



UNIVERSIDAD  
**Finis Terrae**

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**PROGRAMA INTERVENCION ISTAS 21**  
**– DESARROLLO ORGANIZACIONAL- D.O**

YAMIR BARRALES

MARIA ALEJANDRA GUTIERREZ

MARIA ISABEL PINO

MARIBEL SABATTINI

Tesis presentada a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Finis  
Terrae, para optar al grado de Magister en Dirección y Gestión del Capital  
Humano

Profesor Guía: Emi Kobayashi

Santiago, Chile

2018

## **AGRADECIMIENTOS**

### **“Cuando un niño hace una pregunta es un regalo maravilloso”**

(Humberto Maturana)

Regalamos esta tesis a nuestros niños, nuestros hijos pequeños y grandes que nos regalaron muchas preguntas, paciencia en este proceso, y que transformaron este espacio en un regalo maravilloso de reflexión, amistad, conocimientos, pizzas y risas que llenaron todos los espacios que compartimos.

Agradecemos los momentos de creatividad que surgían en cada espacio de nuestros hogares promovidos por nuestros compañeros de vida que con mucho cariño y comprensión cedieron generosamente tiempo familiar para que con tranquilidad pudiéramos en movimiento nuestras capacidades y alegría para cerrar esta etapa importante para nuestro desarrollo profesional.

De muchas formas recibimos cariño y apoyo que lo atesoramos para enriquecer este trabajo de investigación que esperamos sea una contribución para que el mundo de las empresas sea cada vez más amable y feliz para quienes participamos en él.

Cuatro mujeres. hoy amigas que transformamos nuestras vidas en este tiempo, llego el amor, nuevos desafíos laborales y un mundo lleno de sueños, viajes y aprendizaje, apañarnos y regalarnos en los días difíciles y oscuros. Definir lo que nos ha pasado en estos dieciocho meses en este grupo humano es solo un ejemplo de como las personas somos seres integrales que llevamos el conocimiento y el aprendizaje a todos los ámbitos de la vida.

Finalmente agradecer a todos los docentes que nos invitaron a desarrollar nuestros talentos, entregaron sus conocimientos y nos motivaron para que este tiempo fuese de los mejores tiempos para nuestras vidas, en particular mil gracias a Harald, Martha Bahamondes, Jacqueline Millar, Soledad Candia, Cristina Huber, Patricia Acevedo, Emi, Eduardo de Ramon, Marcela Garrido, Jessica Smith, Jorge Monsálvez. Benito Escobar. María soledad.

A todos aquellos que con sus aprendizajes nos inspiraron con su experiencia y nos motivaron a desarrollar nuestras competencias y promover nuestros aprendizajes. además de mostrarnos que un equipo compuesto de seres humanos maravillosos no dejan de ser un gran ejemplo motivador para nuestros

sueños, expectativas y desafíos. Gracias por sembrar en nosotros la semilla de la incertidumbre, la curiosidad, y las ganas de poder hacer más... más de lo que queremos más de lo que podemos, simplemente más.

***Dedicado a nuestros hijos e hijas...***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN - ABSTRACT</b> .....	5
<b>I.-) INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>II.-) FUNDAMENTACION</b> .....	7
<b>III.-) OBJETIVO GENERAL</b> .....	13
<b>IV.-) OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	13
<b>V.-) MARCO METODOLOGICO</b> .....	14
<b>a) Nivel de investigación</b> .....	14
<b>b) Diseño de investigación</b> .....	15
<b>c) Población de estudio</b> .....	16
<b>d) Recolección y análisis de datos</b> .....	16
<b>e) Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	16
<b>VI.-) MODELO DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> .....	17
<b>a) Definición de elementos</b> .....	19
<b>b) Preguntas de Análisis por Factor DO</b> .....	20
<b>VII.-) MATRIZ DE INTEGRACION ISTAS21 Y DO</b> .....	21
<b>VIII.-) ANALISIS DE DATOS</b> .....	22
<b>IX.-) MANUAL IMPLEMENTACION POR DIMENSIONES</b> .....	25
<b>X.-) KPI POR SUB-DIMENSIONES</b> .....	54
<b>XI.-) ANEXOS I: TABLAS DE CONCEPTOS</b> .....	58

a)	Tabla significada subdimensión.....	58
b)	Tabla resumen sub factor D.O y conceptualización para dimensión.....	59
c)	Matriz de integración istas 21 y do .....	61
XII.-)	<b>ANEXOS II: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>63</b>
a)	Entrevista en profundidad Directivos Gestión de personas.....	63
b)	Encuesta integrantes comités paritarios .....	65
c)	Entrevista en profundidad referente y experto en riesgos psicosociales	
	Mutual de seguridad .....	66
XIII.-)	<b>ANEXOS ENTREVISTAS.....</b>	<b>67</b>
XIV.-)	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
XV.-)	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>

## RESUMEN - ABSTRACT

Estudio de la “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad, en la cual se identificó que algunas de sus medidas no consideraban una mirada sistémica del DO. Lo anterior, significo buscar una metodología de DO, que permitiera realizar un cruce entre las 5 dimensiones del protocolo psicosocial y el DO, para lo cual se utilizó el modelo de las 7S MC KINSEY, el cual da cuenta de cómo ciertos factores, y su combinación permite a las organizaciones ser excelentes.

A través de una metodología de nivel comprensivo, suscrita a una investigación proyectiva, se concluyó un plan o solución al problema identificado, de acuerdo a procesos de indagación, exploración, descripción y entrega de una propuesta con alternativas de mejoras al objeto de estudio, para complementar y fortalecer las medidas de control vigentes.

Palabras Claves; Riesgos psicosociales, ISTAS 21, Desarrollo Organizacional, Modelo 7S de Mc Kinsey, Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales.

The "Technical Guidelines for Mitigation Measures in relation to psychosocial risk factors" elaborated by Mutual de Seguridad was studied, in which it was identified that some of its measures did not consider a systemic view of OD. The above, meant to look for a methodology of DO, which would allow a cross between the 5 dimensions of the psychosocial protocol and the DO, for which the model of the 7S MC KINSEY was used, which shows how certain factors, and their combination allows excellent organizations. Through a methodology of a comprehensive level, subscribed to a projective investigation, a plan or solution to the identified problem was concluded, according to processes of inquiry, exploration, description and delivery of a proposal with alternatives to the object of study, for complement and strengthen the existing control measures.

**Keywords;** Psychosocial Risks, ISTAS 21, Organizational Development, Model 7S of Mc Kinsey, Technical Guidelines Measures of Mitigation in Relation to Psychosocial Risk Factors.

## I.-) INTRODUCCIÓN

El objetivo central del presente estudio busca analizar, complementar y proponer mejoras a la actual “Guía Técnica medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, propuesta por Mutual de Seguridad, para abordar los resultados obtenidos del ISTAS 21. Nuestra propuesta apunta a enriquecer y complementar dicha guía de mitigación para las micro mediana y pequeña empresas privadas chilenas.

El cuestionario ISTAS 21, es una herramienta validada en Chile por la Superintendencia de Seguridad Social, en conjunto con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile entre los años 2007 y 2009 de acuerdo al cuestionario *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, desarrollado en Dinamarca por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral. El proceso de validación no solo constó de una traducción literal al español de la herramienta, sino que también significó toda una adecuación al contexto del trabajador chileno, fue así que *“El trabajo de validación y estandarización del cuestionario en Chile permite que se tengan valores de comparación normales contra los que se puede contrastar los resultados en los diferentes sitios de trabajo y de esa manera calificar el nivel de riesgo presente en cada uno.”* (Candia, et al, 2016, p.5). El cuestionario ISTAS 21 hoy en día es una herramienta que incluye y hace obligatoria su aplicación a todos los organismos públicos y privados, estando integrada a la Ley de enfermedades profesionales. Por ello, *“Todos los organismos administradores de la Ley 16.744 deben conocer y utilizar el instrumento SUSESO/ISTAS21 versión breve, en cuanto instrumento de capacitación, tamizaje y alerta, y la versión completa en aquellos casos que se requiera realizar estudios e intervenciones”*. (MINSAL, 2013, p.24).

Es así que presente investigación tiene por objeto complementar y reforzar las medidas de control propuestas por Mutual de Seguridad de manera que nuevas acciones de intervención, desde el Desarrollo Organizacional, contribuyan a disminuir la incidencia y prevalencia de problemas de salud mental en los trabajadores y prevenir futuras exposiciones a ello, controlando los distintos tipos de riesgos (algo, bajo o medio) a los cuales se encuentran expuestas las personas, afectando considerablemente su calidad de vida laboral, personal y familiar.

## II.-) FUNDAMENTACION

Los cambios laborales y organizacionales actuales, tienen implicancias en la construcción de la subjetividad del individuo en un doble proceso: psicológico y social. Es por ello, que estas transformaciones en el ámbito del trabajo traen consigo una serie de modificaciones en la vida de las familias y sociedad en general, para las personas que se desempeñan en las organizaciones, realizando una analogía “si se los compara con los de hace 50 años, los trabajadores de hoy se desempeñan más en oficinas que en industrias o en el campo, y trabajan más con información o con personas que con objetos tangibles” (Candia, Pérez-Franco y Gonzalez, 2016, p.3). Asimismo, la carga laboral se modificó de ser en su mayoría esfuerzo físico a una mayor carga mental, los trabajos que competen las relaciones sociales tomaron lugar y se quedaron como factores predominantes en el mundo del empleo.

Teniendo en cuenta estas modificaciones, en las nuevas formas de realizar el trabajo en el actual contexto laboral surgen los riesgos psicosociales laborales, que hacen alusión a un conjunto de características de la empresa y de las condiciones de trabajo que afectan la salud de los trabajadores. Organización Internacional del Trabajo (OIT) - Organización Mundial de la Salud (OMS). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Organización Mundial de la Salud, 1984.

La exposición a estos riesgos tiene efectos importantes en la salud cardiovascular, osteomuscular y en la salud mental (Vézina M; 2002 y Gigantesco A, 2013, p. 37 (1): 67-73). Dos son los modelos de riesgo psicosocial que acumulan mayor evidencia epidemiológica en el análisis de la salud mental laboral y que permiten una evaluación cuantitativa del problema. Los modelos son el Karasek y Theorell de Demanda-Control y el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Johannes Siegrist.

Los dos modelos anteriormente mencionados analizan situaciones de la empresa del trabajo que mediante mecanismos de estrés afectan la salud de los trabajadores. El modelo de Karasek et al. señala que trabajadores expuestos a altas demandas psicológicas en combinación con una baja capacidad de decisión llevará a las personas a vivir tensión psíquica, la que, sostenida en el tiempo, puede repercutir en problemas de salud mental. La situación de riesgo antes descrita aumenta cuando se le adiciona un bajo soporte social.

El modelo demanda-control-apoyo social (Karasek 76 y 79; Johnson 88; Karasek y Theorell 90) plantea, en buena medida, respuestas a estas cuestiones. Se trata de un modelo desarrollado para describir y analizar situaciones laborales en las que los estresores son crónicos, y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de los '80, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar efectos en la salud. Dimensiones del modelo Robert Karasek observó que los efectos del trabajo, tanto en la salud como en el comportamiento, parecían ser resultado de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades. Esto le llevó a proponer un modelo bidimensional que integrase estos dos tipos de conclusiones, y que fuese utilizable para un amplio tipo de efectos psicosociales de las condiciones de trabajo. De hecho, el modelo se construía a partir de las aportaciones anteriores y contemporáneas de diversas disciplinas.

Por su parte el modelo de J. Siegrist entrega información sobre los niveles de estrés que padecen los trabajadores, además de informar de otros ámbitos importantes, como el esfuerzo que despliegan, la recompensa que obtienen y el nivel de involucración con su empresa. Esta información que agrega el método es importante, ya que permite diagnosticar situaciones distintas al mero estrés, es decir, aquellas personas que no teniéndolo aún sí presentan realidades que se podrían denominar poco satisfactorias (elevado esfuerzo, baja recompensa, escasa implicación) y que, en caso de persistir en el tiempo, pueden llegar a desembocar en estrés.

El modelo de Desbalance Esfuerzo-Recompensas trabaja bajo el supuesto de que las personas despliegan esfuerzos en sus trabajos y a cambio esperan recibir recompensas salariales, organizacionales y sociales. Cuando el esfuerzo realizado es mayor a las recompensas recibidas se produce una situación de desbalance, la que, sostenida en el tiempo, generará emociones negativas y en el mediano plazo puede ser precursora de patología física o mental. La exposición a estas situaciones de riesgo además de impactar en la salud de los trabajadores genera impactos organizacionales importantes relacionados con un mayor ausentismo; una mayor rotación del personal; menor satisfacción laboral, motivación y compromiso e incluso se ha vinculado a una mayor accidentabilidad, entre otros, como lo indica la Ansoleaga, E. (2015). En Indicadores de salud mental asociados a riesgo psicosocial laboral en un hospital público. Revista médica de Chile.

En los riesgos psicosociales se evidencia que las exigencias psicológicas trascienden las capacidades de las personas, la mayoría de las veces por la

ausencia de apoyo, recursos y la organización del trabajo, “En su origen, estos riesgos tienen mucho que ver con una organización del trabajo basada, mayormente, en la separación radical entre el diseño y la ejecución de las tareas, entre el ser y el no ser en el trabajo” (Instituto de Seguridad Laboral (ISL), 2013, p.2). Esta separación radical implicó la actualización de habilidades y competencias psicosociales.

