinando los estándares mínimos a cumplir, pero con la diferencia de que al momento de escogerlos se debe tener en cuenta la generación de valor para todos los grupos de interés, entregando un estado de bienestar a todos los niveles. Esto no significa que la empresa no debe velar por hacer crecer su patrimonio, si no que entender que como consecuencia de esto habrá una generación de rentabilidad. Esta etapa está basada en el movimiento filosófico de Capitalismo Consciente, específicamente en uno de sus pilares denominado como “La búsqueda del propósito elevado”. La empresa debe ser consciente del impacto que tiene cada decisión que se toma dentro del negocio y que tendrán influencia en los resultados, medio ambiente y sociedad.

Siguiendo con esta idea se aprecia la importancia de la integración de todos los participantes de la empresa, con esto se hace referencia a empleados, clientes, proveedores, accionistas, entre otros. Cada uno de ellos es fundamental para que la empresa cumpla sus objetivos, es por ello que para la etapa de analizar los aspectos externos e internos se basa tanto en la Norma ISO 9001:2015 y la 45001:2018. La primera tiene relación con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, el que puede ayudar a mejorar el desempeño global de la organización, mientras que la segunda en la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que tiene como objetivo proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables. Ambas proponen la determinación y comprensión del contexto en el cual se envuelve la organización, abordando ambos aspectos de tal forma de lograr una gestión integrada de los stakeholders. Esto se detalla específicamente en el punto 4.1 de ambas Normas, donde los factores pueden ser tanto internos o externos, positivos o negativos.

Si bien en este análisis se podrán observar aspectos que beneficien o perjudiquen a cada uno de los stakeholders, este estudio está enfocado en los riesgos psicosociales de los empleados encontrados en las empresas mencionadas anteriormente. Debido a que se encontraron dimensiones del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 con un estado de riesgo alto, es que se elaborarán estrategias que prevengan y mitiguen estos riesgos. Estas estrategias se detallarán más adelante.

El tener un sistema de gestión de la calidad permitirá planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de los objetivos planteados, por ello se sugiere definir una política de calidad, en la cual la organización se compromete a la mejora continua en materia de medio ambiente, seguridad, calidad y salud ocupacional en las actividades, productos y servicios que se ofrecen. Esto se puede observar en el punto 5.2.1 de la Norma ISO 9001:2015 que está asociado a un requisito que debe implementar la alta dirección de la organización. Lo mismo ocurre para la definición de una política de Seguridad y Salud en el Trabajo, con esta se busca entregar condiciones de trabajo seguras que permitan prevenir lesiones u otro deterioro de la salud de los trabajadores, reduciendo riesgos y eliminando peligros, el cual se observa en el punto 5.2 de la Norma 45001:2018.

Las tres etapas siguientes también están relacionadas con las dos normas mencionadas en el párrafo anterior, cada una apuntando a un diferente enfoque. Luego de definidas las políticas y estrategias de calidad, seguridad y salud en el punto anterior es necesario pasar a la etapa de aplicación de estas. Esto se puede observar en el punto 4.4 de la Norma ISO 45001:2018 y el punto 4.4.1 de la Norma ISO 9001:2015 que postula que se debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la seguridad y salud, y de la calidad, respectivamente

Por otra parte, es necesario utilizar herramientas complementarias que ayuden a detectar riesgos que no son detectados con el Cuestionarios SUSESO/ISTAS21 y que puedan medir el impacto de las medidas propias de la empresa en cuanto al bienestar del trabajador, como encuestas, entrevistas individuales y grupales. Para la medición de estos riesgos es importante la creación de 3 tipos de indicadores claves, el primero es de riesgo (KRI) como por ejemplo, volumen de operaciones, rotación de personal y número de veces que se cae el sistema; el segundo es de rendimiento o volumen (KPI) que proporcionará información sobre pérdidas del tipo operacional y cuantificar objetivos de desempeño estratégico de la organización; y finalmente de control (KCI) que se encargan de medir la efectividad del diseño y desempeño de un control específico. La creación de instrumentos de medición y análisis del desempeño están detallados en el punto 9.1 que comparte la Norma ISO 45001:2018 y 9001:2015.

Finalmente se debe analizar los resultados obtenidos con estas herramientas y evaluar si se cumplieron los objetivos definidos por las empresas, si es que esto no sucede se debería volver a observar todos los aspectos que beneficien o perjudiquen para mejorar o crear estrategias que si respondan a lo requerido. Esta es la clave de la mejora continua, debido a que la organización debe estar preparada para reaccionar a los cambios internos o externos que se presenten o bien, acomodar las políticas si estas no están siendo totalmente efectivas. Esta idea proviene desde el punto 9.1.2 de la Norma ISO 45001:2018 y del punto 9.1.3 de la Norma ISO 9001:2015 sobre Evaluación del Desempeño.

Estrategia	Concepto asociado
Definición de objetivos de la organización tomando como base la generación de valor para la sociedad	Capitalismo Consciente
Estudiar aspectos externos e internos que beneficien o perjudiquen a la organización y entregar un análisis detallado.	Norma ISO 9001:2015 y 45001:2018
Definición de una política de calidad	Norma ISO 9001:2015
Definición de una política de seguridad y salud en el trabajo	Norma ISO 45001:2018
Aplicación de las estrategias sugeridas en el análisis de aspectos externos e internos	Norma ISO 9001:2015 y 45001:2018
Utilización de herramientas para medir las estrategias entregadas	
Analizar y evaluar las mediciones	

Tabla 21: Resumen de etapas del proceso base para las empresas asociadas a los conceptos estudiados.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5.1.1. Estrategias por cada dimensión del Cuestionario SUSESO/ISTAS21

Tal como se mencionó en la etapa de estudio de aspectos internos y externos, esta sirve para determinar cuestiones que afecten la capacidad para alcanzar los resultados previstos en ambos sistemas de gestión. Una de estas es la de identificar riesgos y oportunidades. Este informe está enfocado en los resultados del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 de ocho empresas, los cuales arrojaron que un 50% de las organizaciones consideran que las dimensiones de Doble Presencia, y Apoyo social y calidad de liderazgo se encuentran en un estado de riesgo alto. El 37,5% y 25% de las empresas consideran que tienen un estado de riesgo alto en las dimensiones de Compensaciones y Exigencias psicológicas, respectivamente. Estas cuatro dimensiones son consideradas un peligro para las empresas por lo que se deberán elaborar estrategias que puedan mitigar y prevenir los riesgos psicosociales. En cambio, en la de Trabajo activo y desarrollo de habilidades un 62,5% de las empresas la consideran como riesgo bajo, dentro de las cuales un 60% arrojó que era factor protector, por lo que se elaborarán estrategias para poder potenciar esta dimensión y mejorar el bienestar de los trabajadores. Cuando se mencione los puntos en los cuales estén basadas estas estrategias, para más información ver Anexo E.

A continuación, se detallarán las estrategias por cada dimensión:

3.2.5.1.1.1. Exigencias psicológicas

- *Establecer, implementar y mantener procesos de identificación de riesgos y peligros:*
Con esto se busca que los trabajadores logren desempeñarse en sus labores de forma tranquila y cómoda evitando que cualquier factor interno o externo les perjudique. Por ejemplo, se puede realizar foros de conversación, reuniones de retroalimentación, entre otros. Esto está basado en el punto 6.1.2.1 de “Identificación de peligros” de la Norma ISO 45001:2018.
- *Alentar la creación e intercambio de ideas que protejan y mejoren los procesos actuales:*
Esto tiene como foco entregarle la autonomía y libertad a los trabajadores para que realicen las actividades de una forma que les acomode y que mejore el funcionamiento, además, es necesario incentivar la colaboración para facilitar la toma de decisiones que podrían ser difíciles de tomar. Para que esta estrategia se lleve a cabo es que debe haber una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización, que la información esté detallada y clara para poder realizar una correcta asignación de roles y responsabilidades. Esto está basado en el punto 5.4 de “Liderazgo efectivo y empoderado” de la Norma ISO 22316:2017.
- *Desarrollar competencias laborales:* Con esto se busca definir las características del personal necesario para realizar una actividad para luego buscar un trabajador que coincida con estas y que cuente con las competencias mínimas del puesto. En caso de que existan falencias en determinada competencia se deben tomar acciones para las personas tengan la posibilidad de adquirir, mantener o mejorar sus capacidades y/o competencias. Esto tiene como objetivo aminorar el desgaste emocional asociado al trabajo. Las actividades a realizar para lograr esto es capacitar a las personas tanto para nivelar o bien para desarrollar nuevas habilidades en temas que podrían no manejar, reasignar personal a otras actividades, o bien contratar o subcontratar personal con mejores competencias para las labores necesarias. Esta estrategia está basada en el punto 7.2 de “Competencia” de la Norma 45001:2018.
- *Establecer e implementar procesos para la comunicación interna y externa:* La comunicación que existe en una organización impacta en el funcionamiento de esta, es por ello que se deben dar las instancias para que esta se pueda desarrollar. Se debe definir

el qué, cuándo, cómo y a quién comunicar cada información, con ello se busca que la información fluya tanto interna como externamente entre todos los interesados. Para lograr esto es posible definir e implementar canales comunicacionales transversales para la organización como, por ejemplo, uso de softwares de mensajería, correos electrónicos, etc. Este punto está basado en el punto 7.4 de “Comunicación” de la Normas ISO 9001:2015 y 45001:2018.