En virtud de lo antes expuesto es que en los años 80 lo psicosocial empieza a tomar espacio en los estudios laborales, siendo en 1984 cuando la Organización Internacional del Trabajo fue pionera en abordar el tema. Asistimos desde entonces a una época que sirve como primer puntapié a la defensa y promoción de los trabajadores/es, un debate por identificar, eliminar o controlar los factores de riesgo y sus implicancias en el ambiente laboral.

Llegados a este punto, es esencial una definición práctica sobre los factores de riesgo psicosociales, junto a las distintas dimensiones, y su complejidad que influyen y afectan al trabajador. “Según lo anterior, para efectos del presente estudio tomaremos como referencia una de las recientes definiciones de Riesgos Psicosociales en Chile “Son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral.” (Candia M, et al, 2016, p.3).

Se agrega a esto un elemento descrito como mecanismo psicológico y fisiológico precursor y síntoma de la exposición a tales riesgos laborales, el estrés, “El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.” (Comisión Europea, 2000). Por lo tanto, en sus grados más elevados podría llegar a producir una serie de consecuencias para la salud integral de la persona.

Dado que el modelo de riesgo psicosocial posee una connotación de subjetividad en su aplicación y evaluación, supone que no debería existir, necesariamente deterioro en el desempeño laboral del trabajador, es decir, el daño a la salud sería solo una secuela probable que deriva de los factores psicosociales y los daños serán relativos a las cualidades personales del trabajador. Según lo corrobora Bernardo Moreno Jiménez, Doctor en Psicología y Director del Título Propio “Intervención Psicosocial en Emergencias, Crisis y Catástrofes “Los efectos negativos de los factores psicosociales dependen de la experiencia, de la historia

y del contexto del trabajador”. (Moreno, 2014, p.8). Dejando así a este concepto como un agente difícil de controlar por los elementos que complican su evaluación, diagnóstico y sobre todo su objetivación.

En Chile existen ciertos elementos que podrían ser encasillados como condicionantes de riesgo, algunos de ellos son la intensificación del trabajo, como ejemplo de esto se identifica la poca o nula proyección y gestión de desarrollo del personal, la falta de respeto a la seguridad social asociada a inestabilidad del empleo, las bajas remuneraciones y la carga de tareas domésticas se podrían derivar en estrés laboral la mayoría de las veces siendo detectado y tratado de forma tardía cuando ya se presentan signos evidentes en el rendimiento y desempeño general del trabajador. “Cuando dichas situaciones de tensión son permanentes en el tiempo, aumenta el riesgo de que se conviertan en enfermedades físicas y mentales, las que repercutirán en mayores niveles de ausentismo, insatisfacción laboral, rotación y una baja de la productividad, entre otros. El desafío que plantea este problema es identificar cuáles de dichas tensiones y exigencias repercuten negativamente en la salud y productividad de los trabajadores, para desarrollar una estrategia de vigilancia que facilite a los actores responsables de estos problemas su prevención, control e intervención.”. (MINSAL, 2013, p.10).

En referencia a las desigualdades de condiciones laborales en la salud de los trabajadores chilenos, la Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras de Chile (ENETS), arroja cifras que dejan en evidencia las diferencias entre determinados grupos sociales. “Ante la consulta por el grado de bienestar asociado al trabajo, las respuestas apuntan a disfrutar con el trabajo “casi siempre”; sin embargo, les produce un permanente estado de tensión y han pensado en cambiarlo por las malas condiciones laborales. La más baja satisfacción de hombres y mujeres trabajadores es con la cantidad de dinero que ingresa al hogar y el endeudamiento que tienen, pero también destacan las demandas en salud, seguridad y jornada laboral, entre otros aspectos” (MINSAL, 2013, p.10).

En este sentido, surge entonces la pregunta de cuál es el método más efectivo de diagnóstico y medición de los Riesgos Psicosociales Laborales (RPSL). En este caso la consulta directa y completamente neutral a los propios trabajadores que viven y experimentan o no, el estrés laboral y las exigencias psicológicas en su área de trabajo resulta una o la manera más eficiente de reunir y medir información relevante. Ahora bien, si de toda la gama de instrumentos que cumplan dicha función y que permiten, por lo tanto, la evaluación y sondeo con precisión y que, a su vez, tenga el rango de mayor grado de aceptación y validación científica es el cuestionario ISTAS 21. “El trabajo de validación y

estandarización del cuestionario en Chile permite que se tengan valores de comparación normales contra los que se puede contrastar los resultados en los diferentes sitios de trabajo y de esa manera calificar el nivel de riesgo presente en cada uno” (Candia, et al, 2016, p.4).

No obstante, lo anterior todos los elementos que cruzan los factores de riesgo psicosociales y las herramientas que se proponen para medir y mejorar no consideran un enfoque fundamental para las organizaciones contemporáneas como es el Desarrollo organizacional.

Entendiendo el Desarrollo Organizacional como la forma en que las organizaciones cambian y evolucionan, proceso de cambio planeado que mejora la organización mediante la aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta. Griffin M. Gestión de Personas y Organizaciones, 2010 Novena Edición.

Para efectos de este estudio tomando por una parte el instrumento ISTAS 21 y por otra el modelo de Desarrollo Organizacional existiría una directa relación entre el instrumento que mide y propone mejora para los riesgos psicosociales y los procesos de cambio que se deben generar al interior de las organizaciones. Observamos que esta correlación directa permitiría un cambio estructural en la organización. Según lo define Griffin Morhead “cambio estructural que se define como un proceso de desarrollo organizacional sistémico que involucra una reestructuración importante de la organización de programas de calidad de vida en el trabajo, entendiendo esta como la medida en la que los trabajadores pueden satisfacer importantes necesidades personales por medio de experiencias en su organización “. Griffin M. Gestión de Personas y Organizaciones, 2010 Novena Edición.

En Chile la Superintendencia de Seguridad Social es quien tiene la función de fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social, para lo cual cuenta con un conjunto de atribuciones que se relacionan con el control y regulación respecto de entidades fiscalizadas en forma integral. ISTAS 21 es una de las herramientas regulada por la SUSESO a través de las instituciones privadas sin fines de lucro encargadas de las acciones de prevención de riesgos, de los servicios y tratamientos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Actualmente en Chile existen Organismos Administradores regulados por la Ley 16.744 de los cuales tres se encuentran categorizadas como mutuales de seguridad; Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Mutual de Seguridad C.Ch.C e Instituto de Seguridad Laboral (ISL). Circular N° 3243 fue publicada el 2 de septiembre de 2016.

La responsabilidad de los Organismos Administradores con sus empresas adheridas respecto al Instrumento ISTAS 21 es:

- I) Con el objetivo que las empresas e instituciones públicas y privadas (Indicación de la SUSESO: de acuerdo al Protocolo 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 participe) apliquen correctamente el cuestionario, los organismos administradores deben:
  - a) Presentar una propuesta de capacitación de cursos en Riesgos Psicosociales y capacitar a los profesionales que prestan asistencia técnica en programas de vigilancia de riesgos psicosociales.
  - b) Promover y difundir el protocolo, La circular y el nuevo Manual: llevar registro de empresas contactadas y acciones realizadas.
  - c) Contar con una plataforma electrónica de la versión breve del cuestionario.
  - d) Entregar Orientaciones generales para el diseño de medidas preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos por parte de la empresa u organización.
- II) En lugares de Trabajo en programa de vigilancia por riesgo alto Nivel 3 o hayan mantenido nivel de riesgo en la reevaluación, los organismos administradores deben:
  - a) Guiar el proceso de aplicación del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 en su versión completa cumpliendo con la Metodología SUSESO/ISTAS21 descrita en el Manual de uso año 2016.
  - b) Utilizar la plataforma electrónica de la versión completa del cuestionario SUSESO/ISTAS21 de esta superintendencia a través de documento electrónico.
  - c) Prescribir medidas correctivas a partir de resultados obtenidos y verificar su cumplimiento. En caso negativo el Organismo administrador debe informar a la inspección del trabajo y a la autoridad sanitaria competente.
- III) En lugares de trabajo en programa de vigilancia por caso de patología de salud mental de origen profesional, los organismos administradores deberán:
  - a) Aplicar la versión completa del Cuestionario SUSESO/ISTAS21, independiente del número de trabajadores del lugar de trabajo.
  - b) El análisis y diseño de intervenciones deben tener en cuenta los hallazgos del estudio de Puesto de Trabajo para patología de salud mental resguardando la confidencialidad de los datos del trabajador evaluado. Para esto es indispensable la coordinación entre el equipo de prevención a cargo de aplicar el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 y el equipo a cargo de Estudio de Puesto de trabajo.

De acuerdo a las responsabilidades que estipula la Ley para los organismos administradores, ninguna de ellas se encuentra vinculada a los procesos de Desarrollo Organizacional de las empresas u organizaciones, por lo tanto, los organismos administradores construyen medidas de mitigación estandarizadas para cada una de las dimensiones generalizando para todas las organizaciones sin incorporar la cultura particular de ellas, dando respuesta a las exigencias de la Ley. Situación que promueve esta investigación, para motivar e incentivar a las empresas, a complementar y fortalecer las medidas de control entregadas por los organismos administradores, de manera de ajustarlas a su cultura organizacional y permitir la gestión del cambio de manera sistémica.

Para nuestro estudio tomaremos como referencia la “Guía Técnica medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, propuesta por Mutual de Seguridad. En la cual se evidencia que dicha guía y sus propuestas no consideran una mirada sistémica de la organización desde el desarrollo organizacional.

### **III.-) OBJETIVO GENERAL**

Complementar y fortalecer la “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, desde el modelo de Desarrollo Organizacional 7S de MCKINSEY.

### **IV.-) OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar y correlacionar las dimensiones y subdimensiones del Cuestionario ISTAS 21 con las principales estrategias de abordaje descritas en “Guías Técnicas medidas de Mitigación de Riesgos Psicosociales” de Mutual de seguridad.
2. Asociar y vincular las sub dimensiones de ISTAS 21 y los factores descritos en el modelo de Desarrollo organizacional 7S de MCKINSEY, para definir y conceptualizar un marco de referencia de intervención
3. Diseñar y proponer desde el modelo Desarrollo organizacional 7S de MC KINSEY, un método de análisis e intervención estandarizado, que complemente y otorgue mejoras a la “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”

## **V.-) MARCO METODOLOGICO**

A continuación, definimos el modelo metodológico utilizado en la presente investigación, respecto de los pasos y acciones realizadas para analizar, describir y proponer mejoras desde el desarrollo organizacional a la “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad, para las empresas medianas del sector privado de Chile.

### **a) Nivel de investigación**

El nivel de investigación hace referencia, al grado de profundidad del presente estudio que, para nuestro caso, es de tipo comprensivo – explicativo, el que busca identificar la relación que existe entre el abordaje de las “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, propuesta por la Mutual de Seguridad, considerando las 5 dimensiones del protocolo psicosocial ISTAS 21 y enfoque del modelo D.O de las 7S MC KINSEY.

El tránsito de esta investigación finaliza en una investigación de tipo proyectiva, dado que con el análisis y descripción de las guías “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, se entrega una propuesta de abordaje desde el modelo D.O de las 7S MC KINSEY, teniendo en cuenta que la “Guía Técnica medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”, no consideran una mirada sistémica de organizacional desde el DO, afectando de manera directa la calidad de vida laboral.

De acuerdo a lo anterior, y siguiendo el enfoque de determinación de investigación de Hurtado, J. y Barrera, M. (1995) expone en la siguiente tabla, el tránsito de una investigación de tipo explicativa- descriptiva a una fase final de investigación proyectiva.

Nivel	Objetivo	Tipo de investigación
Perceptual	Explorar	Investigación exploratoria
	Describir	Investigación descriptiva
Aprehensivo	Analizar	Investigación analítica o crítica
	Comparar	Investigación comparativa
Comprensivo	Explicar	Investigación explicativa
	Predecir	Investigación predictiva
	Proponer	Investigación proyectiva
Integrativo	Modificar	Investigación interactiva
	Confirmar	Investigación confirmatoria
	Evaluar	Investigación evaluativa

La investigación proyectiva, busca ofrecer un plan o solución al problema identificado en el proceso de indagación exploración, descripción y entrega de una propuesta con alternativas de mejoras al objeto de estudio, esto, sin embargo, una investigación proyectiva según Hurtado J. (2007) se encuentra basada en tres niveles: *evento a modificar, causa o proceso explicativo y propuesta al problema*. “este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación, implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 114).

## **b) Diseño de investigación**

Respecto de la estrategia de trabajo para la presente investigación, se fundamenta en un diseño de tipo cualitativo no experimental, transeccional contemporáneo, es decir, busca obtener información de un evento actual en un único momento.

Se utilizó un diseño de tipo documental, basada en el método de trabajo y la forma de obtener la información que tiene por objetivo describir, explicar, predecir y proponer. La obtención de información se realizó de manera de indagación y descripción de la situación actual, a través de información documental disponible, material bibliográfico, estudios sobre la aplicación de ISTAS 21, páginas web de expertos, y guías de abordaje para mejoras.

Asimismo, de manera paralela se utiliza un enfoque de campo que nos permite la aplicación de entrevistas en profundidad a personas claves de la organización, directivos de las organizaciones y experto de Mutual de seguridad. Como así también se realizaron encuestas electrónicas autoaplicativas a representantes de los comités paritarios de 16 empresas de la región metropolitana. Con todo lo

anterior, se construyó una propuesta de abordaje, un diseño de mejora, que sirva de impacto real a la organización, desde una mirada holística y con un enfoque de desarrollo organizacional.

### **c) Población de estudio**

Empresas micro, medianas y pequeñas del sector privado de Chile, que se encuentren adheridas a la Mutual de Seguridad, se analizará y propondrán mejoras en relación la “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales”. implementada por dicha institución.

### **d) Recolección y análisis de datos**

Las fuentes de información serán principalmente fuentes bibliográficas de tipo primaria como; libros, revistas científicas, publicaciones artículos, tesis. Asimismo, como se explicó anteriormente se realizarán entrevista en profundidad a actores claves, Directivos de empresa, Directivo Mutual de seguridad, representantes de comité paritarios. Los cuáles serán seleccionados de manera intencionada por las investigadoras, basándose en un muestreo de tipo no probabilístico - intencional u opinático, que permite la selección de los elementos de estudio con base a los criterios definidos por el investigador. Que para nuestro caso busca asegurar la respuesta de los consultados que forman parte de la red de asegurados de la mutual de seguridad y que conocen sobre el protocolo de ISTAS 21.

### **e) Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el levantamiento de información, y teniendo en cuenta que se utilizó un muestro no probabilístico intencionado, utilizamos técnicas como: entrevista en profundidad a actores claves en la aplicación del instrumento ISTAS 21 y aplicación de guías técnicas de Mitigación de Mutual de seguridad, encuesta autoaplicativa para integrantes de 16 comités paritarios de la región metropolitana, y finalmente cuestionario en profundidad autoaplicativo para directivos de Gestión de personas a cargo de procesos de aplicación y mitigación de resultados ISTAS 21.

<b>Técnica</b>	<b>Descripción instrumento</b>	<b>Método de aplicación</b>
<b>Entrevista en profundidad</b>	Esta técnica, permite indagar directamente a través de la conversación directa con el entrevistado, sobre su opinión y visión del tema consultado. Guía de preguntas establecidas que van siendo guiadas por la conversación y confianza que se va dando con el entrevistador	Entrevista directa a Manuel Mena Jorquera Mutual de Seguridad CChC Metropolitana de Santiago, Chile
<b>Cuestionario estructurado</b>	Formulario- cuestionario, estructurado y autoadministrado Con un total de 8 preguntas cerradas y dicotómicas.	Autoaplicativo, a través de correo electrónico a representantes de 16 comités paritarios de Higiene y Seguridad de Santiago.
<b>Entrevista estructurada</b>	10 preguntas en total, con un mix de respuesta a abiertas para los encuestados y preguntas excluyentes dicotómicas.	Auto aplicado a directivos de gestión de personas de empresas micro, pequeñas y medianas de la Región Metropolitana.

## **VI.-) MODELO DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Para desarrollar nuestra propuesta de estudio utilizaremos el Modelo de Desarrollo Organizacional MODELO 7S McKinsey.

En la década de los 80 Tom Peters y Roberts Waterman, consultores de la firma McKinsey, se enfocan en resolver los problemas que tiene que ver con la administración estratégica en las organizaciones. Ellos realizan una investigación sobre los factores básicos para cualquier estructura organizativa, y la combinación de éstos, de manera que permitan a las organizaciones ser excelentes.

Estas variables, que, combinadas eficazmente, logran determinar el ritmo de operación para lograr la excelencia, dan por resultado una herramienta de gestión

clave para lograr, un modelo de diagnóstico, análisis y toma de decisiones en la organización, denominado Modelo 7s Mc Kinsey, el cual establece que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos, en caso negativo la organización debiera replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

Una de las características de este modelo, que combina práctica y teoría, es que ha sido ampliamente utilizado en distintas empresas y prestigiosas escuelas de administración ([articulosbm.file.wordpress.com](http://articulosbm.file.wordpress.com)) como Harvard y Stanford. Suele implementarse para evaluar y si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada a dichos factores.

El modelo puede ser utilizado en cualquier situación donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, es decir evaluar las estrategias y las formas en que están alineadas a la organización, por ejemplo:

Mejorar	Mejorar el desempeño de la organización.
Examinar	Examinar factores de aceptación a futuros cambios y sus efectos.
Alinear	Alinear los departamentos y procesos en una fase de adquisición.
Determinar	Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

Según lo anterior, la valuación y aplicación de estas propuestas permite que la organización trabaje de manera efectiva e identificar qué necesita mejorar para mantenerlos alineados.

El modelo involucra 7 factores interdependientes que son categorizados como como Hard Elements y Soft elements (fuertes y blandos), ambos igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

El modelo está basado en la teoría que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente.

<b>Elementos fuertes</b>	<b>Elementos blandos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Estructura</li> <li>• Sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Estaff</li> <li>• Estilo</li> <li>• Habilidades</li> </ul>

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir. La gerencia puede influenciarlos de manera directa (procedimientos, organigrama, sistemas).	Son más difíciles de describir, menos tangibles más influenciados por la cultura.
---	---

### a) Definición de elementos

<b>Características Elementos</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Característica</b>
1	ESTRATEGIA	Relacionada con la manera de enfocar los recursos de buscando ventajas competitivas, la toma de decisiones y la forma de organizar los recursos
2	ESTRUCTURA	Como se organizan o estructuran las variables, manera en que se reparten las tareas, funciones y mecanismos de mandos. Considera la forma jurídica y la estructura de RRHH, piramidal o plana.
3	SISTEMAS	Información pertinente respecto de la estrategia y las funciones. Incluye sistemas de información y procesos internos como planificación, gestión y control.
4	ESTILO	Estilo de gestión evidenciado en la cultura de la organización. Está relacionado con el liderazgo, el modelo de comportamiento de la cúpula de la organización. Se evidencia en las pautas de comportamiento, en sus procedimientos, normas escritas y no escritas.
5	STAFF	Características de las personas, el modo en que se selecciona, evalúa y retribuye a las personas. Los Recursos humanos orientados a la estrategia
6	HABILIDADES	Competencias centrales que permiten movimiento y crecimiento constante de la organización. Habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Considera tanto las competencias de las personas y la organización como un todo en sus procedimientos y sistemas de gestión de sus prácticas.
7	VALORES	Considera los valores compartidos y centrales de la

		organización reflejados en la misión. Une y alinean a sus miembros, en una misma dirección, con la organización y sus aspiraciones. Se evidencian en la misión de la de la organización.
--	--	--

La metodología de las 7s, busca crear sinergia entre los factores, si bien cada factor esta interconectados (Cada factor afecta a los demás) están impulsados principalmente por los **valores compartidos**.

Denota una clara interacción entre **estilo (Cultura) y valores (Misión)**, Ambos atributos reflejan además la ética y estética de la empresa, algunas veces influenciados por la idiosincrasia del fundador, a veces por el origen de la empresa o simplemente se van forjando con el tiempo.

Según lo anterior, a medida que los valores cambian también lo hacen los demás elementos, de esta forma 7s ayudan a pasar de un plan a otro. Para lo cual se sugiere realizar algunas preguntas de análisis de cada factor y las formas en que están alineados.

#### **b) Preguntas de Análisis por Factor DO**

	<b>Nombre</b>	<b>Preguntas</b>
1	ESTRATEGIA STRATEGY	¿Cuál es la estrategia de la organización? ¿Cómo esperamos cumplir con nuestros objetivos? ¿Cómo se ajusta la estrategia para ajustarse a los problemas del entorno?
2	ESTRUCTURA STRUCTURE	¿Cuál es la jerarquía de la organización? ¿Dónde están las líneas de comunicación? Explícito o implícito. ¿Cómo se auto alinean y auto organizan los miembros del equipo?
3	SISTEMAS SYSTEMS	¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización? (financieros, RRHH, comunicación, almacenamiento de datos. ¿Dónde están los controles y sistemas y cómo son

		<p>monitoreados y evaluados?</p> <p>¿Cuáles procesos y reglas internas utilizan el equipo para mantenerlas al margen?</p>
4	ESTILO STYLE	<p>¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?</p> <p>¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?</p> <p>¿Suelen ser los empleados miembros del equipo competitivos o cooperativos?</p>
5	STAFF STAFF	<p>¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?</p> <p>¿Qué posiciones necesitan ser llenadas?</p> <p>¿Hay falencias en las competencias requeridas?</p>
6	HABILIDADES SKILLS	<p>¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la organización?</p> <p>¿Hay alguna brecha en las habilidades? ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?</p> <p>¿Tienen los colaboradores/miembros del equipo actuales la capacidad de hacer el trabajo?</p>
7	VALORES SHARED VALUES	<p>¿Cuáles son los valores centrales?</p> <p>¿Cuál es la cultura organizacional/equipo?</p> <p>¿Qué tan fuertes son los valores?</p>

Se desarrollará una “Matriz de Integración ISTAS21 y DO “entregable para el organismo administrador y la empresa que permita de manera fácil incorporar el Desarrollo Organizacional en las medidas de mitigación de los riesgos psicosociales, este instrumento relacionara cada dimensión de ISTAS21 con las dimensiones del Modelo 7S, tomando como referencia este instrumento diseñaremos el Manual de Implementación Programa de Intervención ISTAS21 – DO.

## VII.-) MATRIZ DE INTEGRACION ISTAS21 Y DO

Para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación-complementar y fortalecer desde el desarrollo organizacional, la “Guía técnica medidas de mitigación en relación a factores de riesgos psicosociales” - se propone como base del planteamiento en una primera instancia realizar una correlación entre las 5 dimensiones del protocolo psicosocial y los 7 factores descritos en el modelo de las 7s de McKinsey.

Según la definición establecida por mutual de seguridad para cada dimensión y las características descritas en cada una de sus subdimensiones, se procede a vincular cada una de estas sub dimensiones con uno de los siete factores.

Posteriormente se define un marco de referencia y su correspondiente conceptualización para definir y limitar el sentido de orientación que se dará como aporte, desde la mirada del desarrollo organizacional, a las acciones sugeridas, para complementar la guía de mitigación establecida por mutual. Este marco de referencia recopila las consideraciones teóricas y las investigaciones previas que se tomaron como parte de esta investigación. Que pretende gestionar el cambio para sumar valor al instrumento y lograr un impacto en la estrategia organización, promovido de la gestión de personas y liderado por el equipo directivo.

En una última instancia se complementan las acciones propuestas como medidas de control por parte de la mutual con acciones de DO, a través del factor vinculante del modelo 7S, conceptualización señalada como marco de referencia.

Se adjunta Matriz en Anexo I.

## **VIII.-) ANALISIS DE DATOS**

De acuerdo a lo expuesto por el Ministerio de Economía de Chile en su de la última y 4ta versión de la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-4), elaborada por el Instituto de estadísticas y la unidad de estudios del Ministerio de Economía año 2016. De un total de 325.334 empresas del país, que superan o igualan sus ventas a las 800 UF, se distinguen por tamaño en sus ventas empresas micro, pequeña, mediana y grande. (<http://www.economia.gob.cl/2017/03/16/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele4.htm>)

Existen importantes diferencias de acuerdo al tamaño de las empresas: las grandes reúnen el 3,2% del mercado, son responsables del 81,6% de las ventas totales efectuadas durante 2015 y emplean al 53,6% del total de trabajadores.

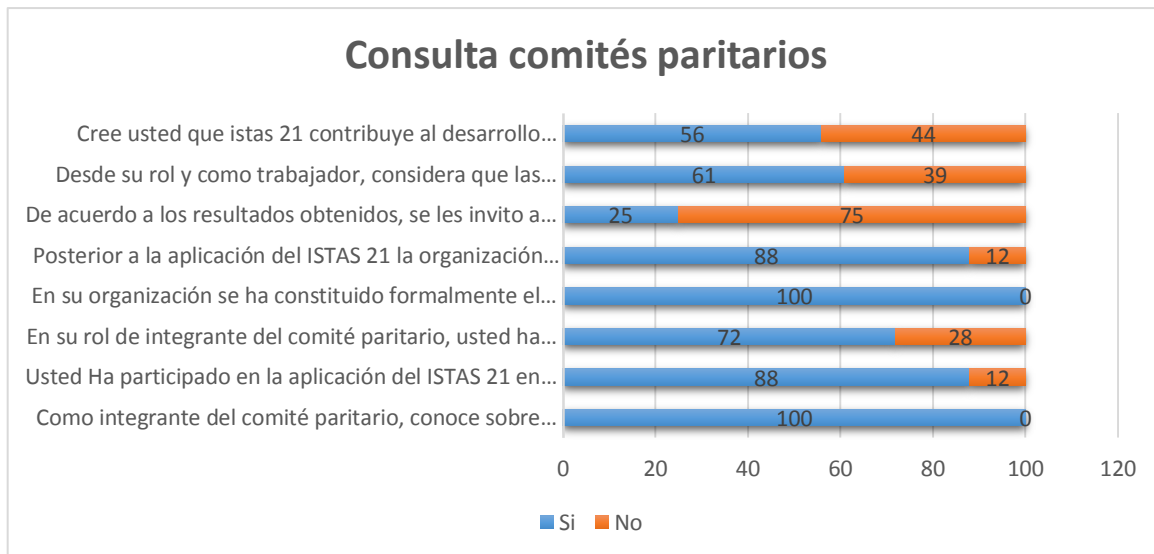
Las pymes representan el 51,9% del total de empresas, alcanzan el 16,7% del total de ventas y emplean al 40,6% de los trabajadores. En tanto en las microempresas estos porcentajes alcanzan 44,9%, 1,7% y 5,8%, respectivamente.