- Promover un entorno de trabajo positivo: Existen trabajos que requieren atención constante y que provocan desgaste en los trabajadores, esto puede ser mitigado promoviendo un entorno positivo de trabajo buscando entregarles las mayores comodidades posibles con el fin de aumentar el confort de los colaboradores. Esto se puede lograr con actividades como, acomodar un espacio físico de tal manera que sea favorable para el trabajador tanto para su puesto de trabajo como un área recreativa o de descanso. Otra medida es la realización de actividades para que en tiempos libres sirvan para distender la mente y encontrar el relax. Estas ideas provienen del Capitalismo Consciente, específicamente en el pilar de “Liderazgo consciente”.

3.2.5.1.1.2. Apoyo social y calidad de liderazgo

- Metas y objetivos individuales alineados con los de la organización: Esto tiene relación con el hecho de que los trabajadores conozcan bien las actividades que se realizan en la empresa y cuáles son de su responsabilidad. Para lograr esto es primordial que exista comunicación entre todos los involucrados para lograr compartir la visión y el propósito de ambas partes. Las actividades necesarias para lograr esto son las reuniones informativas y también promover que los líderes tengan habilidades comunicacionales suficientes para resolver dudas y orientar a quienes lo necesiten. Esta estrategia proviene del punto 5.2 “Visión compartida y claridad del propósito” de la Norma ISO 22316:2017.
- Promover la innovación en los métodos de trabajo: Se debe buscar que los trabajadores busquen y propongan nuevas formas de realizar sus labores de tal forma que estos logren cumplir los objetivos establecidos de una mejor manera al mismo tiempo que ellos se sientan más cómodos con la forma de trabajo. Al igual que la comunicación, el involucramiento e incentivo de participación de los empleados en la mejora continua de los procesos es primordial para lograr resultados positivos en la organización. Por

ejemplo, cuando se deban aplicar nuevas metodologías, el líder debe transmitir la confianza necesaria para que se realice la labor sin temor a que por equivocarse haya alguna penalización, el hecho de entregar margen de error genera una posibilidad de desarrollo personal y laboral para las personas. Esta estrategia proviene del punto 5.2 “Visión compartida y claridad del propósito” de la Norma ISO 22316:2017.

- Desarrollar líderes que actúen con integridad: El apoyo de las jefaturas debe existir de forma que estén preparados para actuar de forma íntegra y con un compromiso hacia la constante mejora tanto personal como de sus subordinados. Los líderes deben ser personas que cuenten con habilidades comunicacionales e intelectuales, tales que les permitan un ambiente de trabajo colaborativo que promueva la lealtad y pasión por el cumplimiento de la visión y objetivos de la empresa. Deben estar abiertos al cambio y con una apuesta por el trabajo en equipo, que sean capaces de enfrentar, intervenir y solucionar conflictos. Esta estrategia está fundamentada en el punto 5.4 de “Liderazgo efectivo y claridad del propósito” de la Norma ISO 22316:2017.
- Promover el trabajo colaborativo: La colaboración entre compañeros debe ser una prioridad en toda organización. Se debe valorar la información, conocimiento y aprendizaje adquiridos. Es por ello que el aprendizaje obtenido se debe extraer de todas las fuentes disponibles bajo el lema de utilizar lo que se tiene y aprender de los demás. Esto se logra en función de desarrollar equipos de trabajo unidos que estén dispuestos y que tengan la opción de colaborar entre sí. Para lograr la unión de los grupos se pueden desarrollar actividades que vayan en favor de la generación de lazos, ya sea personas de una misma área o mezclándolas. Esto está basado en el punto 5.6 de “Información y conocimientos compartidos” de la Norma ISO 22316:2017.

3.2.5.1.1.3. Trabajo activo y desarrollo de habilidades

- Promover la mejora continua de los trabajadores y la organización: En la búsqueda de que las personas aprendan nuevas cosas es necesaria la motivación en la constante mejora y capacitación. La organización debe crear y fomentar una cultura de mejora continua entre todos los empleados para así aprovechar al máximo sus capacidades y crear oportunidades de desarrollo personal y por consecuencia, de la empresa. Al igual que en otros puntos mencionados anteriormente, es necesario contar con líderes motivadores y

con objetivos que vayan de la mano para lograr un desarrollo de las personas y de la organización. Esto está basado en el punto 5.9 “Apoyar la mejora continua” de la Norma ISO 22316:2017.

- Resaltar la importancia que tienen los trabajadores: Hacer que los trabajadores perciban la relevancia de sus actos y cómo estos afectan en el funcionamiento de la organización es primordial para que estos se involucren en esta. Aquí es donde es trascendental que exista un líder que pueda motivar y a la vez generar el crecimiento individual de cada miembro del equipo, con ello se espera que los trabajadores se sientan más cómodos generando un ambiente que pueda llevar a un futuro crecimiento del negocio. Esta estrategia está basada en el Capitalismo Consciente, específicamente en el pilar de “Liderazgo consciente” y el principio que debe seguir un líder consciente “Apuesta por el trabajo en equipo”.

3.2.5.1.1.4. Compensaciones

- Visibilizar y reconocer las buenas prácticas de los trabajadores: Se busca entregar seguridad y motivación a los trabajadores, de forma que estos noten que sus esfuerzos si son visibilizados por el resto de los compañeros o jefaturas. Por ejemplo, se pueden realizar eventos de premiación donde se destaque aquellas personas o grupos de determinadas áreas que hayan desempeñado de forma correcta su trabajo, potenciar la construcción de relaciones entre los trabajadores con el fin de consolidar ambientes más unidos y motivados. Esto está basado en el pilar de “Liderazgo consciente” y el principio que debe seguir un líder consciente “Apuesta por el trabajo en equipo”.
- Participación de trabajadores en mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: El liderazgo y compromiso por parte de los altos directivos de la empresa son esenciales para el éxito de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Una forma de hacer efectivo este liderazgo es mediante la participación activa de los trabajadores, involucrándolos en la detección de oportunidades para este sistema. Esto se logra con comunicaciones basadas en la confianza mutua, donde los trabajadores puedan informar sobre incidentes, peligros, riesgos y que la alta dirección los proteja frente a represalias como amenazas de despido. Esta estrategia está basada en el punto A.5.1. “Liderazgo y compromiso” de la Norma ISO 45001:2018.

3.2.5.1.1.5. Doble presencia

- Flexibilizar horarios y/o modalidad de trabajo: Al igual que otras estrategias mencionadas anteriormente, es primordial el desarrollo de un ambiente donde existan sólidas líneas de comunicación. La comunicación es determinante para lograr crear ambientes laborales positivos y la existencia de tareas externas al trabajo puede generar efectos negativos al desconcentrar a los empleados al punto de que estos podrían inclusive accidentarse. En ese sentido la existencia de líderes conscientes y que sean capaces de empatizar con los trabajadores marca la pauta de cómo solucionar estos inconvenientes. Cuando se habla de flexibilizar horarios de entrada y salida de los trabajadores, se refiere a qué exista un ambiente de confianza entre jefe y empleado, donde este último pueda comentarle sin temor frente a alguna consecuencia negativa la necesidad de llegar más tarde o salir más temprano. Esto está basado en Capitalismo Consciente, en “Claves para lograr un entorno de trabajo positivo”, la que tiene relación con crear sólidas líneas de comunicación.
- Determinar las necesidades y expectativas de los trabajadores: Tal como el punto anterior, también está relacionado con la comunicación que exista entre trabajadores y jefaturas, ya sea en el sentido de comunicar respecto a la cantidad de trabajo que deben realizar o bien respecto a la flexibilidad que puedan tener en cuanto a dejar el trabajo por momentos. Tal como se menciona, una forma de solucionar estos inconvenientes es mediante la comunicación, es decir, que se den las instancias de conversar eventuales dificultades que le surjan a los trabajadores y, por otra parte, que exista la disposición o flexibilidad de parte de las jefaturas para permitir a los trabajadores que se tomen pausas o en casos extremos, sean capaces de comunicar que cuentan con excesos de trabajo. En ocasiones la contratación o subcontratación de personal extra puede ayudar a mitigar los inconvenientes que se estén viviendo. Esta estrategia está basada en la Norma ISO 45001:2018 en el punto 4.2 de “Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas”.

Dimensión	Estrategia	Concepto asociado
Exigencias psicológicas	Procesos de identificación de riesgos y peligros	Norma ISO 45001:2018
	Intercambio de ideas entre todos los niveles de la organización	Norma ISO 22316:2017
	Desarrollar competencias laborales	Norma ISO 45001:2018
	Procesos para la comunicación interna y externa	Normas ISO 45001:2018 y 9001:2015
	Promover un entorno de trabajo positivo	Capitalismo Consciente
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Objetivos individuales alineados con los de la empresa	Norma ISO 22316:2017
	Promover la innovación en los métodos de trabajo	
	Líderes que actúen con integridad	
	Promover trabajo colaborativo	
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Promover la mejora continua de trabajadores y empresa	Norma ISO 22316:2017
	Resaltar importancia de empleados	Capitalismo Consciente
Compensaciones	Reconocer buenas prácticas de trabajadores	Capitalismo Consciente
	Participación de trabajadores en el Sistema de Gestión SST	Norma ISO 45001:2018
Doble presencia	Flexibilizar horarios	Capitalismo Consciente
	Determinar necesidades y expectativas de los trabajadores	Norma ISO 45001:2018

Tabla 22: Tabla Resumen de estrategias por cada dimensión del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 con los conceptos en las que están basadas.