Para efecto de la presente investigación hemos tenido como foco la micro, pequeña y mediana empresa chilena, que en su conjunto representan el 96.8 % del total de empresas en Chile y emplean al 46,4 % de la fuerza trabajadora. Para estas empresas, es una obligación legal la aplicación del ISTAS 21, no obstante, este proceso de aplicación en varias ocasiones se encuentra subvalorado, desacreditado en la organización, no logrando un impacto real en las dimensiones consideradas como afectas por dicho instrumento, y que requieren de un trabajo de mitigación, como el planteado por Las “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad.

Al respecto y para tener una mirada del funcionamiento y la valoración del proceso de aplicación e intervención ISTAS 21, decidimos consultar a los integrantes de 16 comités paritarios de empresa pequeña, micro y mediana de la región metropolitana. Para ello, se aplicó una encuesta autoaplicativa a los integrantes de comités paritarios, organización compuesta por tres representantes del empleador y tres representantes de los trabajadores, cuyas decisiones son adoptadas en el ejercicio de sus atribuciones, que le encomienda la Ley N° 16.744, son obligatorias para la empresa y los trabajadores.

Estos integrantes de los comités recibieron una encuesta a través, de correo electrónico explicando el contexto de la investigación e invitándolos a responder de manera directa la encuesta autoaplicativa. A modo general tuvimos buena aceptación de la encuesta, evidenciando en él envío oportuno de sus respuestas.

**Ver en Anexos II: Instrumentos de recolección de datos, b) encuesta integrantes comité paritario**



Al consultar a los representantes de los comités de paritarios sobre su conocimiento de la encuesta de riesgos psicolaborales ISTAS 21 en su totalidad el 100% indica conocer sobre el instrumento de evaluación. Sin embargo, no todos los consultados han participado en la aplicación de instrumento, situación que nos hace suponer que la existencia de un comité de trabajo para aplicación y aplicación de mejoras de acuerdo a los resultados, no siempre incluye a todos los miembros del comité paritario, ya que un 12% indica que no ha participado en la aplicación del ISTAS 21, del mismo modo un 28% indica que no ha participado en el comité de ISTAS 21 de la empresa para aplicación del instrumento y no ha trabajado en la mejoras requeridas, aun cuando en todas las organizaciones los comités ISTAS 21 se encuentra constituido y formalizado legalmente. El grado de participación activa de los integrantes del comité paritario de la empresa, se basa principalmente en la constitución y formalización del comité, es en este espacio formal donde se debe trabajar coordinadamente en la creación de estrategias para la mejora de los ámbitos afectados, solo un 25% indica haber sido convocado a dicha espacio participativo, situación que muestra la necesidad de incluir a quienes representan a los colaboradores dentro de la organización en todo el proceso de puesta en marcha del ISTAS 21, en su aplicación, sociabilización de resultados y así también en el espacio de construcción de medidas de contención y mejoras.

La valoración que tienen los integrantes de los 16 comités paritarios consultados sobre el impacto real de las medidas de mejoras implementadas, post aplicación del instrumento en la organización, es que estas en un 61% fueron un aporte para la empresa, versus un 39% que indica que no lo fueron, esta evaluación va de la mano con la real participación en la formulación de estrategias de mejoras y contención de la empresa, respecto de los ámbitos mal evaluados. Si estas

mejoras se hacen a nivel de cúpula y apuntar únicamente a acciones a corto plazo, no involucrando una mirada profunda de la organización y el rol de los colaboradores como agentes de cambio activos, a través de su participación, tenemos como resultado que el 44% de los consultados indica que el ISTAS 21, no contribuye al desarrollo organizacional de su empresa.

Respecto de la relación entre DO y ISTAS 21, los consultados reconocen que efectivamente debería evidenciarse una relación entre ambos modelos, no obstante, existe una dualidad en el tiempo que comienzan a identificar el DO en el proceso de trabajo, sin embargo, sigue estando alejado en la real inversión y del compromiso de la organización en su totalidad.

### **Resumen general de entrevistas Directivos Gestión de personas y Directivos Mutual seguridad.**

Ver, Anexo II, Instrumentos de recolección de datos y sus transcripciones.

Respecto de las encuestas realizadas a Directivos de Gestión de Personas, sobre los aportes del ISTAS 21 para su gestión en ámbito de RRHH, los consultados hacen mención que este instrumento permite conocer la percepción de los colaboradores en materia de salud mental, asimismo, el proceso de aplicación del ISTAS 21, se encuentra relacionado según los consultados con la capacidad de liderazgo, disponibilidad de RRHH y credibilidad en el instrumento son elementos claves para que el proceso se lleve a cabo de acuerdo a lo requerido formalmente. Otro factor expuesto es la capacidad real de adaptarse y flexibilizar posturas en pro de más mejora, de que volumen se trata la empresa, siendo este un factor clave para el óptimo desarrollo y manejo de medidas de mejora.

Los elementos negativos identificados por los entrevistados, tienen estrecha relación con la cultura organización de cada empresa, que se caracteriza por el liderazgo ejercido por su líder el cual debe estar estrechamente ligado al rol que les corresponde como encargados de gestión de personas, en este punto destaca que la responsabilidad de reevaluar ISTAS 21, que habitualmente es cargo de prevención, dejando de lado la mirada de gestión de personas.

## **IX.-) MANUAL IMPLEMENTACION POR DIMENSIONES**

A continuación, detallamos para cada dimensión y subdimensión del Instrumento Ista 21, acciones complementarias, medidas de control e indicadores propuestos desde el enfoque DO, que busca complementar la Guías de Mitigación Mutual de Seguridad.

### **a) DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS**

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>1.1 Exigencias Psicológicas Cuantitativas</b>
<b>Grupo D1</b>	Dimensión Exigencias psicológicas
<b>Definición</b>	Las exigencias psicológicas cuantitativas se definen como la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, imposibilidad de llevar el trabajo al día y acumulación de trabajo y también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas. También puede ocurrir la situación contraria, que las exigencias sean limitadas o escasas. Un gran número de investigadores han demostrado que unas altas exigencias cuantitativas pueden producir estrés y fatiga y están en la base de diversas enfermedades crónicas. (ISTAS).
<b>Marco de referencia</b>	<b>Perfil de cargo</b>
<b>Factor DO</b>	<b>Sistemas</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Evaluar y ajustar de forma periódica (trimestral, semestral; anual) la carga de trabajo total de los colaboradores/as en función de su perfil de cargo
2. Generar protocolos claros y conocidos cuando un colaborador tenga que asumir mayor carga de trabajo frente a una eventualidad
3. Respetar las tareas asociadas a cada perfil de cargo
4. Facilitar la distribución de tareas y tiempos al interior de los propios equipos o grupos de colaboradores.
5. Planificar plazos y tiempo de trabajo en forma realista, considerando la opinión de quienes lo realizarán.
6. Establecer medidas y límites para evitar las jornadas de trabajo excesivamente largas.
7. Mejorar el diseño de los flujos de procesos, procurando ajustarse a las realidades organizacionales (número de colaboradores, disponibilidad de tecnologías y tiempo disponible).
8. Organizar reuniones mensuales para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>1.2 Exigencias psicológicas cognitivas</b>
<b>Grupo D1</b>	Dimensión Exigencias psicológicas
<b>Definición</b>	Cognición significa pensamiento, y las exigencias cognitivas en el trabajo tratan sobre la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas cosas a la vez. Las exigencias cognitivas no se pueden considerar ni “nocivas” ni especialmente “beneficiosas” desde el punto de vista de la salud. Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, las exigencias cognitivas pueden contribuir al desarrollo de habilidades, pues implican la necesidad de aprender, y pueden significar más un desafío que una amenaza. En caso contrario, las exigencias cognitivas pueden significar una carga a añadir a las cuantitativas y por ello deben ser consideradas de manera específica al analizar el ambiente psicosocial de trabajo (ISTAS).
<b>Marco Referencia de</b>	<b>Capacidad de Aprendizaje conocimiento:</b> Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos para el desarrollo de la función.
<b>Factor DO</b>	Habilidades

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Evaluar y ajustar regularmente la carga de trabajo cognitiva de cada colaborador (concentración, atención, conocimientos) teniendo en cuenta de sus capacidades individuales.
2. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los colaboradores.

3. Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos para responder a las demandas actuales que desbordan las capacidades instaladas.
4. Proporcionar tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo.
5. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización en el trabajo.
6. Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los colaboradores.
7. Fomentar la participación de los colaboradores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>1.3 Exigencias psicológicas emocionales</b>
<b>Grupo D1</b>	Dimensión Exigencias psicológicas
<b>Definición</b>	Las exigencias emocionales incluyen aquellas que afectan nuestros sentimientos, sobre todo cuando requieren de nuestra capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que pueden transferirnos, y ante quienes podemos mostrar comprensión y compasión. Puede ser un equilibrio muy complicado, ya que el trabajador tiene que tratar de no involucrarse en la situación y de no confundir sus sentimientos, por ejemplo, de sus clientes, pacientes o alumnos con los suyos propios. Según el conocimiento actual podemos suponer que las exigencias emocionales podrían estar en la base del burn out (o estar quemado), ser causa de ansiedad y fatiga psíquica y propiciar la expulsión del mercado laboral de las personas largamente expuestas (ISTAS).

<b>Marco de Referencia</b>	<b>Autocontrol:</b> Capacidad de controlar las emociones y evitar reacciones emocionales negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en situaciones de estrés o alta presión, con un comportamiento que refleja dominio sobre sí mismo.
<b>Factor DO</b>	<b>Habilidades</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Generar espacios de colaboración, intercambio de conocimiento y experiencia entre los colaboradores que realizan funciones con alto desgaste emocional.
2. Establecer perfiles de cargo que incorporen la variabilidad de tareas con el objetivo de que el trabajador expuesto pueda cambiar a otra actividad con menor desgaste emocional.
3. Generar espacios donde se puede canalizar inquietudes de los colaboradores respecto a las exigencias emocionales.
4. Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas relacionados con la sobreexposición al desgaste emocional en el lugar de trabajo y sus soluciones.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>1.4 De Esconder Emociones</b>
<b>Grupo D1</b>	Dimensión Exigencias psicológicas
<b>Definición</b>	Las exigencias de esconder las emociones afectan tanto a los sentimientos negativos como los positivos, pero en la práctica se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadora esconde a los clientes, los superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones “profesionales” (ISTAS).
<b>Marco de Referencia</b>	<p><b>Cultura de apoyo organizacional</b></p> <p>La cultura de una organización habla de su diferenciación con otras empresas, y busca guiar los comportamientos de los miembros de organización a modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos.</p> <p>Por ello, una cultura de apoyo organizacional se basa en el respeto de sus miembros, sentido de colaboración, compromiso social y personal para la mantención de la</p>

	<p>organización.</p> <p>Como lo expresa Robbins [3] (1991) “la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados”</p>
<b>Factor</b>	<b>Estilo</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Generar procedimientos claros de cómo proceder ante dificultades o problemas con el público y/o clientes internos.
2. Establecer de forma escrita una política clara acerca de la atención a clientes, de las limitaciones y derechos, tanto del trabajador como del cliente. Acompañar con formación al respecto si corresponde.
3. Determinar si la dotación asignada para la labor particular alcanza a responder a los requerimientos específicos de la tarea.
4. Evaluar si los tiempos de colación, descanso, inicio y término de la jornada de trabajo son los adecuados, respetar los acuerdos al respecto e incorporar a los trabajadores en el diseño de estos.
5. Fortalecer redes de apoyo dentro de la organización.
6. Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas relacionados con la sobre exposición a situaciones de gran demanda emocional (trato con clientes difíciles, por ejemplo) en el lugar de trabajo y establecer soluciones.

	<b>1.5 Exigencias psicológicas sensoriales</b>
--	--

<b>SUB - DIMENSION</b>	
<b>Grupo D1</b>	Dimensión Exigencias psicológicas
<b>Definición</b>	Hemos denominado exigencias sensoriales a las exigencias laborales respecto a nuestros sentidos, que en realidad representan una parte importante de las exigencias que se nos imponen cuando estamos trabajando. Esta es una dimensión para la que se dispone de un nivel limitado de evidencias de su relación con la salud (ISTAS).
<b>Marco Referencia</b>	<p><b>de</b></p> <p><b>Condiciones ambientales</b></p> <p><b>Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo C/ Torrelaguna, 73 - 28027 Madrid</b></p> <p>Condiciones ambientales Las exigencias del trabajo están determinadas también por una serie de factores relacionados con las condiciones ambientales en el puesto de trabajo, es decir, por factores como el ruido, las vibraciones, la iluminación, la temperatura, etc. Es necesario contemplar estos factores como determinantes de la carga mental de trabajo, desde un punto de vista ergonómico. Es decir, las condiciones ambientales nos van a interesar no tanto por su posible contribución a la producción de accidentes o enfermedades profesionales, como por sus efectos sobre el bienestar y por la interferencia que producen en las actividades desarrolladas por los trabajadores.</p>
<b>Factor DO</b>	<b>Estrategia</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Generar evaluaciones ergonómicas periódicas de los puestos de trabajo.
2. Organizar el trabajo según las exigencias sensoriales y ambientales de cada puesto de trabajo
3. Generar espacios para acoger sugerencias de los trabajadores respecto de las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo o del centro del trabajo.