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

En 2020, el Tercer Termómetro de la Salud Mental arrojó que un 32,8% de las personas presentaron síntomas asociados a problemas de salud mental y un 46,7% de los chilenos experimentan síntomas de depresión por la pandemia. Esta última ha traído diversos problemas que afectan la salud mental en todos los grupos de la población, por lo que es de importancia la proposición de estrategias que ayuden a las empresas prevenir y mitigar riesgos que afecten la estabilidad de los empleados.

Este estudio se basó en la recopilación de ocho memorias de estudiantes de la Universidad Técnica Santa María que utilizaron el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 de cuatro rubros diferentes, estos son de transporte, construcción, retail y educación (dos informes por cada rubro) con el fin de observar que resultados se obtienen. Cabe agregar que no se encontraron estudios extras que muestren comparaciones de riesgos psicosociales entre industrias. En primer lugar, las de transporte coinciden que la dimensión de **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo** tiene un estado de riesgo alto (más del 50% de las respuestas de los trabajadores la consideran como riesgo alto), donde las subdimensiones más a considerar es de conflicto de rol y calidad de relación con los superiores. En cuanto a las empresas de construcción se desprende que las dimensiones más preocupantes son **Compensaciones** y **Doble presencia**, mientras que las subdimensiones de mayor riesgo para la organización son la de Inseguridad respecto del contrato de trabajo, Estima y Carga de tareas domésticas. Con respecto a las de retail, no coinciden en ninguna dimensión de riesgo alto, pero de igual forma presentan situaciones desfavorables. Finalmente, las de educación se asemejan en que la dimensión que presenta un mayor riesgo para las empresas es la de **Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo**, haciendo hincapié en conflicto de rol.

Se observa que no existe ninguna dimensión en estado de riesgo alto que compartan todas las empresas, pero se obtuvo que, de las ocho organizaciones, un 50% consideran que las dimensiones de **Doble presencia**, y **Apoyo social y calidad de liderazgo** se encuentran en un estado de riesgo alto. El 37,5% y 25% de las empresas consideran que tienen un estado de riesgo alto en las dimensiones de **Compensaciones** y **Exigencias psicológicas**, respectivamente. Estas cuatro dimensiones son consideradas un peligro para las empresas por lo que se deberán elaborar estrategias que puedan mitigar y prevenir los riesgos psicosociales.

En cambio, en la de **Trabajo activo y desarrollo de habilidades** un 62,5% de las empresas la consideran como riesgo bajo, dentro de las cuales un 60% arrojó que era factor protector (este se obtiene cuando más del 50% de las respuestas de los trabajadores la consideran como riesgo bajo), por lo que se elaborarán estrategias para poder potenciar esta dimensión y mejorar el bienestar de los trabajadores. Además, se desprende en este estudio que no existe una relación de que, al pertenecer a la misma industria, se presentarán las mismas dimensiones de alto, medio y bajo riesgo, por lo que el cuestionario se ve caso a caso sin poder predecir el comportamiento por el rubro que desempeñan.

Las estrategias sugeridas por los estudiantes de las ocho empresas seleccionadas estuvieron basadas sólo por las recomendaciones entregadas por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21, enfocándose únicamente en las dimensiones que generaron mayor peligro para las organizaciones. No se tuvieron en cuenta estrategias más específicas enfocadas en las subdimensiones y tampoco con aquellas dimensiones que fueron consideradas como factores protectores proponiendo estrategias que ayuden a potenciar estas últimas.

Luego de analizar los datos obtenidos por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21, se extrajeron las siguientes apreciaciones: no se encuentra evidencia de que todas las empresas que estén reguladas por la ley 16.744 realicen esta medición; no existe fiscalización constante por parte de la Dirección del Trabajo; la versión breve de este cuestionario no cuenta con una tabla de rangos de puntajes para la definición de si una subdimensión se considera riesgo bajo, medio o alto impidiendo un análisis más detallado y las preguntas que posee no se logra abordar si existe la presencia de acoso y/o violencia laboral; algunas preguntas que comparten ambas versiones de esta herramienta no están formuladas de forma completamente correctas ya que puede gatillar en un error en la respuesta dada por el trabajador; si se deben realizar las dos versiones en una empresa, por los resultados de la versión breve, se incurre en un doble gasto de recursos, perjudicando a las empresas de mayor tamaño; que está sólo enfocado en aspectos negativos que puedan vivir las personas, dejando de lado las medidas positivas que se hayan implementado, entre otras.

Se propone para la mejora del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 mayor fiscalización de parte de los organismos reguladores, SEREMI y Dirección del trabajo, donde se agregue

una sección de revisión de datos para observar casos particulares que se encuentren en riesgo. Utilizar sólo versión completa para tener una visión más detallada, definir plazos más extensos de una siguiente evaluación y la reformulación de preguntas con el fin de especificar y realizar una correcta medición del riesgo.

Las estrategias que se plantearon en este estudio estuvieron basadas en las metodologías estudiadas, es decir en el Capitalismo Consciente y las normas ISO 9001:2015, ISO 22316:2017 e ISO 45001:2018. Para poder elaborar estas, se recomienda que las empresas tomen como base el siguiente proceso: que se definan los objetivos de la organización pero que tengan como fin la generación de valor para todos los grupos de interés, luego se deben analizar todos los aspectos externos e internos que puedan estar perjudicando o beneficiando a la empresa, donde en esta etapa se tomaron los resultados de este estudio medidos por el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 y a estos se elaboraron estrategias que se detallarán en el siguiente párrafo, luego de hacer este análisis es importante la definición de una política tanto de calidad como de seguridad y salud en el trabajo, la primera se compromete a la mejora continua en materia de medio ambiente, seguridad, calidad y salud ocupacional en las actividades, productos y servicios, mientras que la segunda busca entregar condiciones de trabajo seguras que permitan prevenir lesiones u otro deterioro de la salud de los trabajadores, después es necesario utilizar herramientas complementarias que ayuden a detectar riesgos que no son detectados con el Cuestionarios SUSESO/ISTAS21 y que puedan medir el impacto de las medidas propias de la empresa en cuanto al bienestar del trabajador, como encuestas, entrevistas individuales y grupales. Finalmente se debe analizar los resultados obtenidos con estas herramientas y evaluar si se cumplieron los objetivos definidos por las empresas, si es que esto no sucede se debería volver a observar todos los aspectos que beneficien o perjudiquen para mejorar o crear estrategias que si respondan a lo requerido y hacer las etapas nuevamente.

Las estrategias sugeridas por cada dimensión fueron las siguientes: En Exigencias psicológicas se plantea el **desarrollo de competencias laborales**, que está basada en la Norma ISO 45001:2018, **establecer procesos para la comunicación interna y externa**, la que está respaldada tanto por la Norma ISO 45001:2018 y 9001:2015, entre otras. Por el lado de Apoyo social y calidad de liderazgo se propone **promover la innovación en los métodos**

de trabajo, que los líderes actúen con integridad, incentivar el trabajo colaborativo, todas basadas en la Norma ISO 22316:2017. Para el caso de Compensaciones se sugiere **reconocer las buenas prácticas de los trabajadores** y que estos **participen en reconocer los riesgos y oportunidades** que estos observan tanto en sus tareas asignadas como las de sus compañeros o de la alta dirección, la primera está basada en el pilar de Liderazgo consciente del Capitalismo Consciente, mientras que la segunda en la Norma ISO 45001:2018. La última dimensión que genera mayor riesgo en este estudio es la de Doble presencia, y se propone la **flexibilización de horarios**, donde la comunicación será la clave para poder generar un espacio de confianza mutua entre empleador y empleado, esto tiene relación con Liderazgo consciente.

Tal como se dijo anteriormente, la dimensión de Trabajo activo y desarrollo de habilidades en este estudio fue considerada por la mayoría de las empresas como riesgo bajo (cinco de ocho empresas), por lo que se propusieron estrategias con el fin de potenciar lo que se esté haciendo de forma correcta y prevenir futuras apariciones de riesgos psicosociales. Estas sugerencias son: **promover la mejora continua de los trabajadores y la organización**, debido a que se podrán aprovechar al máximo las capacidades de los empleados y crear oportunidades de desarrollo personal, está basada en la Norma ISO 22316:2017; y **resaltar la importancia que tienen los trabajadores**, estrategia que está basada en el Capitalismo Consciente.

Lo que se aprecia en este estudio es que no hay estrategias más importantes que otras. Es fundamental que las empresas sigan el proceso base antes mencionado, con el fin de generar una estructura a la hora de observar lo que está sucediendo con la organización. Tanto como el objetivo general como los específicos de este trabajo fueron alcanzados ya que se identificaron los riesgos medidos con el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en las ocho empresas seleccionadas, se observaron las semejanzas que hubo entre empresas del mismo rubro y entre los cuatro rubros, se entregaron oportunidades de mejora del cuestionario para finalmente proponer estrategias que ayuden a prevenir y mitigar los riesgos percibidos. Además, se observa que los conceptos estudiados en el marco teórico fueron claves a la hora de la elaboración de estas estrategias ya que los principios y pilares entregan la base de lo que se desea mostrar, en otras palabras, el enfoque que se dio fue de darle mayor énfasis a la

importancia de realizar una correcta comunicación para lograr los objetivos organizacionales y que estos tengan como fin principal la generación de valor para todos los integrantes de la empresa, no la obtención de rentabilidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2020). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. Recuperado de: <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>.
- American Trust Register. (2015). Cambio en los Principios de Calidad para la Norma ISO 9001: 2015. Recuperado de: <http://americantrustregister.blogspot.com/>.
- Antacli, G. (2017). Riesgos psicosociales en el trabajo: una alternativa para las patologías extrasistemáticas. Recuperado de: <http://revista-ideides.com/riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-una-alternativa-para-las-patologias-extrasistemicas/>.
- Asociación Chilena de Seguridad. (2006). Decreto Supremo N°73. Recuperado de: <https://www.achs.cl/portal/trabajadores/documents/ds-73.pdf>.
- Asociación Chilena de Seguridad. (2018). Instructivo Expertos en Prevención. Recuperado de: https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/empresa/8-factores-psicosociales/1-presentaci%c3%b3n/instructivo-expertos-en-prevenci%c3%b3n-rps-2018.pdf?sfvrsn=63bab2f2_2.
- Asociación Chilena de Seguridad. (2021). Salud mental de los chilenos empeora en abril tras implementación de cuarentenas: Síntomas de depresión llegan a 46,7%. Recuperado de: <https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Paginas/salud-mental-de-los-chilenos-empeora-en-abril-tras-implementacion-de-cuarentenas-sintomas-de-depresion-llegan-a-467.aspx>.
- Asociación cristiana de dirigentes de empresa. (2020). ¿Qué es el capitalismo consciente? Recuperado de: <https://empresa.org.ar/2020/que-es-el-capitalismo-consciente/>.
- ASQ. (2018). ¿Qué es ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad?. Recuperado de: https://asq-org.translate.goog/quality-resources/iso-9001?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc.

- ASQ. (2018). ISO 45001: 2018: Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos con Orientación para su uso. Recuperado de: https://asq-org.translate.goog/quality-press/display-item?item=T1150E&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc.
- Bakker, A., Schaufeli, W. (2008). Comportamiento organizacional positivo: empleados comprometidos en organizaciones florecientes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Banco Santander. (2020). Motivación laboral: siete técnicas para recuperar la ilusión en el trabajo. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-laboral-tecnicas.html>.
- Campos, D., Díaz-Ramírez, O. (2003). Motivación Humana. Recuperado de: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/aprender-en-siglo-21/unidad-2/14064813>.
- Capitalismo Consciente España. (2020). ¿Cómo crear una empresa consciente?. Recuperado de: https://capitalismoconsciente.es/wp-content/uploads/2017/10/ebook.Como_crear_una_empresa_consciente.pdf?vgo_ee=wK%2FBCy6tU5MPhU9bU8sPVRQ8Ep9ETYLxu9TxEq16u6Vqyh6Xbb%2Fxx2UubAT4eb1UC.
- Centro UC. (2021). Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS-UC: Tercera ronda. Recuperado de: https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Documents/Termometro_SM_version3.pdf.
- Ciper. (2020). Salud mental y violencia laboral en Chile: la urgencia por una mirada interseccional. Recuperado de: <https://www.ciperchile.cl/2020/03/25/salud-mental-y-violencia-laboral-en-chile-la-urgencia-por-una-mirada-interseccional/>.
- Commbox. (2020). 10 razones para el agotamiento de los agentes de servicio al cliente y cómo solucionarlo. Recuperado de: <https://www.commbox.io/es/10-reasons-for-customer-service-agents-burnout-and-how-to-fix-it/>.

- Cortés, F. (2021). ¿Cómo ha impactado el COVID en el mundo de la salud y seguridad en el trabajo? Recuperado de: <https://www.uchile.cl/como-ha-impactado-el-covid-el-mundo-de-la-salud-y-seguridad-en-el-trabajo>.
- DiarioUchile. (2021). Salud mental en el Chile del 2021. Recuperado de: <https://radio.uchile.cl/2021/05/11/salud-mental-en-el-chile-del-2021/>.
- ElDiario.es. (2015). La evolución del trabajo. Recuperado de: https://www.eldiario.es/opinion/zona-critica/evolucion-trabajo_129_4258468.html.
- Escuela Europea de Excelencia. (2015). ISO 9001 2015 y RRHH. Recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/12/iso-9001-2015-rrhh/>.
- Escuela Europea de Excelencia. (2019). La importancia del bienestar de los trabajadores en una organización. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-45001.com/2019/05/la-importancia-del-bienestar-de-los-trabajadores-en-una-organizacion/>.
- Generac. (2020). Las normas ISO: ¿qué son y por qué las debes conocer? Recuperado de: <https://blog.generaclatam.com/normas-iso>.
- GeoVictoria. (2021). Todo sobre la satisfacción laboral. Recuperado de: <https://www.geovictoria.com/pe/satisfaccion-laboral/>.
- Gestiopolis. (2015). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>.
- Global Institute for Research & Education. (2013). La teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/370878818/Journal-3rd-HerzbergsTwoFactorsTheoryOnWorkMotivation-1>.
- Grupo ACMS Consultores. (2021). Beneficios Norma ISO 45001 Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado de: <https://www.grupoacms.com/consultora/requisitos-iso-45001-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>.

- Grupo Toga. (s.f.). Prevención de los factores de riesgo psicosocial laboral en Chile: Un camino en construcción. Recuperado de: https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/8-PT-11Prevencia2016_definitivo.pdf.
- ICOR. (2021). Modelo de Resiliencia Organizacional. Recuperado de: <https://drjenespanol.com/marcos-de-resiliencia/modelo-de-resiliencia-organizacional/>.
- Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá. (2019). Día Mundial de la Salud Mental. Recuperado de: <http://www.incap.int/index.php/es/noticias/157-dia-mundial-de-la-salud-mental>.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). Empleo Trimestral. Recuperado de: https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-octubre-2021---noviembre-2021---diciembre-2021.pdf?sfvrsn=5828668a_4.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (s.f.). Riesgos psicosociales. Recuperado de: <https://istas.net/salud-laboral/peligros-y-riesgos-laborales/riesgos-psicosociales>.
- ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>.
- ISO. (2017). Resiliencia organizacional simplificada con la nueva norma ISO 22316. Recuperado de: <https://www.iso.org/news/Ref2189.htm>.
- ISO. (2018). Norma Internacional ISO 45001. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>.
- Lifeder. (2020). Conflicto organizacional. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/conflicto-organizacional/>.
- Lucero, S. (2016). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo para colegio La República. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/49779/3560901069019UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Macías. G. (2019). Aplicación Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 versión breve a los conductores de la empresa de transporte público Subus Chile de Transantiago. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/48697/3560901543525UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Mackey. J. (2007). El Capitalismo Consciente. El surgimiento de un nuevo paradigma de los negocios. Recuperado de: http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO_CONCIENTE.pdf.
- Manso. J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- Mercado. N. (2016). Evaluación de riesgos psicosociales en trabajadores de la educación del Colegio Inglés Quintero. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/23874/3560901062407UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ministerio de Salud. (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Recuperado de: <https://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>.
- Moraga. A. (2018). Implementación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo en Santa Isabel local N°680 Talcahuano. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/42442/3560901544204UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Olivares. M. (2021). Aplicación del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo empresa Ripley Chile S.A sucursal Marina Arauco de Viña del Mar. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/50060/3560901069119UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Organización Internacional del Trabajo. (2017). El mercado laboral en Chile: Una mirada de mediano plazo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_632360.pdf.
- Pérez-Franco. J. (2016). Nuevos Trabajos, Nuevos Riesgos. Chile y los factores de riesgo psicosocial laboral. *Revista chilena de Salud Pública* Vol. 20(1): 36-44.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2019). Salud mental en Chile: una de cada cinco personas ha tenido una enfermedad mental durante el último año. Recuperado de: <https://medicina.uc.cl/noticias/salud-mental-en-chile-desafios-y-prioridades/>.
- Prevencionar.com. (2014). Prevención de Riesgos en Chile (aspectos generales). Recuperado de: <https://prevencionar.com/2014/04/09/prevencion-de-riesgos-en-chile-aspectos-legales/>.
- Psicopedagogía aprendizaje UC. (2012). Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Recuperado de: <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>.
- Real Academia Española. (2021). Norma. Recuperado de: <https://dle.rae.es/norma>.
- Riesgos Laborales. (2021). Riesgos psicosociales- Definición, Tipos y Prevención. Recuperado de: <https://riesgoslaborales.info/riesgos-psicosociales/>.
- Ruiz-Tagle, J., Troncoso, P. (2018). Costo laboral de la salud mental: Evidencia de Chile. Recuperado de: <https://ueconomia.uchile.cl/el-coste-laboral-de-la-salud-mental-evidencia-para-chile/>.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Recuperado de: https://www.suseso.cl/613/articles-481095_archivo_03.pdf.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo SUSESO/ISTAS21. Recuperado de: <https://www.suseso.cl/606/w3-article-19640.html>.

- Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Directrices para una mejor salud mental en los trabajadores/as. Recuperado de: <https://www.pasoapasolaboral.cl/wp-content/uploads/2020/08/Salud-Mental-SUSESO.pdf>.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2021). Riesgo Psicosocial laboral en Chile: Resultados de la aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en 2020. Recuperado de: https://www.suseso.cl/607/articles-671358_archivo_01.pdf
- Tapia. K. (2017). Evaluación a los factores de riesgos psicosociales en Ecobell Ltda. Proyecto “Obras Civiles e Hidráulicas en estanque superficial, Chiguayante”. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/22610/3560901544901UTFSM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Universidad Católica de la Santísima Concepción. (2019). La importancia de medir los factores psicosociales en el lugar de trabajo. Recuperado de: <https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/la-importancia-de-medir-los-factores-psicosociales-en-el-lugar-trabajo/>.
- Valenzuela. J. (2016). Evaluación de Riesgos Psicosociales a choferes de la locomoción colectiva- micros empresa Sol y Mar S.A. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/45861/3560901061496UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Valenzuela. P. (2018). Evaluación de los factores psicosociales basadas en ISTAS 21/SUSESO en sociedad constructora Ivesa Ltda. Recuperado de: <https://repositorio-usm-cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/46492/3560901063880UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO A Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales

El “Protocolo de vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo”, aprobado mediante Resolución Exenta N°336 del año 2013 por el Ministerio de Salud, es el marco legal que hace exigible a las empresas públicas o privadas, identificar la presencia y nivel de exposición de estos factores al interior de la organización y la aplicación de medidas de mejora cuando se encuentren en niveles de riesgo. Lo anterior, con independencia del rubro o sector de la producción en el cual participen o del número de sus trabajadores. Los objetivos del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo son:

- Medir la existencia y magnitud de factores de riesgo psicosocial al interior de las organizaciones, gestionar mejoras en caso de identificar algún riesgo y potenciar buenas prácticas asociadas a factores protectores.
- Identificar ocupaciones, actividades económicas, tipos de industria, etc. Con mayor grado de exposición a estos factores.
- Vigilancia la incidencia y tendencia de dichos factores en los trabajadores de una organización.
- Generar recomendaciones para disminuir la incidencia y prevalencia del estrés laboral y problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores.

6.1.1. Roles de las partes involucradas en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo

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

Tabla 23: Funciones de las partes involucradas en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.

Fuente: Ministerio de Salud. (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.

6.1.2. Resultados obtenidos en el proceso de evaluación

La medición a través del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 versión breve, entrega un nivel de riesgo para cada dimensión y para cada trabajador. Este instrumento entrega niveles de puntaje que se consideran riesgosos para cada dimensión en cada trabajador en forma individual. Para establecer el nivel de riesgo de la organización o empresa, se requiere establecer la prevalencia del riesgo elevado. A continuación, se señala de manera más específica cada una:

Situación	Descripción
Sin Riesgo	Si la medición arroja que las cinco dimensiones medidas están dentro del nivel de riesgo bajo, la situación se considera como “sin riesgo”.
Riesgo Medio	Si existen dimensiones cuyos resultados se ubican en riesgo moderado, la situación se considerará como “Riesgo medio”.
Riesgo Alto/Nivel 1	Si existen 1 o 2 dimensiones en riesgo alto, la situación se considerará como “Riesgo alto/Nivel 1”.
Riesgo Alto/Nivel 2	Si existen 3 dimensiones en riesgo alto, la situación se considerará como “Riesgos alto/ Nivel 2”.
Riesgo Alto/Nivel 3	Si existen 4 o 5 dimensiones en riesgo alto, la situación se considerará como “Riesgo alto/Nivel 3”.

Tabla 24: Descripciones de situaciones según el riesgo que presenta cada empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Salud. (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.

6.2. ANEXO B Cuestionario ISTAS/SUSESO21 versión breve

Dimensión exigencias psicológicas		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	0	1	2	3	4
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	4	3	2	1	0
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	4	3	2	1	0
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	4	3	2	1	0
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	4	3	2	1	0

Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	0	1	2	3	4
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	0	1	2	3	4
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	0	1	2	3	4
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	0	1	2	3	4
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	0	1	2	3	4

Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	0	1	2	3	4
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	0	1	2	3	4
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	0	1	2	3	4
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	0	1	2	3	4

Dimensión compensaciones		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	4	3	2	1	0
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	1	2	3	4

Dimensión doble presencia		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	4	3	2	1	0
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	4	3	2	1	0

Ilustración 9: Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve con asignación de puntajes.

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario

SUSESO/ISTAS21.

6.3. ANEXO C Resultados Cuestionario ISTAS-21 de cada dimensión

6.3.1. Subus Chile

- **Primera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	41	3	83,7%	6,1%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	9	22	18,4%	44,9%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	22	20	44,9%	40,8%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	36	3	73,5%	6,1%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	45	0	91,8%	0,0%

Tabla 25: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Segunda dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	36	2	73,5%	4,1%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	24	4	49,0%	8,2%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	22	15	44,9%	30,6%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	32	7	65,3%	14,3%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	30	10	61,2%	20,4%

Tabla 26: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Tercera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	39	3	79,6%	6,1%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	22	7	44,9%	14,3%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	22	20	44,9%	40,8%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	25	8	51,0%	16,3%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	27	12	55,1%	24,5%

Tabla 27: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Cuarta dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	17	21	34,7%	42,9%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	16	18	32,7%	36,7%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	18	18	36,7%	36,7%

Tabla 28: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Quinta dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	4	37	8,2%	75,5%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	2	39	4,1%	79,6%

Tabla 29: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Subus.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.2. Sol y Mar

- **Primera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	15	5	75%	25%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	13	2	65%	10%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	4	1	20%	5%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	9	1	45%	5%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	20	0	100%	0%

Tabla 30: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Segunda dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	1	3	5%	15%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	15	4	75%	20%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	13	7	65%	35%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	20	0	100%	0%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	3	5	15%	25%

Tabla 31: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Tercera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	20	0	100%	0%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	5	0	25%	0%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	6	14	30%	70%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	2	3	10%	15%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	6	4	30%	20%

Tabla 32: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Cuarta dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	0	20	0%	100%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	1	19	5%	95%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	17	0%	85%

Tabla 33: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	1	13	5%	65%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	12	1	60%	5%

Tabla 34: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Sol y Mar.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.3. Ecobell

- Primera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	18	1	81,8%	4,5%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	5	4	22,7%	18,2%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	4	14	18,2%	63,6%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	3	16	13,6%	72,7%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	20	0	90,9%	0,0%

Tabla 35: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Segunda dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	8	6	36,4%	27,3%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	12	4	54,5%	18,2%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	9	5	40,9%	22,7%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	18	0	81,8%	0,0%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	13	2	59,1%	9,1%

Tabla 36: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Tercera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	13	6	59,1%	27,3%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	7	8	31,8%	36,4%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	14	5	63,6%	22,7%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	16	0	72,7%	0,0%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	14	2	63,6%	9,1%

Tabla 37: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Cuarta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	12	6	54,5%	27,3%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	17	2	77,3%	9,1%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	19	0,0%	86,4%

Tabla 38: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	5	14	22,7%	63,6%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	10	6	45,5%	27,3%

Tabla 39: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ecobell.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.4. Ivesa

- **Primera dimensión**

Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	62	3	83,8%	4,1%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	31	26	41,9%	35,1%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	19	37	25,7%	50,0%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	25	40	33,8%	54,1%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	60	8	81,1%	10,8%

Tabla 40: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Segunda dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	38	17	51,4%	23,0%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	20	27	27,0%	36,5%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	53	10	71,6%	13,5%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	61	6	82,4%	8,1%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	42	14	56,8%	18,9%

Tabla 41: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Tercera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	38	17	51,4%	23,0%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	20	27	27,0%	36,5%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	53	10	71,6%	13,5%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	61	6	82,4%	8,1%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	42	14	56,8%	18,9%

Tabla 42: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Cuarta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	28	29	37,8%	39,2%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	16	40	21,6%	54,1%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	31	24	41,9%	32,4%

Tabla 43: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	15	53	20,3%	71,6%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	40	19	54,1%	25,7%

Tabla 44: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ivesa.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.5. Ripley

- **Primera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	6	1	50,0%	8,3%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	7	0	58,3%	0,0%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	9	0	75,0%	0,0%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	10	0	83,3%	0,0%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	11	0	91,7%	0,0%

Tabla 45: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Segunda dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	1	4	8,3%	33,3%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	5	1	41,7%	8,3%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	6	1	50,0%	8,3%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	9	0	75,0%	0,0%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	3	3	25,0%	25,0%

Tabla 46: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Tercera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	9	0	75,0%	0,0%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	7	1	58,3%	8,3%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	4	3	33,3%	25,0%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	12	0	100,0%	0,0%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	2	7	16,7%	58,3%

Tabla 47: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Cuarta dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	2	4	16,7%	33,3%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	2	2	16,7%	16,7%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	1	9	8,3%	75,0%