4. Involucrar a los trabajadores en la mejora de las condiciones ergonómicas de trabajo.

#### **PROPUESTA DO PARA DIMENSIÓN: EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS**

En relación al análisis de las medidas de mitigación ofrecidas por la Mutual de seguridad, comprobamos que los elementos fuertes identificados por el DO tales como estrategia, estructura y sistemas se encuentran abordados en las propuestas de la Mutual a través, de la revisión de carga laboral, énfasis en las responsabilidades del ámbito legal de la seguridad del trabajador. No obstante, y tal como se expone en el modelo de las 7s, estas medidas deben estar en sintonía con los factores blandos de la organización, esto es generar espacios de comunicación de participación en los cambios y definición de perfiles, establecimiento de las necesidades ergonómicas de los colaboradores, como así también establecer estrategias formales de difusión de las normativas legales de seguridad.

Al referirnos a factores blandos que no se encuentran abordados por la guía de mitigación, y que deben ser parte de esta dimensión para lograr un impacto positivo y real en la organización en su conjunto, identificamos las **Habilidades Y Estilo**. Ambos factores incluyen una mirada del cómo hacer en la organización y la necesidad de involucrar de manera participativa a los trabajadores, para que la necesidad de aprendizaje como categorizamos en esta tesis el factor de habilidades, pueda ser un canal que permita acceder a un cambio en la cultura de la organización fomentando el apoyo y la colaboración.

Para ello, las estrategias de capacitación y formación dentro de la organización, son de gran importancia y se establecen como un elemento clave para el éxito de cualquier acción que se decida emprender en la organización. Esto es realizar un proceso de detección de necesidades que involucre a los distintos niveles de la organización, que incluya la declaración de la organización respecto a los logros que se quiere obtener, como así también cual el objetivo de estos cambios que se quieren desarrollar. Para el proceso de detección de necesidades de capacitación es recomendable establecer un programa de líderes referentes y significativos de la organización, que generen un espacio de confianza para canalizar las emociones, y pueda transmitir a los equipos directivos las acciones demandadas por los trabajadores, tendiendo a aumentar la capacidad de autocontrol y el manejo de emociones.

Dichas intervenciones en la organización promueven una cultura de apoyo, que incluye que estos procesos sean visualizados, validados y con la participación

activa de los trabajadores.

## I.-) DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>2.1 Influencia</b>
<b>Grupo D2</b>	Dimensión Trabajo activo y desarrollo de habilidades
<b>Definición</b>	La influencia en el trabajo es tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo (orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo). Investigaciones han demostrado que una baja influencia en el trabajo aumenta el riesgo de diversas enfermedades (cardiovasculares, psicósomáticas, trastornos musculo esqueléticos, de salud mental), estrés, ausentismo por enfermedad (ISTAS).
<b>Marco de Referencia</b>	<b>Tareas Asignadas:</b> Una tarea es una labor u ocupación que debe hacerse en un tiempo específicos, previamente definido.
<b>Factor DO</b>	<b>Estructura</b>

### **Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre cómo organizar el trabajo.
2. Permitir que los colaboradores puedan ordenar las tareas y su método para cumplir con los objetivos propuestos en el cargo.
3. Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.
4. Organizar reuniones periódicas y/o facilitar canales de comunicación formalizados, para abordar los problemas en el área de trabajo y sus posibles soluciones.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>2.2 Control sobre los tiempos de trabajo</b>
<b>Grupo D2</b>	Trabajo activo y desarrollo de habilidades
<b>Definición</b>	El control sobre los tiempos de trabajo representa una ventaja en relación con las condiciones de trabajo decidir cuándo hacemos una pausa o podemos charlar con un compañero y también con las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar (ausentarse del trabajo para atender exigencias familiares, escoger los días de vacaciones, etc. Se ha podido comprobar en muchas investigaciones una relación entre un bajo nivel de libertad respecto al tiempo de trabajo e indicadores de salud, estrés y satisfacción laboral (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Descansos:</b> Reposo, la quietud o la pausa que se hace en medio del trabajo.
<b>Factor DO</b>	Estrategia

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los trabajadores en el diseño de horarios de trabajo.
2. Planificar los horarios de trabajo con anticipación con criterios realistas para cumplir con los objetivos del trabajo, con el fin de adaptarse a las necesidades.
3. Establecer medias que permitan controlar los límites de la jornada de trabajo para evitar que esta sea excesivamente larga.
4. Ajustar la duración y frecuencia de las pausas, y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo y el número de trabajadores.
5. Establecer con claridad la labor que debe realizar cada colaborador y cuáles son los plazos de esta.
6. Mejorar el margen de libertad y control sobre los tiempos de trabajo de los colaboradores.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>2.3 Posibilidades de desarrollo en el trabajo</b>
<b>Grupo D2</b>	Dimensión Trabajo activo y desarrollo de habilidades

<b>Definición</b>	Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona. La realización de un trabajo debe permitir la adquisición de las habilidades suficientes – pocas o muchas – para realizar las tareas asignadas, aplicar esas habilidades y conocimientos y mejorarlos. Se puede realizar un trabajo creativo o, por el contrario, el trabajo puede ser rutinario, repetitivo y monótono y no representar ningún tipo de aprendizaje ni crecimiento (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Aprendizaje Continuo:</b> Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto.
<b>Factor DO</b>	Habilidades

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.
2. Generar mecanismos donde los colaboradores antiguos puedan transmitir sus conocimientos a los nuevos.
3. Facilitar espacios donde los trabajadores puedan recibir capacitación y adquirir conocimientos nuevos.
4. Realizar levantamiento de necesidades de capacitación con colaboración de los trabajadores.
5. Organizar del trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
6. Ofrecer perspectivas de carrera.
7. Generar espacios de aprendizaje para desarrollar nuevas competencias, habilidades y conocimientos para responder a las demandas actuales

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>2.4 Sentido del trabajo</b>
------------------------	--------------------------------

<b>Grupo D2</b>	Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades
<b>Definición</b>	El hecho de ver sentido al trabajo significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales (estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos. Las personas podemos afrontar de una forma más positiva para nuestra salud las dificultades que nos afectan durante la formada laboral si el trabajo lo experimentamos con sentido. Así, el sentido del trabajo puede verse como un factor de protección una forma de adhesión al contenido del trabajo o a la profesión, pero no necesariamente a la empresa o a la organización. La falta de sentido se considera uno de los actores estresantes básicos en relación con las actividades humanas y se relaciona con el mal estado de salud, el estrés y la fatiga. Por el contrario, un alto sentido del trabajo puede incluso suponer un factor de protección frente a otras exposiciones estresantes (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Fines (motivaciones - objetivos – metas):</b> Situación deseada que el trabajador intenta lograr a través del trabajo que realiza.
<b>Factor DO</b>	<b>Valores</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.
2. Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los trabajadores.
3. Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
4. Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.
5. Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones.
6. Fomentar la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores.
7. Establecer relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes pares que puedan obtener apoyo los unos de los otros.

8. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores.
9. Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental.
10. Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>2.5 Integración en la empresa</b>
<b>Grupo D2</b>	Dimensión Trabajo activo y desarrollo de habilidades
<b>Definición</b>	Énfasis en la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo. Es frecuente que los trabajadores piensen en dos categorías: “ellos” y “nosotros”. La persona no se identifica con la empresa sino con sus compañeros, con quienes comparten intereses, lo que no representa ningún riesgo para la salud pues, por lo menos en cierto modo, puede implicar un alto nivel de apoyo social y de gestión de recursos humanos que intentan integrar a cada trabajador en la empresa para que los trabajadores sientan que los problemas y objetivos de ésta son también suyos. (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Desarrollo:</b> La empresa comprometida con el desarrollo integral de las personas.
<b>Factor DO</b>	<b>Staff</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Definir reuniones y/o espacios de comunicación entre los distintos estamentos de la organización que tengan fechas y lugares establecidos con antelación y conocidos por todos.
2. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo fomentar la participación de éstos en la mejora de sus condiciones laborales y producción.
3. Organizar el trabajo de forma que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
4. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los colaboradores.

5. Reconocer formalmente la importancia de cada colaborado y/o área / departamento para el negocio o misión organizacional.
6. Organizar actividades sociales durante o después de las horas de trabajo.
7. Reconocer abiertamente el buen desempeño de los colaboradores y los equipos.
8. Implementar un sistema mediante el cual los colaboradores conozca los resultados de su trabajo.
9. Tratar a las mujeres y hombres con equidad.

### **PROPUESTA DO PARA DIMENSIÓN: TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES**

Esta dimensión apunta a la autonomía del trabajador, respecto de la capacidad de decidir sobre la organización de sus tiempos y métodos que favorezcan la realización de su trabajo, podríamos decir que se fundamenta en la mirada de control y supervisión según el modelo Demandas-Control (JDC) —Karasek 1979— El modelo JDC desarrollaba la corriente de estudio sobre el rediseño del puesto de trabajo, añadiendo a las variables habituales de autonomía, satisfacción, motivación y compromiso, los efectos sobre la salud del trabajador, combinando así el enfoque tradicional de la psicología organizacional con el de las Demandas del trabajo o estresores.

En relación a esto los subdimensiones, que corresponden a trabajo activo y desarrollo de habilidades, son abordadas desde las guías de mitigación, con factores mayormente duros o fuertes, respecto de la conceptualización guía de desarrollo organizacional, de modelo de las 7's de McKinsey, que entregan orientaciones principalmente respecto de la formulación, seguimiento y control, respecto de las funciones descritas en los perfiles de cargos de la organización. Haciendo énfasis en el desarrollo participativo de los perfiles y medidas de mitigación respecto de la autonomía del trabajador, las posibilidades de desarrollo en su empresa.

Por su parte las dimensiones que incluyen un trabajo asociado al manejo del capital humano y desarrollo de este en compas de sus habilidades y deseos de crecimiento – desarrollo dentro de la organización, se torna más bien escaso en cuanto a las medidas reales de intervención.

Es en estos subdimensiones donde hacemos énfasis ´para hablar de habilidades, valores y staff. Cuando hablamos de valores de una organización, nos adentramos al corazón y motor que mueve a dicha empresa, y estos deben ser conocidos y compartidos por la organización en general, estos ayudan a conocer en lo que creen y por lo que luchan todas las personas que trabajan dentro de ella. Por ello, al hablar

de staff nos encontramos con el capital humano de la organización el que debe ser parte de esta declaración de valores, o suscribirlos, para ello la organización debe tener presente el trabajo continuo a través, de una política de comunicación interna que destaque el propósito que mueve a la organización, para entregar sentido de pertenencia y compromiso. Complementariamente a los valores de una empresa, las declaraciones de misión y visión, son fundamentales y sustento de mantención del sentido, esto debería incluir: Ambos elementos centrales como el staff y los valores permiten desarrollar las habilidades que nos llevan al espacio de desarrollo de las personas para transitar hacia las metas y objetivos que permitan medir el éxito de la estrategia de la organización

Cuando hablamos de valores de una organización, nos adentramos al corazón y motor que mueve a dicha empresa, y estos deben ser conocidos y compartidos por la organización en general, estos ayudan a conocer en lo que creen y por lo que luchan todas las personas que trabajan dentro de ella. Por ello, al hablar de staff nos encontramos con el capital humano de la organización el que debe ser parte de esta declaración de valores, o suscribirlos, para ello la organización debe tener presente el trabajo continuo a través, de una política de comunicación interna que destaque el propósito que mueve a la organización, para entregar sentido de pertenencia y compromiso. Complementariamente a los valores de una empresa, las declaraciones de misión y visión, son fundamentales y sustento de mantención del sentido, esto debería incluir:

Comunicar el propósito de la organización permanentemente

Informar acerca del desarrollo de la estrategia

Desarrollar las metas y objetivos mensurables para medir el éxito de la estrategia de la organización.

Definir Flujos de Procesos que identifiquen con claridad las tareas y cargos que se involucran en dicha tarea y como se entrelazan con la estructura de la organización y sus resultados, dicho flujo debe ser comunicado a todos los trabajadores de esta forma todos interiorizan tareas, espacios de delegación de funciones e impacto en los resultados.

Asimismo, es fundamental establecer el desarrollo del liderazgo como una propuesta de valor para los trabajadores, destinando recursos para fortalecer en líderes formales e informales herramientas que permitan permear a través del trabajo diario el sentido del trabajo mejorando el clima laboral y aumentando el logro de los objetivos propuestos.