Tabla 48: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- **Quinta dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	1	4	8,3%	33,3%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	1	7	8,3%	58,3%

Tabla 49: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Ripley.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.6. Santa Isabel

- **Primera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	79	8	79%	8%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	37	53	37%	53%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	59	11	59%	11%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	62	26	62%	26%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	22	47	22%	47%

Tabla 50: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Segunda dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	16	52	16%	52%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	41	47	41%	47%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	46	39	46%	39%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	55	31	55%	31%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	45	38	45%	38%

Tabla 51: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Tercera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	88	0	88%	0%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	36	17	36%	17%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	49	23	49%	23%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	81	3	81%	3%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	36	47	36%	47%

Tabla 52: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Cuarta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	26	50	26%	50%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	42	39	42%	39%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	8	68	8%	68%

Tabla 53: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	57	23	57%	23%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	47	19	47%	19%

Tabla 54: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Santa Isabel.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.7. Colegio La República

- **Primera dimensión**

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	52	4	76,5%	5,9%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	17	22	25,0%	32,4%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	18	32	26,5%	47,1%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	16	33	23,5%	48,5%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	58	6	85,3%	8,8%

Tabla 55: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Segunda dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	19	30	27,9%	44,1%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	17	21	25,0%	30,9%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	44	12	64,7%	17,6%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	57	7	83,8%	10,3%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	49	9	72,1%	13,2%

Tabla 56: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Tercera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	62	3	91,2%	4,4%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	18	19	26,5%	27,9%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	47	4	69,1%	5,9%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	43	11	63,2%	16,2%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	44	8	64,7%	11,8%

Tabla 57: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Cuarta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	12	46	17,6%	67,6%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	10	46	14,7%	67,6%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	33	17	48,5%	25,0%

Tabla 58: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	10	44	14,7%	64,7%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	11	37	16,2%	54,4%

Tabla 59: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Colegio La República.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.3.8. Colegio Inglés

- Primera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión exigencias psicológicas		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	27	3	71,1%	7,9%
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?	5	15	13,2%	39,5%
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?	13	7	34,2%	18,4%
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?	11	17	28,9%	44,7%
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	33	3	86,8%	7,9%

Tabla 60: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Primera dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Segunda dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	15	12	39,5%	31,6%
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?	11	11	28,9%	28,9%
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	21	9	55,3%	23,7%
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	32	2	84,2%	5,3%
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	25	2	65,8%	5,3%

Tabla 61: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Segunda dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Tercera dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión apoyo social en la empresa		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	36	0	94,7%	0,0%
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	10	14	26,3%	36,8%
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato?	24	9	63,2%	23,7%
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	23	7	60,5%	18,4%
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	20	9	52,6%	23,7%

Tabla 62: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Tercera dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Cuarta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión compensaciones		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?	8	24	21,1%	63,2%
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?	7	22	18,4%	57,9%
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	14	12	36,8%	31,6%

Tabla 63: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Cuarta dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

- Quinta dimensión

Preguntas		Número de repuestas		Porcentaje	
Dimensión doble presencia		Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca	Siempre / La mayoría de las veces	Sólo unas pocas veces / Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	15	17	39,5%	44,7%
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)	9	18	23,7%	47,4%

Tabla 64: Número y porcentaje de respuestas por pregunta de la Quinta dimensión de Colegio Inglés.

Fuente: Elaboración propia en base a Superintendencia de Seguridad Social. (2018). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.

6.4. ANEXO D Conflictos Organizacionales

Un conflicto es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos. En el pasado, estas situaciones eran consideradas como factor negativo en todos sus aspectos. Cabe agregar que la existencia de estos afecta perjudicialmente el clima laboral.

Actualmente estos conflictos se analizan como parte de un proceso cotidiano, ya que las partes involucradas tiene una carga psicosocial importante, logrando constituir una fuente relevante de oportunidades de crecimiento personal y organizacional. En ningún caso una situación conflictiva debe ser ignorada, ya que aumentará la problemática, con la consecuencia de impactar negativamente en el desempeño de la compañía. Es de suma importancia identificar las causas que generan cada conflicto y las personas involucradas en este, con el fin de planificar las estrategias a seguir para enfrentarlo y encontrarle solución (Lifeder, 2020).

6.4.1. Causas de los conflictos organizacionales

Los conflictos organizacionales pueden ser causados por factores estructurales o personales.

- **Especialización:** La tendencia es que los empleados se especialicen en un área, lo que genera que tenga menor conocimiento sobre las responsabilidades de sus compañeros. En algunos casos, esta carencia de conocimientos genera conflictos dentro de la compañía.
- **Recursos compartidos:** Es común que se deba compartir recursos en una empresa, en algunos casos limitados. Estos pueden ser dinero, suministros, personas o hasta información. Si diferentes personas necesitan los mismos recursos y no existe un buen manejo de la comunicación, podrá conducir a un conflicto organizacional.
- **Diferencia de objetivos:** Cuando los departamentos o áreas tienen objetivos diferentes o incompatibles, la empresa no está alineada por lo que inminentemente se generarán inconvenientes.

- **Interdependencia:** Mientras mayor sea la interdependencia en las tareas, mayor será la posibilidad de que se generen problemas. Cuando una persona depende de otra para finalizar su trabajo, puede culpar a esta por si no se logra un resultado óptimo.
- **Relaciones de autoridad:** Una de las razones por las que en muchas empresas se generan conflictos es porque les ordenan lo que tienen que hacer de una forma deficiente. Además, las personas de mayor rango gozan de más beneficios que los otros empleados.
- **Funciones y expectativas:** Cada persona tiene una o varias funciones que cumplir dentro de la organización. Si estas no son explicadas con la mayor claridad posible, puede generar tensión entre el gerente y empleado, conllevando a un conflicto.
- **Ambigüedades jurisdiccionales:** Si la línea de responsabilidad no es clara, aparecerán ambigüedades. Las personas tienden a traspasar las responsabilidades no deseadas a otra persona si las responsabilidades no están claramente señaladas.

6.4.2. Tipos de conflictos organizacionales

- **Intrapersonales:** Es cuando el punto de vista que tiene el empleado sobre una situación difiere de la visión de la empresa. Los factores que provocan esto pueden provenir tanto del interior de la persona involucrada, estas pueden ser creencias, valores, situaciones personales o familiares como del entorno.
- **Interpersonales:** Ocurre entre dos personas que trabajan dentro de la organización que pertenecen al mismo nivel corporativo o entre jefes y subordinados por tener puntos de vista diferentes sobre un mismo pensamiento, meta o tema. Sus causas pueden ser diferencias de personalidad o estilo, problemas personales o familiares, factores organizativos como liderazgo, gestión y presupuesto.
- **Intragrupales:** Aparecen dentro del mismo grupo. Sus causas son mala comunicación, competencia interna, diferencia de valores e intereses, recursos escasos y choques de personalidad.
- **Intergrupales:** Ocurre entre dos o más grupos de la misma organización y se puede atribuir a las diferencias en las prioridades de cada equipo de trabajo, al acceso de recursos limitados, etc. Además, puede ocurrir tensión horizontal por la competencia entre las diversas áreas y tensión vertical por la competencia entre niveles jerárquicos.

6.4.3. Etapas de un conflicto organizacional

- **Conflicto latente:** En esta etapa existen factores que potencialmente podrían convertirse en detonadores de un conflicto. Las personas tienen diferentes ideas, valores, personalidades y necesidades, que pueden crear situaciones en las que otros difieran.
- **Emergente:** El conflicto comienza a establecerse, ya que las partes involucradas reconocen que tienen opiniones diferentes sobre un tema determinado, causando tensión y discordia.
- **Escalada:** Si las partes comprometidas no pueden llegar a una solución, el conflicto puede escalar, intensificándose. Esto podría involucrar a más personas, pudiendo llegar a la generación de bandos.
- **Estancamiento:** El enfrentamiento se ha descontrolado hasta el punto de que ninguno de los participantes está dispuesto a retroceder ante sus posturas, y cada lado insiste en que sus creencias son las correctas.
- **Negociación:** En un momento del proceso, una o más de las personas que pertenecen al conflicto se dan cuenta de la necesidad de encontrar una salida. Se comienza a negociar y considerar encontrar una solución.
- **Resolución:** Después de escuchar los puntos de vista de cada participante, las personas pueden llegar a una resolución del problema que enfrentan.
- **Reconciliación:** Si las partes llegan a una solución, es necesario reparar las relaciones que pudieron dañarse durante el conflicto.

6.5. ANEXO E Extractos de Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22316:2017 y del Capitalismo Consciente

- **Puntos que se usaron como referencia de la Norma ISO 9001:2015**

4. Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos;
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

5. Liderazgo

5.2. Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad

7. Apoyo

7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar;
- e) quién comunica.

9. Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;

- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

9.1.2 Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

9.1.3 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) la conformidad de los productos y servicios;
- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

- **Puntos que se usaron como referencia de la Norma ISO 45001:2018**

4. Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinarlas cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas

La organización debe determinar:

- a) las otras partes interesadas, además de los trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de la SST;
- b) Las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, los requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas;
- c) Cuáles de estas necesidades u expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos.

4.4 Sistema de gestión de la SST

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la SST, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.

5. Liderazgo y participación de los trabajadores

5.2 Política de la SST

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la SST que:

- a) incluya un compromiso para proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo y que sea apropiada al propósito, tamaño y contexto de la organización y a la naturaleza específica de sus riesgos para la SST y sus oportunidades para la SST;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la SST;
- c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos legales y otros requisitos;
- d) incluya un compromiso para eliminar los peligros y reducir los riesgos para la SST;

- e) incluya un compromiso para la mejora continua del sistema de gestión de la SST;
- f) incluya un compromiso para la consulta y la participación de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores.

La política de la SST debe:

- estar disponible como información documentada;
- comunicarse dentro de la organización;
- estar disponible para las partes interesadas, según sea apropiado;
- ser pertinente y apropiada.

6. Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.2.1 Identificación de peligros

La organización debe establecer, implementar y mantener procesos de identificación continua y proactiva de los peligros. Los procesos deben tener en cuenta, pero no limitarse a:

- a) Cómo se organiza el trabajo, los factores sociales (incluyendo la carga de trabajo, horas de trabajo, victimización y acoso (bullying e intimidación), el liderazgo y la cultura de la organización;
- b) Las actividades y las situaciones rutinarias y no rutinarias, incluyendo los peligros que surjan de:
 - 1) La infraestructura, los equipos, los materiales, las sustancias y las condiciones físicas del lugar de trabajo;
 - 2) El diseño de productos y servicios, la investigación, el desarrollo, los ensayos, la producción, el montaje, la construcción, la prestación de servicios, el mantenimiento y la disposición;
 - 3) Los factores humanos;
 - 4) Cómo se realiza el trabajo;
- c) Los incidentes pasados pertinentes internos o externos a la organización, incluyendo emergencias y sus causas;

- d) Las situaciones de emergencia potenciales;
- e) Las personas, incluyendo la consideración de:
 - 1) Aquellas con acceso a lugares de trabajo y sus actividades, incluyendo trabajadores, contratistas, visitantes y otras personas;
 - 2) Aquellas en las inmediaciones del lugar de trabajo que puedan verse afectadas por las actividades de la organización;
 - 3) Los trabajadores en una ubicación que no esta bajo control directo de la organización;
- f) Otras cuestiones, incluyendo la consideración de:
 - 1) El diseño de las áreas de trabajo, los procesos, las instalaciones, la maquinaria/equipos, los procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las necesidades y capacidades de los trabajadores involucrados;
 - 2) Las situaciones que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo causadas por actividades relacionadas con el trabajo bajo control de la organización;
 - 3) Las situaciones no controladas por la organización y que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo que pueden causar lesiones y deterioro de la salud a personas en el lugar de trabajo;
- g) Los cambios reales o propuestos en la organización, operaciones, procesos, actividades y el sistema de gestión de la SST;
- h) Los cambios en el conocimiento y la información sobre los peligros.

7. Apoyo

7.2 Competencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de los trabajadores que afecta o pueden afectar a su desempeño de la SST;
- b) Asegurarse de que los trabajadores sean competentes (incluyendo la capacidad de identificar los peligros), basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;

- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.

7.4 Comunicación

7.4.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la SST, incluyendo la determinación de:

- a) Qué comunicar;
- b) Cuándo comunicar;
- c) A quién comunicar;
 - 1) Internamente entre los diversos niveles y funciones de la organización;
 - 2) Entre contratistas y visitantes al lugar de trabajo
 - 3) Entre otras partes interesadas;
- d) Cómo comunicar.

La organización debe tener en cuenta aspectos de diversidad (por ejemplo, género, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), al considerar sus necesidades de comunicación.

La organización debe asegurarse de que se consideran los puntos de vista de partes interesadas externas al establecer sus procesos de comunicación.

9. Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño

9.1.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener procesos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del desempeño.

La organización debe determinar:

- a) Qué necesita seguimiento y medición, incluyendo:

- 1) el grado en que se cumplen los requisitos legales y otros requisitos;
- 2) sus actividades y operaciones relacionadas con los peligros, los riesgos y oportunidades identificados;
- 3) el progreso en el logro de los objetivos de la SST de la organización;
- 4) la eficacia de los controles operacionales y de otros controles;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño, según sea aplicable, para asegurar resultados válidos;
- c) los criterios frente a los que la organización evaluará su desempeño de la SST;
- d) cuándo se debe realizar el seguimiento y la medición;
- e) cuándo se deben analizar, evaluar y comunicar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño de la SST y determinar la eficacia del sistema de gestión de la SST.

La organización debe asegurarse de que el equipo de seguimiento y medición se calibra o se verifica según sea aplicable, y se utiliza y mantiene según sea apropiado.

La organización debe conservar la información documentada adecuada:

- como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del desempeño;
- sobre el mantenimiento, calibración o verificación de los equipos de medición.

9.1.2 Evaluación del cumplimiento

La organización debe establecer, implementar y mantener procesos para evaluar el cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos.

La organización debe:

- a) determinar la frecuencia y los métodos para la evaluación del cumplimiento;
- b) evaluar el cumplimiento y tomar acciones si es necesario;
- c) mantener el conocimiento y la comprensión de su estado de cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos;

- d) conservar la información documentada de los resultados de la evaluación del cumplimiento.

A.5 Liderazgo y participación de los trabajadores

A.5.1 Liderazgo y compromiso

El liderazgo y el compromiso por parte de la alta dirección de la organización, incluyendo la toma de consciencia, la capacidad de respuesta, el soporte activo y la retroalimentación, son críticos para el éxito del sistema de gestión de la SST y para el logro de sus resultados previstos; por tanto, la alta dirección tiene responsabilidades específicas para las que necesita involucrarse personalmente o necesita dirigir.

La alta dirección determina en gran medida la cultura que apoya al sistema de gestión de la SST de una organización y ésta es el producto de los valores, actitudes, prácticas de gestión, percepciones, competencias y modelos de actividades, individuales y grupales, que determinan el compromiso con sus sistema de gestión de la SST, su estilo y su aptitud. Se caracteriza, pero no se limita a ello, por la participación activa de los trabajadores, la cooperación y las comunicaciones basadas en la confianza mutua, las percepciones compartidas de la importancia del sistema de gestión de la SST involucrándolos activamente en la detección de las oportunidades para la SST y la confianza en la eficacia de las medidas de prevención y protección. Un modo importante en que la alta dirección demuestra su liderazgo es animando a los trabajadores a informar sobre los incidentes, peligros, riesgos y oportunidades, y protegiendo a los trabajadores frente a represalias, tales como amenazas de despido o acciones disciplinarias, en caso de hacerlo.

- **Puntos que se usaron como referencia de la Norma ISO 22316:2017**

5. Atributos para la resiliencia organizacional

5.2 Visión compartida y claridad del propósito

La resiliencia organizacional se ve reforzada por un propósito, una visión y valores claramente articulados y entendidos para brindar claridad a la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

La organización debe priorizar y asignar recursos a las siguientes actividades:

- a) Articular su visión, propósito y valores centrales a todas las partes interesadas para brindar dirección estratégica, coherencia y claridad en todas las tomas de decisiones;
- b) Garantizar que las metas y los objetivos individuales estén alineados y comprometidos con el propósito, la visión y los valores de la organización;
- c) Monitorear y revisar periódicamente la idoneidad de las estrategias de la organización y su alineación con el propósito, la visión, los valores fundamentales y los objetivos;
- d) Reconocer la necesidad de reflexionar y, si es necesario, revisar el propósito, la visión y los valores fundamentales de la organización en respuesta a los cambios externos e internos;
- e) Buscar y promover ideas nuevas e innovadoras para alcanzar y desarrollar sus objetivos estratégicos.

5.4 Liderazgo efectivo y empoderado

La resiliencia organizacional se ve reforzada por un liderazgo que desarrolla y alienta a otros a liderar en una variedad de condiciones y circunstancias, incluso durante períodos de incertidumbre e interrupciones.

La organización debe demostrar y mejorar lo siguiente:

- liderazgo eficaz en toda la organización que fomente una cultura que apoye la resiliencia;
- liderazgo que pueda adaptarse a las circunstancias cambiantes;
- liderazgo que utiliza un conjunto diverso de habilidades, conocimientos y comportamientos dentro de la organización para lograr los objetivos organizacionales.

La organización debe priorizar y asignar recursos a las siguientes actividades:

- a) Desarrollar líderes confiables y respetados que actúen con integridad y estén comprometidos con un enfoque sostenido en la resiliencia organizacional;
- b) Asignar roles y responsabilidades para mejorar la resiliencia organizacional;
- c) alentar la creación y el intercambio de lecciones aprendidas sobre el éxito y el fracaso y promover la adopción de mejores prácticas;

- d) facultar a todos los niveles de la organización para tomar decisiones que protejan y mejoren la resiliencia de la organización.

5.6 Información y conocimientos compartidos

La resiliencia organizacional mejora cuando el conocimiento se comparte ampliamente cuando es apropiado y se aplica. Se fomenta el aprendizaje de la experiencia y el aprendizaje mutuo.

La organización debe demostrar y mejorar lo siguiente:

- se valora la información, el conocimiento y el aprendizaje;
- el aprendizaje se extrae de todas las fuentes disponibles (utiliza lo que tiene y aprende de los demás).