## II.-)DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DE LIDERAZGO

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>3.1 Claridad en el rol</b>
<b>Grupo D3</b>	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
<b>Definición</b>	Esta dimensión tiene que ver con la definición del puesto de trabajo. La definición clara del rol o del papel a desempeñar, es una de las dimensiones clásicas en la psicología social. Si el papel a desempeñar no está bien definido, puede resultar ser un factor muy estresante. La falta de definición del rol puede deberse a la indefinición del puesto de trabajo o la falta de definición de las tareas a realizar. Otro aspecto de la claridad de rol es el nivel de autonomía. La falta de claridad en el rol se relación especialmente con la mala salud mental, fatiga y síntomas cognitivos de estrés. Por otro lado, los puestos de trabajo mal definidos son causa objetiva de indefensión de los trabajadores frente a críticas de sus superiores o imposición de cambios no deseados en las tareas o condiciones de trabajos (ISTAS)
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Organigrama:</b> Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, organización o institución, en esta grafica se muestra claramente las relaciones de jerarquía, la relación que existe entre los distintos ámbitos de la organización y las funciones de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en ella.
<b>Factor DO</b>	<b>Estructura</b>

### **Medidas de control: Guía técnica medidas de mitigación en relación a factores de riesgos psicosociales**

1. Definir y difundir las descripciones de cargos de la organización especialmente en el referido a los niveles de autonomía esperados. Los que además deben ser revisados y actualizados periódicamente
2. Implementar sistemas de inducción integral a trabajadores nuevos.

3. Contar con procedimientos de trabajos definidos y explícitos.
4. Establecer como política interna que jefaturas se relacionen periódicamente con los colaboradores que dependen de dicha jefatura
5. Asegurarse de que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los colaboradores sobre cualquier problema relacionado con las funciones que realizan.
6. Informar a los colaboradores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados.
7. Evitar designar tareas de manera informal.
8. Considerar la opinión de los colaboradores en el diseño de cargos.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>3.2 Conflicto de rol</b>
<b>Grupo D3</b>	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
<b>Definición</b>	El conflicto de rol trata de las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que tenemos que hacer entran en conflicto con las normas y valores personales. Este tipo de conflictos puede ser de larga duración en muchas ocupaciones y pueden resultar altamente estresantes. Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales. El conflicto de rol en el trabajo sobre todo se relaciona con la aparición de síntomas conductuales de estrés (irritabilidad, falta de iniciativa, etc.) (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Conflicto:</b> Es una situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
<b>Factor DO</b>	<b>Valores</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Revisar organigrama organizacional con el propósito de que no existan dobles jefaturas sobre algún departamento o área.
2. Establecer un mecanismo para consultar la opinión de los trabajadores sobre la forma de cómo realizar el trabajo.
3. Delimitar tareas asociadas al cargo que ocupa cada trabajador en particular.
4. Asegurarse de que los supervisores se comuniquen fácilmente con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema relacionado con las funciones que realizan.
5. Determinar trabajadores que se harán cargo de tareas que se escapen de una planificación previa y/o establecer un protocolo simple para dichos eventos.
6. Establecer con claridad la labor que debe realizar cada colaborador y cuáles son los plazos de estas.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>3.3 Calidad de liderazgo</b>
<b>Grupo D3</b>	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
<b>Definición</b>	Desde el punto de vista de la salud, se ha observado que la calidad de la dirección es uno de los factores que exhiben una clara relación con la salud de los trabajadores, y en particular con una buena salud mental, alta vitalidad y un bajo nivel de estrés, por los menos en lo que se refiere a los síntomas somáticos. Por otro lado, esta dimensión está muy relacionada con las que siguen a continuación (calidad de las relaciones con los superiores y con los compañeros de trabajo), pero aquí tiene un sentido netamente instrumental relacionado con superiores jerárquicos. Desde el punto de vista de la salud, parece importante que los inmediatos superiores realicen una gestión del personal justa, democrática, responsable y visible (ISTAS).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Liderazgo:</b> Habilidades y capacidades directivas, gerenciales para influir sobre un individuo, un grupo y/o sobre la organización, con el uso de herramientas comunicacionales, que permiten motivar a los colaboradores, generando compromiso en el equipo

	para la consecución de un fin propio y/o organizacional
<b>Factor DO</b>	<b>Estilo</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Desarrollar, comunicar y poner en práctica, a través de las jefaturas, una política y estrategia el cuidado del ambiente de trabajo en cuanto a riesgos psicosociales.
2. Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia y equidad.
3. Fomentar la comunicación entre los gerentes y los trabajadores
4. Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados.
5. Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan.
6. Capacitar regularmente a nivel gerencial y a las jefaturas para aplicar medidas de reconocimiento en forma habitual.
7. Fomentar estilos de gestión justos, democráticos y responsables.
8. Incentivar un liderazgo visible y desplegado directamente en terreno.
9. Establecer criterios de transparencia y fomentar la comunicación efectiva de eventos, cambios en procedimientos y desvinculaciones.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>3.4 Calidad de la relación con los superiores</b>
<b>Grupo D3</b>	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
<b>Definición</b>	Se refiere al hecho de recibir de los superiores información adecuada y suficiente respecto del trabajo, y de contar con ayuda necesaria y oportuna desde ellos cuando se requiere. El objetivo apunta disminuir el riesgo de baja calidad de la relación con los superiores.
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Planificación:</b> Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
<b>Factor DO</b>	<b>Estilo</b>

**Medidas de control:**

**Guía técnica medidas de mitigación en relación a factores de riesgos psicosociales**

1. Establecer como principio que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con sus trabajadores.
2. Asegurarse de que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema.
3. Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados.
4. Dar a los trabajadores información sobre los planes futuros y cambios.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>3.5 Calidad de la relación con los compañeros de trabajo</b>
<b>Grupo D3</b>	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo
<b>Definición</b>	Se refiere al hecho de recibir ayuda necesaria y oportuna de los compañeros (as) de trabajo cuando es necesario o requerido, junto con el sentimiento de formar parte de un grupo social.
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Relación Humana:</b> Se refiere a todo acto en el cual intervengan dos o más personas, respetando su cultura y normas. La relación puede ser familiar, colectiva o laboral. Se establece un vínculo de conversación y experiencias.
<b>Factor DO</b>	<b>Valores</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Fomentar redes de apoyo entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.
2. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores.
3. Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los empleados.
4. Organizar actividades sociales durante o después de la hora de trabajo.
5. Proporcionar ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sean necesarios

## **PROPUESTA DO PARA DIMENSIÓN: APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DE LIDERAZGO**

De acuerdo a las variables involucradas en esta dimensión, las medidas de mitigación propuestas por mutual de seguridad, consideran principalmente el factor de Estructura y Estilo para cada subdimensión. Esto considera Descripciones de cargos, sistemas de inducción, procedimientos de trabajo y delimitación de tareas, fomentar la comunicación, mecanismos de medición de conflictos, promoción del trabajo en equipo y actividades asociativas extra laborales, entre otros.

Sin embargo, notamos la ausencia del tercer factor 7s involucrado, “Valores”, principalmente en las sub dimensiones conflicto de rol y Calidad de relación con los compañeros de trabajo. Tomando como referencia la conceptualización asignada en esta investigación, como nuestro marco conceptual, conflicto y relaciones humanas, respectivamente, la propuesta de DO para complementar las acciones ya establecidas, considera promover gestores que fomenten una cultura de productividad y excelencia que logren que trabajar con ellos sea ameno y que conecten a sus compañeros de equipo a nivel laboral y personal. Estos gestores no necesariamente forman parte del liderazgo formal de la organización, aunque si lo fuesen, pueden lograr, además, inspirar a los otros en cómo dirigir su equipo hacia el éxito. Un buen gestor debe lograr que las personas que están fuera de la organización quieran entrar y quienes ya pertenecen a ella quieran quedarse. No solo para las organizaciones, la rotación es costosa, también lo es, para un buen equipo considerando la desmotivación y la falta de interés cuando un compañero se va, es inevitable que el resto del equipo recienta la sobre carga laboral mientras dura el proceso de búsqueda, inducción y aprendizaje del nuevo integrante.

En los últimos años se ha producido un cambio considerable en la dinámica empleado y empresario. Los profesionales jóvenes de hoy (millennials) no esperan permanecer muchos años en una organización, para ellos, quienes representan un porcentaje no menor en la mano de obra actual. Buscan trabajar junto a personas de su agrado y con las que disfruten colaborando. Por lo tanto, es fundamental, desde esta perspectiva, crear una cultura de compañerismo, despertando el interés permanente por colaborar con otros desde una mirada desde la empatía donde yo “te ayudo”, “yo te entiendo”, “yo te acepto”, o “yo quiero saber cómo ayudarte”. elimina barreras y promueve el establecimiento de

un vínculo empático con el otro y evitación del conflicto ya sea de rol u otro se establecen como valores organizacionales

En la práctica la empresa deberá permitir la polifuncionalidad del colaborador, es decir propiciar que al menos una vez cada seis meses (por ejemplo) cada colaborador forme parte de otro equipo de trabajo (sucursales, áreas, etc.,) por un período pre establecido, donde pueda desarrollar otras funciones, conocer el negocio desde otra mirada, conocer y establecer vínculos con otros compañeros de trabajo, mejorar la red de contactos dentro de la organización, que le faciliten la resolución de contingencias cuando ocurran y lo principal generar mayor empatía entre áreas al entender la forma y tipo de trabajo de sus compañeros de trabajo y de su lugar de trabajo. .

### III.-) DIMENSIÓN COMPENSACIONES

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>4.1 Estima</b>
<b>Grupo D4</b>	Compensaciones
<b>Definición</b>	La estima incluye el reconocimiento de los superiores por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo. La estima representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado y constituye, justamente con las perspectivas de promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, y un salario adecuado a las exigencias del trabajo, la base de las compensaciones del modelo “esfuerzo – recompensa” de Siegrist (Istas).
<b>Características</b>	Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo —esfuerzo – compensaciones y de la —justicia organizacional. Incluye el reconocimiento, apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. También incluye recibir un trato justo. Representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado.
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Reconocimiento:</b> Es la acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a otros o reconocerse así mismo.
<b>Factor DO</b>	<b>Estilo</b>

#### **Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Establecer una política de reconocimiento conocida por todos

2. Capacitar regularmente al nivel gerencial y a las jefaturas para aplicar medidas de reconocimiento de manera habitual.
3. Fomentar estilos de gestión justos, democráticos y responsables
4. Implementar un sistema mediante el cual los colaboradores conozcan los resultados de su trabajo
5. Implementar un sistema en el que los colaboradores sean capaces de expresar sus opiniones y apreciaciones.
6. Tratar a las mujeres y hombres con equidad.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>4.2 Inseguridad Respecto Al Contrato De Trabajo</b>
<b>Grupo D4</b>	Compensaciones
<b>Definición</b>	Existen fuertes evidencias que la inseguridad en el empleo, la temporalidad y, en general la precariedad laboral se relaciona con múltiples indicadores de salud, se ha puesto especialmente de manifiesto su relación con la siniestralidad laboral. Incluye la inseguridad de las condiciones de trabajo: movilidad funcional y geográfica, cambios de jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y carrera profesional. También incorpora la estabilidad del contrato y de las remuneraciones y las posibilidades de ascenso en el trabajo
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Entorno y legislación laboral:</b> Conjunto de reglas jurídicas que garantizan el cumplimiento de las obligaciones de las partes que intervienen en una relación de trabajo.
<b>Factor DO</b>	<b>Estrategia</b>

**Medidas de control: Guía técnica medidas de mitigación en relación a factores de riesgos psicosociales**

1. Estructurar el trabajo buscando cuidar la estabilidad laboral de los colaboradores
2. Formalizar las relaciones contractuales al interior de la organización estableciendo declaraciones claras sobre las condiciones de trabajo.
3. Otorgar salarios que se ajuste a la labor realizada y el esfuerzo requerido para realizar dicha labor.
4. Asegurarse de que el pago de las remuneraciones sea regular y que los beneficios que se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondientes.
5. Garantizar la estabilidad laboral de los colaboradores que toman licencia.

- Mejorar la seguridad en el empleo, proteger a los colaboradores y sus representantes contra el despido injustificado.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>4.3 Inseguridad Respecto A Las Características Específicas Del Trabajo</b>
<b>Grupo D4</b>	Compensaciones
<b>Definición</b>	Se refiere específicamente a la estabilidad en ciertas características del puesto de trabajo, tales como el lugar, los horarios y las tareas que se realiza. Mas allá de la precariedad, o no, del contrato de trabajo este factor se relaciona con la posible inseguridad sobre otras condiciones del mismo: movilidad funcional y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y carrera profesional que también representa una innegable fuente de estrés y por lo tanto de las patologías de salud asociadas.
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Funciones:</b> Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.
<b>Factor DO</b>	<b>Sistemas</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

- Dar a los colaboradores información sobre los planes futuros y cambios.
- Informar a los colaboradores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios disponibles.
- Establecer como principio el que los gerentes v vaya regularmente al lugar de trabajo para hablar con los colaboradores acerca de acontecimientos que puedan estar ocurriendo a nivel organizacional.
- Gestionar cambios organizacionales de forma que estos sean paulatinos y que se procure cuidar la salud de los colaboradores.

5. Si existe procesos de desvinculación, ofrecer planes de formación a aquellos colaboradores

### **PROPUESTA DO PARA DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN**

Hoy en día el mundo laboral, con la renovación de los perfiles de trabajadores que se incorporar a las organizaciones asistimos a un cambio en el paradigma, en donde el enfoque de producción y rentabilidad estaba asociada a una carrera que comenzaba y acabada en una misma organización, la cual favorecía y subvencionada las necesidades de los trabajadores a través de beneficios adiciones que encontraban en sus áreas de bienestar, asociado principalmente al acceso de créditos y bienes materiales,

Para hoy en una sociedad con trabajadores más empoderados y conocedores de sus derechos, existe una demanda diferente a las organizaciones, estas apuntan principalmente la flexibilidad laboral, disponibilidad de crecimiento en la organización, reconocimiento más allá de una medida económica y autonomía del trabajador para organizar sus tiempos y capacidad de respuesta.