La organización debería asegurarse de que el conocimiento y la información:

- a) accesible, comprensible y adecuado para apoyar los objetivos de la organización;
- b) efectivamente compartida para permitir la toma de decisiones;
- c) reconocido como un recurso crítico de la organización;
- d) creado, retenido y aplicado a través de sistemas y procesos establecidos;
- e) compartido de manera oportuna con todas las partes interesadas relevantes;
- f) aplicado en el aprendizaje organizacional.

5.9 Apoyar la mejora continua

La resiliencia organizacional mejora cuando las organizaciones monitorean continuamente su desempeño contra criterios predeterminados para aprender y mejorar de la experiencia y aprovechar las oportunidades. Las organizaciones crean y fomentan una cultura de mejora continua entre todos los empleados.

La organización debe demostrar y mejorar lo siguiente:

- una cultura de mejora continua que asegure que los objetivos, las estrategias y los procedimientos de la organización puedan mantenerse relevantes y apropiados para respaldar las necesidades cambiantes de la organización;
- un compromiso para validar y mejorar continuamente las actividades y capacidades de resiliencia organizacional.

La organización debe priorizar y asignar recursos a las siguientes actividades:

- a) implementar mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño para apoyar la mejora continua;
- b) asegurar que los criterios de gestión del desempeño respondan a los cambios que impactan en los objetivos de la organización.

- **Capitalismo Consciente**

- a) **Pilares del Capitalismo Consciente**

La creación de una empresa consciente parte de cuatro premisas, desglosadas en el libro *Conscious Capitalism*, de John Mackey y Raj Sisodia. Estas son:

- **La búsqueda del propósito elevado:** Lo que justifica la existencia de una compañía en la sociedad es el hecho de que genere un beneficio mutuo, de que cuente con una razón de ser o propósito elevado más allá de la mera generación de rentabilidad. Hallar este propósito es el primer paso para crear una empresa consciente y, para desvelar cuál es, los directivos deben preguntarse por qué existe la empresa, qué aporta a la sociedad y cómo hace del mundo un lugar mejor. Como señalan Mackey y Sisodia en su libro, “el propósito elevado es el pegamento que mantiene a la compañía unida, el líquido amniótico que nutre la organización, el imán que atrae a la gente adecuada”.
- **El liderazgo consciente:** Los líderes de estas empresas son los encargados de transmitir los valores empresariales, de contagiar el espíritu y la misión de la compañía al resto de stakeholders, desde los empleados de la organización hasta esa comunidad social con la que se relaciona la empresa. ¿Cómo actúa un líder consciente? Estos directivos son guiados por su propósito de servir a la compañía y los grupos de interés, por encima del objetivo de enriquecimiento personal. Representan la cita de Mahatma Gandhi: “Debemos ser el cambio que deseamos ver en el mundo”. A nivel general, el liderazgo consciente requiere las siguientes premisas: • Inteligencia emocional, espiritual y de sistemas, junto a la inteligencia analítica • Vocación de servicio a los demás y a la organización, comprendiendo que deben anteponer sus intereses individuales en aras del propósito elevado de

la compañía. • Integridad, lo que supone un comportamiento honesto, auténtico, justo, equitativo y coherente en cualquier circunstancia, incluso cuando pueda provocar un coste personal. • Capacidad de amar y cuidar a los demás, trabajando por eliminar el miedo en el seno de la organización y creando ambientes de confianza y creatividad.

- **La cultura consciente:** En el libro *Conscious Capitalism*, se describe de un modo muy gráfico la importancia de la cultura para la creación de una empresa consciente: “Una gran estrategia sin una cultura es como una maravillosa autopista que no conduce a ningún sitio”. Este elemento es lo que va a definir el punto de partida a la hora de llevar a cabo cualquier iniciativa. Una cultura negativa, con la plantilla desmotivada, por ejemplo, no permitirá la implicación necesaria para poner en marcha cualquier acción. En cambio, si la organización goza de una cultura positiva, todos los trabajadores pondrán lo mejor de ellos mismos para alcanzar las metas propuestas, porque además las concebirán como propias. Por tanto, las empresas conscientes necesitan desarrollar culturas donde el respeto, la responsabilidad, el cuidado, la transparencia, la integridad, la lealtad y la igualdad marquen el día a día en todos los ámbitos.
- **La integración de los grupos de interés:** A diferencia del capitalismo tradicional, la preocupación de las empresas conscientes no se cierne en exclusiva sobre los inversores, sino que vela por todos los colectivos por igual. Se trata de cambiar los trade-offs por una estrategia de Win-to-win donde todos salen reforzados a partir del desarrollo de sinergias y colaboraciones que posibiliten el avance conjunto hacia los objetivos.

b) Principios que debe seguir un líder consciente:

- **Los beneficios de la colaboración frente a la competencia:** Se pueden obtener mejores resultados si se unen fuerzas que si se opta por el enfrentamiento. El líder consciente busca la fórmula para que todos los grupos de interés ganen.
- **Visión de oportunidades:** Para los líderes conscientes, el mercado está plagado de posibilidades si se está atento a lo que necesita la sociedad. Esto entronca con

la idea anterior, pues las empresas conscientes pueden encontrar su propio nicho de mercado, sin necesidad de competir con el resto.

- **Alineación frente a alienación:** El sometimiento solo conlleva temor y desconfianza, por lo que aquellos que se sientan dominados huirán en cuanto tengan la oportunidad. En cambio, el liderazgo consciente contagia su creencia. Así, la compañía que quiera irrumpir en el mercado bajo los principios del Capitalismo Consciente debe asumir que, cuidando a todos los stakeholders y satisfaciendo sus necesidades y demandas, ningún grupo de interés tendrá que hacer sacrificios en beneficio de otro. 7 en el propósito de la empresa al resto de stakeholders, de modo que ellos también comparten su visión y sus objetivos, trabajando por su consecución con lealtad y pasión.
- **Análisis holístico de la realidad:** A los directivos que siguen los postulados del Capitalismo Consciente los árboles no les impiden ver el bosque, parafraseando la popular expresión. Tienen la capacidad de percibir la realidad en su conjunto, lo que contribuye a que sus decisiones sean más acertadas y provechosas para todos los colectivos.
- **Adaptación a los cambios:** El futuro no genera desconcierto ni angustia en los líderes conscientes, quienes ven los desafíos como nuevas vías para mejorar en base a la experiencia adquirida. Su actitud optimista y centrada en la solución de conflictos les confieren grandes habilidades para adaptarse a los nuevos escenarios.
- **Apuesta por el trabajo en equipo:** ¿Qué sería de ellos sin los trabajadores? Para los líderes conscientes, el capital humano de la empresa es parte fundamental del éxito de la compañía y, de ahí, que desarrollen un vínculo estrecho con los empleados, basado en el respeto, el reconocimiento y la confianza.

c) Claves para lograr un entorno de trabajo positivo

- **Proteger su salud mental:** La mala salud mental (depresión, estrés o ansiedad son algunos ejemplos) a menudo puede conducir a bajas por enfermedad, lo que impacta negativamente en el negocio y el equipo. Por eso, conviene trabajar por crear una cultura que anime a los empleados a hablar abiertamente sobre cómo se sienten, tanto con sus compañeros de trabajo como con sus gerentes. Hablar puede

contribuir en gran medida a que los empleados se sientan apoyados y felices en el trabajo.

- **Evaluar el entorno de trabajo:** El espacio de trabajo físico tiene un gran impacto en la moral y las relaciones de los empleados. Por ejemplo, los espacios colaborativos pueden reducir el estrés de los empleados y fomentar una mayor actividad física. También hay que considerar que diferentes personas trabajan mejor en diferentes espacios, por eso es buena idea dar a los empleados la libertad de trabajar donde sientan que pueden lograr los mejores resultados. Hoy día, el entorno online también es un espacio a tener en cuenta.
- **Organizar eventos de empresa:** Los eventos de la empresa son una excelente oportunidad para permitir que los empleados se reúnan y construyan relaciones sólidas fuera de la oficina. Cuando no sea posible conducirlos físicamente, se pueden organizar online.
- **Fomentar hábitos saludables en la plantilla:** La OMS recomienda hacer al menos 150 minutos de ejercicio aeróbico moderado a la semana y entrenamiento de fuerza. Sin embargo, los adultos no hacen suficiente ejercicio, muchos, por falta de tiempo. Pero hay que ayudarles a encontrar esos minutos. El ejercicio no solo previene las bajas por enfermedad a largo plazo, sino que también reduce el estrés, aumenta los niveles de energía e incluso puede mejorar la productividad. Puedes alentar a los empleados a que se mantengan activos con descuentos en gimnasios locales, iniciativas de salud, propuestas como caminar y correr a la hora del almuerzo y competencias deportivas internas.
- **Crear sólidas líneas de comunicación:** La tecnología moderna hace que sea más fácil comunicarse. De hecho, la fuerza laboral global depende cada vez más de herramientas de comunicación en línea como WhatsApp, Skype o Zoom. La gestión de personas debe tener en cuenta todos los canales, ya que la mala comunicación podría afectar negativamente todos los aspectos del negocio (servicio al cliente, retención de empleados, productividad y hasta la capacidad del equipo para cumplir con los plazos). La comunicación es determinante a la hora de crear un ambiente de trabajo positivo.