Hoy Hablamos de gerencia de felicidad, en la organización, buscamos la gestión del talento y la retención de este. Por ello, las organizaciones están en un proceso de cambio que apunta a reconocer la importancia del estilo de dirección de sus líderes, que sin duda marcaran la diferencia en una empresa feliz y productiva y otra que no lo es.

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. La capacitación y formación en destrezas que se pueden aprender y que resultan claves para un líder, y favorecen la gestión la habilidad de negociación, la oratoria, el centrarse en resultados, la capacidad de escuchar y el pensamiento estratégico son algunas de ellas, pero todas siempre se enfocan en habilidades “tradicionales” del líder como se conoce habitualmente, ninguna de ellas en otro tipo de líder que se enfoque más en lograr resultados y en la forma de conseguirlos que en simplemente conseguir resultados.

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>5.1 Preocupación por las tareas domesticas</b>
<b>Grupo D4</b>	Doble presencia
<b>Definición</b>	Se refiere a la cantidad de trabajos domésticos y/o familiar que depende del trabajador (a), cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares? Corresponde a la preocupación que las tareas del trabajo doméstico y/o familiar producen en el trabajador(a). La doble presencia dice relación con la conciliación trabajo/familia y la corresponsabilidad parental. Las mujeres siguen realizando y responsabilizándose mayoritariamente de gran parte del trabajo, generando Intranquilidad por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Organización:</b> una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
<b>Factor DO</b>	<b>Estilo</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los colaboradores en el diseño de los horarios de trabajo

2. Planificar horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los colaboradores
3. Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los colaboradores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares
4. Establecer de manera formal facilidades para cuando algún colaborador deba responder a alguna contingencia familiar o doméstica, si estas existen procurar comunicarlas de manera oportuna con el objetivo de que todos los colaboradores tengan acceso a ella y las conozcan.
5. Considerar capacitaciones para las jefaturas en la adquisición de herramientas de orientación para sus colaboradores, respecto de las políticas de bienestar de la organización.
6. Incorporar redes de apoyo social en la organización, como un espacio permanente de ayuda a los colaboradores

<b>SUB - DIMENSION</b>	<b>5.2 Carga de tareas domesticas</b>
<b>Grupo D4</b>	Doble presencia
<b>Definición</b>	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza, se refiere a la cantidad de trabajos domésticos y/o familiar que depende del trabajador (a), cuándo está en el trabajo, pensando continuamente en las exigencias domésticas y familiares, esta preocupación de las tareas del trabajo doméstico y/o familiar producen en el trabajador(a) una doble jornada laboral, en el ámbito productivo y familiar doméstico. Esta situación es vivida mayormente por las mujeres trabajadoras, quien se ven afectadas psicológicamente Este factor se refiere específicamente a la cantidad de trabajo doméstico y/o familiar que depende del trabajador(a).
<b>Marco de Referencia Conceptualización</b>	<b>Competencias:</b> Son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo o expertos.
<b>Factor DO</b>	<b>Habilidades</b>

**Medidas de control: “Guías Técnicas medidas de Mitigación en Relación a Factores de Riesgos Psicosociales” elaborada por Mutual de Seguridad**

1. Involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo.
2. Planificar horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los colaboradores.
3. Optimizar las dimensiones sobre el tiempo de trabajo para que los colaboradores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.
4. Establecer de manera formal facilidades cuando un colaborador deba responder a alguna contingencia familiar o doméstica, si estas existen procurar comunicarlas de manera oportuna con el objetivo de que todos los colaboradores tengan acceso a ellas y las conozcan.
5. Considerar capacitaciones para las jefaturas en la adquisición de herramientas de orientación para sus colaboradores, respecto de las políticas de bienestar de la organización.

#### **PROPUESTA DO PARA DIMENSIÓN: DOBLE PRESENCIA**

La incompatibilidad de los horarios de trabajo con las exigencias familiares es una fuente de estrés y de insatisfacción constante, y constituye un factor de riesgo que no es estrictamente profesional, pero que debe tenerse en cuenta a la hora de proteger la salud del trabajador. En el marco de la empresa es necesario identificar y actuar sobre este riesgo, principalmente a través de la concreción y ampliación de los derechos reconocidos en la normativa sobre conciliación de la vida laboral y familiar. Existen algunos ejemplos de buenas prácticas de conciliación trabajo-familia, como por ejemplo un sistema de gestión horaria con la creación de un banco de horas, posibilitando una gestión flexible de la jornada laboral y, permitiendo a los trabajadores un mayor control sobre su vida profesional y sobre sus responsabilidades personales y familiares. (<http://ergodep.ibv.org/documentos-de-formacion/2-riesgos-y-recomendaciones-generales/517-doble-presencia.html> Universidad Politécnica de Valencia)

Todo lo anterior, hace mención a la implementación de medidas normativas y de organización como lo plantea modelo de las 7's de McKinsey, identificando estas medidas de acción como elementos duros o fuertes de la organización, y que se encuentran avalados en procedimientos y estrategias de la organización para abordar dichas actividades.

No obstante, al realizar el análisis de los factores identificados en esta dimensión tanto estilo como habilidades, conceptualizados de acuerdo a nuestro marco teórico como estrategia de organización, desarrollo de competencias y habilidades. Volvemos a lo ya expuesto en cuanto al desarrollo de una programa de detección de necesidades de capacitación y formación, que permita establecer estrategias de

manejo individual para el organización del tiempo, planificación y una mirada como organización respecto a las demandas expuesta por los trabajadores en relación a la sobre carga por requerimientos domésticos, la entrega de competencia y habilidades para dicho manejo apunta principalmente a la capacidad de cada trabajador de organizar y sobrellevar las demás de sus distintos ámbitos de acción. Y por su parte a la organización le entrega las herramientas necesarias para abordar estos requerimientos desde una mirada ganancial y de retención del talento interno.

## X.-) KPI POR SUB-DIMENSIONES

<b>D1 DIMENSION EXIGENCIAS PSICOLOGICAS</b>		
<b>Sub Dimensión</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>
<b>Cuantitativas</b>	Identificar con claridad los puntos de mejora que impactan en las exigencias psicológicas de los trabajadores.	N° de prácticas de mejora continua que se implementan anualmente.
<b>Cognitivas</b>	Lograr entregar conocimiento y capacitación a la mayor cantidad de trabajadores de manera estandarizada, flexible y eficiencia de tiempo.	% de trabajadores capacitados en plataforma intranet.
<b>Emocionales</b>	Disminuir situaciones de conflicto derivadas de situaciones de índole emocional para la organización.	N° de personas que participan en el programa de líderes referentes significativos.
<b>De Esconder Emociones</b>	Mejorar la comunicación interna formal e informal en la organización.	Encuesta de Clima y Cultura organizacional.
<b>Sensoriales</b>	Mejorar las condiciones laborales sensoriales de los trabajadores.	N° acciones e implementación de mejoras de espacios laborales.

<b>D2 DIMENSION TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES</b>		
<b>Sub Dimensión</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>
<b>Influencia</b>	Innovar en nuevas formas de trabajo y de ejecución de las tareas.	N° de procesos nuevos, innovadores o que su cambio genere un nuevo impacto en la forma de realizar las tareas.
<b>Control sobre los tiempos</b>	Estructura organizacional con jornadas de trabajo diferenciadas de acuerdo a cargos, tareas y carga de trabajo.	% de colaboradores en las jornadas de trabajo definidas para la organización.
<b>Posibilidades de desarrollo en el trabajo</b>	Mejora en eficiencia y efectividad en las tareas de la organización.	N° de colaboradores capacitados interna y externamente.
<b>Sentido del trabajo</b>	Mejora de Clima Laboral y percepción de condiciones de trabajo.  Aumento de procesos y tareas innovadoras que impacten en los resultados de la organización.	Encuesta de Clima Laboral y Condiciones de trabajo.  N° de procesos nuevos, creativos e innovadores que considere el trabajo entre dos o más áreas de la organización.
<b>Integración en la empresa</b>	Mejorar Clima Laboral, compromiso y motivación de los colaboradores.	Encuesta Clima Laboral. % Ausentismo. % Licencias.
<b>D2 DIMENSION APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>

<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Sub Dimensión</b>	Confianza y mejora de clima organizacional. Orden y seguridad organizacional.	Actualización y difusión, anual de organigrama de la organización.
<b>Claridad en el rol</b>	Alineación a los objetivos de empresa, seguridad y claridad organizacional	Menor tiempo en el cumplimiento en la entrega de tareas. Mejora del clima interno
<b>Conflicto en el rol</b>	Formación de mentores Visión clara de la organización Valoración del sentido del trabajo	Mejora del clima interno Trabajo en Equipo y Colaboración, Creatividad de la organización
<b>Calidad de liderazgo</b>	Orden de las tareas a desarrollar por los colaboradores Tranquilidad y confianza organizacional	Implementación método de evaluación 360 Rotación Licencia presentismo
<b>Calidad de la relación con superiores</b>	Establecimiento de redes de colaboración al interior de la empresa Conocimiento de colaboradores de la empresa y sus jefaturas	Números de beneficios disponibles, vía compensación

**Calidad de la relación con sus compañeros de trabajo**

	<b>IMPACTO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>
<b>D4 DIMENSION COMPENSACIONES</b>	Bienestar organizacional	Índice de rotación

	<p>Fomenta el alto rendimiento</p> <p>Promueve el buen liderazgo</p> <p>Retención del talento</p> <p>Compromiso</p> <p>Productividad</p>	<p>Aumento de productividad</p> <p>Equipos de alto rendimiento</p>
<b>Sub Dimensión</b>	<p>Certidumbre laboral</p> <p>Tranquilidad y seguridad laboral</p> <p>Fortalecimiento de redes de apoyo laboral</p>	<p>Índice de licencia médica y</p> <p>Evolución de la productividad (para medir el presentismo)</p>
<b>Estima</b>	<p>Confianza laboral</p> <p>Colaboración y empatía laboral</p>	<p>Productividad</p> <p>Nivel de compromiso</p> <p>Nivel de pertenencia</p>
<b>Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato de trabajo</b>	<p>Confianza laboral</p>	<p>nivel de actividades de difusión sobre derechos laborales</p> <p>retroalimentaciones y feedback a los colaboradores por sus jefaturas</p> <p>evaluación 360°</p>
<b>Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo</b>	<p>Claridad y confianza respecto de funciones a realizar</p>	<p>Implementación modelo de gestión por competencias (creación o adecuación de perfiles de competencias)</p> <p>Evaluación a través de competencias</p>

<b>D5 DIMENSION DOBLE PRESENCIA</b>		
<b>Sub Dimensión</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>
<b>Preocupación por tareas domésticas</b>	Compromiso laboral con su equipo de trabajo Compromiso con la organización	Productividad Nivel de compromiso Nivel de pertenencia
<b>Carga de tareas domésticas</b>	Reconocimiento del valor del colaborador Lealtad y compromiso organizacional Disminución de licencias médicas y presentismo	% de uso de bolsa de tiempo Mejora en la productividad

## **XI.-) ANEXOS I: TABLAS DE CONCEPTOS**

### **a) Tabla significada subdimensión**

	<b>CONCEPTUALIZACION</b>
<b>D1 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS</b>	Hay elementos tanto cualitativos (exigencias emocionales, creativas, sensoriales) como cuantitativos (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo). Contiene la dimensión “demanda” del modelo DCAS y la dimensión “esfuerzo” del modelo DER, aunque las rebasa.
<b>D2 TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES</b>	En esencia se trata de la autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad). Se puede equiparar a la dimensión “control” del modelo DCAS.

<b>D3 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO</b>	Esta dimensión es equivalente a la de “apoyo social” en el modelo DCAS. Es moderadora de los efectos de las dos anteriores. También contiene elementos de liderazgo.
<b>D4 DIMENSION COMPENSACIONES</b>	Se puede hacer equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados).
<b>D5 DIMENSION PRESENCIA</b> <b>DOBLE</b>	Se puede hacer equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados).

DEFINICIONES DESDE: Manual del Método del Cuestionario **SUSESO/ISTAS21**

Versiones completa y breve **junio 2018**, <http://www.suseso.cl/606/w3-article-19640.html>

**b) Tabla resumen sub factor D.O y conceptualización para dimensión**

	<b>SUB DIMENSION</b>		<b>FACTOR DO</b>	<b>CONCEPTUALIZACION</b>
<b>D1 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS</b>	1.1.	E.P. Cuantitativas	Sistemas	Perfil de cargo
	1.2	E.P. Cognitivas	Habilidades	Aprendizaje - Conocimiento
	1.3	E.P. Emocionales	Habilidades	Auto control
	1.4	E.P. De esconder emociones	Estilo	Cultura apoyo organizacional
	1.5	E.P. Sensoriales	Estrategia	Condiciones Ambiental
<b>D2 TRABAJO</b>	2.1	Influencia	Sistemas	Automatización
	2.2	Control sobre los tiempos	Estrategia	Descanso

<b>ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES</b>		de trabajo.		
	2.3	Posibilidades de desarrollo en el trabajo	Habilidad	Aprendizaje continuo
	2.4	Sentido del trabajo.	Valores	Fines
	2.5	Integración en la empresa.	Staff	Desarrollo
<b>D3 APYYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO</b>	3.1	Claridad en el Rol	Estructura	Organigrama
	3.2	Conflicto de Rol	Valores	Conflicto
	3.3	Calidad de Liderazgo	Estilo	Liderazgo
	3.4	Calidad de la Relación con Superiores	Estilo	Planificación
	3.5	Calidad de la Relación con sus compañeros	Valores	Relación Humana
<b>D4 DIMENSION COMPENSACIONES</b>	4.1	Estima	Estilo	Reconocimiento
	4.2	Inseguridad respecto a las Condiciones Generales del Contrato	Estrategia	Entorno y legislación laboral
	4.3	Inseguridad respecto de las características específicas del trabajo	Sistemas	Funciones
<b>D5 DIMENSION DOBLE PRESENCIA</b>	5.1	Preocupación por las Tareas Domésticas	Estilo	Organización
	5.2	Carga de Tareas Domésticas	Habilidades	Competencias

c) Matriz de integración istas 21 y do

		SUB DIMENSION / FACTORES	Estrategia	Estructura	Sistemas	Estilo	Staff	Habilidades	Valores
<b>D1</b> <b>EXIGENCIAS</b> <b>PSICOLOGICAS</b>	1.1.	E.P. Cuantitativas			X				
	1.2	E.P. Cognitivas						X	
	1.3	E.P. Emocionales						X	
	1.4	E.P. De esconder emociones				X			
	1.5	E.P. Sensoriales	X						
<b>D2</b> <b>TRABAJO</b> <b>ACTIVO Y</b> <b>DESARROLL</b> <b>O DE</b> <b>HABILIDADES</b>	2.1	Influencia			X				
	2.2	Control sobre los tiempos de trabajo.	X						
	2.3	Posibilidades de desarrollo en el trabajo						X	

	2.4	Sentido del trabajo.							<b>X</b>
	2.5	Integración en la empresa.					<b>X</b>		
<b>D3 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO</b>	3.1	Claridad en el rol		<b>X</b>					
	3.2	Conflicto en el rol							<b>X</b>
	3.3	Calidad de Liderazgo				<b>X</b>			
	3.4	Calidad de la relación con superiores				<b>X</b>			
	3.5	Calidad de la relación con sus compañeros de trabajo							<b>X</b>
<b>D4 COMPENSACIONES</b>	4.1	Estima				<b>X</b>			
	4.2	Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato	<b>X</b>						
	4.3	Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo			<b>X</b>				
<b>D5 DOBLE PRESENCIA</b>	5.1	Preocupación por tareas domésticas.				<b>X</b>			
	5.2	Cargas de Tareas domésticas.						<b>X</b>	

## **XII.-) ANEXOS II: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **a) Entrevista en profundidad Directivos Gestión de personas**

#### **Estimados Directivos de Gestión de Personas:**

Nos dirigimos a ustedes para solicitar de su experiencia en el ámbito de gestión de personas, como Directivos de sus empresas u organizaciones. Requerimos de su colaboración en la respuesta a la entrevista adjunta. Nos interesa conocer su visión y opinión sobre la contribución a su empresa del proceso de aplicación y desarrollo ISTAS 21.

La valiosa información, que ustedes nos proporcionarán será parte de nuestro "Programa de intervención ISTAS 21 y Desarrollo Organizacional", investigación para optar al grado de Magíster en Dirección y Gestión del Capital Humano, de Universidad Finis Terrae.

Desde ya agradecemos su colaboración y respuestas, que sin duda ayudarán a entregar una mirada real de aplicación de este instrumento y las mejoras que se requieren para que satisfaga, las necesidades de los trabajadores y organizaciones chilenas.

Favor responder la entrevista como máximo en 48 horas, para asegurar la entrega oportuna de información.

Saludos cordiales,

- 1) En cuanto al proceso de aplicación y generación de medidas de mitigación, para los resultados del ISTAS 21, en su organización qué Dirección o Gerencia fue encargada de liderar el proceso: \_\_\_\_\_
- 2) Respecto de la socialización de los resultados obtenidos en la aplicación de ISTAS 21, y construcción de medidas de Mitigación. ¿Existió la participación de los trabajadores de su empresa? Si ----- No -----
- 3) Respeto del acompañamiento, y soporte técnico del proceso completo de ISTAS 21, ¿Qué rol ha desarrollado su organismo administrador en este proceso?
- 4) ¿Cuáles cree usted que son los aportes del ISTAS 21 para su gestión como directivo de gestión de personas?
- 5) ¿Cuáles cree usted que son las barreras organizaciones o aspectos negativos, en la aplicación del instrumento ISTAS 21 en su organización?
- 6) Considerando el modelo de Desarrollo Organizacional, que aplica una mirada sistémica, ofrece un cambio planeado y participativo. ¿Considera usted que existe una relación entre DO y el proceso de aplicación ISTAS 21?
- 7) Considera que la encuesta Istars 21 ha mejorado el desempeño de la organización después de aplicar el cuestionario en su organización.  
Si----- NO-----
- 8) Usted ha percibido cambios favorables en la organización. Si----- NO---  
---
- 9) Usted considera que las personas de la institución se encuentran con mayores herramientas para vivenciar cambios organizacionales después de aplicar el cuestionario ISTAS 21 en su organización. Si----- NO-----
- 10)Usted considera que después de aplicar el cuestionario ISTAS 21, en su organización se han generado cambios a nivel de cultura organizacional,  
Si----- NO-----

11) Como especialista en el tema de gestión de personas y riesgos psicosociales usted considera que la aplicación del cuestionario ISTAS 21 en su organización ha mejorado el clima laboral. Si----- NO-----

12) Usted ha observado que se ha aumentado el alineamiento de la estrategia, estructura, misión, visión y objetivos organizacionales, después de aplicar el cuestionario ISTAS 21 en su organización. Si----- NO-----

#### **b) Encuesta integrantes comités paritarios**

Estimados, integrantes de comités paritarios, nos dirigimos a ustedes para solicitar de colaboración como representantes de los trabajadores de sus organizaciones, para responder desde su rol la siguiente encuesta de proceso de aplicación y desarrollo ISTAS 21. Esta valiosa información que ustedes nos entregaran forma parte de nuestra investigación” Programa de intervención ISTAS 21 y Desarrollo Organizacional”, investigación para optar al grado de Magister en Dirección y Gestión del Capital Humano, de la Universidad Finis Terrae.

Desde ya agradecemos su colaboración y respuestas, que sin duda ayudaran a entregar una mirada real de aplicación de este instrumento y las mejoras que se requieren para que satisfaga las necesidades de los trabajadores y organizaciones chilenas.

Saludos cordiales,

#### **Preguntas:**

Favor contestar marcando con una X la respuesta correcta, se solicita claridad y precisión en los comentarios solicitados, sí corresponde:

- 1) Como integrante del comité paritario, conoce sobre la encuesta de riesgos psicosociales ISTAS 21: Si ----- No-----
- 2) Usted Ha participado en la aplicación del ISTAS 21 en su organización: Si---  
--- NO-----
- 3) En su rol de integrante del comité paritario, usted ha sido parte del comité de ISTAS 21 de su organización: Si----- No-----
- 4) En su organización se ha constituido formalmente el comité ISTAS 21: Si---  
---- NO-----
- 5) Posterior a la aplicación del ISTAS 21 la organización conoció los resultados obtenidos: Si---(pase a pregunta 7) ---- NO -----
- 6) De acuerdo a los resultados obtenidos, se les invito a participar en la construcción de estrategias de mejoras o mitigación para la organización: Si----- NO-----
- 7) Desde su rol y como trabajador, considera que las medidas de abordaje o mitigación han sido un aporte para la organización en su conjunto: Si-----  
No-----, ¿justifique el por qué?
- 8) Cree usted que istas 21 contribuye al desarrollo organizacional de su empresa

**c) Entrevista en profundidad referente y experto en riesgos psicosociales  
Mutual de seguridad**

Preguntas guías

Presentación de las entrevistadoras, y contextualización del estudio que estamos realizando para optar al grado de magister en dirección y gestión del capital humano.

1.- Actualmente cuantas son las empresas privadas que ustedes representan y asesoran como organismos administradores?

2.- Desde su mirada como experto de la mutual de seguridad, cuáles son los factores críticos en las empresas que dificultan las mejoras en ámbito de riesgos psicosociales.

3.- Respecto de la normativa y aplicación del Ista 21, en empresas de públicas y privadas, ¿cuál es su visión respecto al proceso de recogida de datos, análisis y aplicación de medidas de mitigación?

4.- En cuanto a las medidas de mitigación o abordaje a las dimensiones afectadas, según ISTAS 21, ustedes como Mutual disponen de una guía de mitigación para trabajar con sus empresas asociadas. ¿Respecto de esta guía cual ha sido su experiencia desde el proceso de desarrollo, validación y aplicación en las empresas asociadas?

5.- Esta guía de mitigación ha colaborado en las mejoras de los riesgos psicosociales de las empresas?

6.- según su opinión como experto, que rol juegan las particularidades de las empresas y su cultura organizacional, en la aplicación de la guía de mitigación para lograr impactos positivos y sustentables en el tiempo?

7.- Considerando el modelo de Desarrollo organizacional, el cual favorece el cambio de la organización de manera planeada y participativa con un enfoque sistémico. Desde su mirada, existe una relación entre este y la guía de mitigación de la propuesta por ustedes como Mutual.

### **XIII.-) ANEXOS ENTREVISTAS**

a) Experto Mutual de seguridad: Jefe de Departamento de Psicología de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Transcripción entrevista: Manuel Mena Jorquera  
Mutual de Seguridad CChC  
Metropolitana de Santiago, Chile  
02 de octubre 2018

#### **Preguntas:**

1.- Actualmente cuantas son las empresas privadas que ustedes representan y asesoran como organismos administradores?

**Resp:** A la fecha según nuestros registros existe un total 93.000 empresa aproximadamente que se encuentran afiliadas con la mutual de seguridad. A las cuales prestamos asesoría en la gestión de seguridad y riesgos psicosociales.

2.- Desde su mirada como experto de la mutual de seguridad, cuáles son los factores críticos en las empresas que dificultan las mejoras en ámbito de riesgos psicosociales

**Resp:** Lo que ocurre hoy en día, es que las mutualidades están enfocadas mayormente al desarrollo de la prevención y nosotros entendemos que para ir a la prevención hay que ir a la raíz del problema. Siendo la raíz del problema el riesgo psicosocial y no conductual ni contextual.

La raíz del problema organizacional significa revisar ergonómicamente el diseño del trabajo, en cuanto a la distribución de las tareas si no es coherente se evidencian un desbalance y afecta a los trabajadores. Del mismo modo, los estilos de liderazgo organizacionales y no particulares, es decir si la empresa tiene 10 sucursales no puede tener 10 estilos de liderazgo distintos. Estas estrategias muchas veces afectan al trabajador siendo barrera que no facilita el desenvolviendo del trabajador, sin ser disociado, ejemplo la doble presencia.

La prevención va al origen, y muchas veces las empresas desarrollan actividades que no van al origen de la solución de las dificultades de los trabajadores. No se modifica las decisiones de fondo, en lo organizacional cuesta cambiar el enfoque desde lo superficial a corto alcance, sin hacer gestión psicosocial en la organizacional.

3.- Respecto de la normativa y aplicación del Ista 21, en empresas de públicas y privadas, ¿cuál es su visión respecto al proceso de recogida de datos, análisis y aplicación de medidas de mitigación?

**Resp:** Existen empresas que han hecho el ciclo completo, pero luego se lleva a acciones de mitigación que son de corto alcance ejemplo gift card, instalación de máquina de café, pausas saludables, que no mejoran en nada los niveles de estrés de los trabajadores. Y cuando son medidas nuevamente por ISTAS21 se encuentran con déficit y los mismos problemas antes identificados

4.- En cuanto a las medidas de mitigación o abordaje a las dimensiones afectadas, según ISTAS 21, ustedes como Mutual disponen de una guía de mitigación para trabajar con sus empresas asociadas. ¿Respecto de esta guía cual ha sido su experiencia desde el proceso de desarrollo, validación y aplicación en las empresas asociadas?

**Resp:** Efectivamente disponemos de una guía de mitigación que se encuentra vigente, y continuamente se encuentra en actualización. No obstante, coexisten organizaciones que, desde el líder, se genera una estrategia de la mitigación, por ejemplo, el caso de una empresa operadora del Transantiago, METBUS, es una empresa que sin saberlo realiza gestión psicosocial, sin saberlo directamente, esto porque parte desde la visión del dueño de la empresa, profesor normalista, él lo que tiene es empatía y las ganas de dejar el legado, se relaciona directamente con su gente sale a los patios se reúne con los gremios, acuerdan cosas participativamente jamás a puerta cerrada. Y han logrado ser uno de los

operadores del Transantiago, los usuarios distinguen al conductor de METBUS, como un conductor que esta impecable, que saluda y es una organización que no ha tenido paralizaciones. Tiene que ver con la cultura de su empresa, que se instala en la empresa, y es adoptado por las personas que forman la organización, con cercanía empatía una cultura organizacional.

Esta cultura organizacional se basa en participación de los trabajadores, en la empatía organizacional.

5.- Esta guía de mitigación ha colaborado en las mejoras de los riesgos psicosociales de las empresas?

**Resp:** Ha servido evidentemente, sin embargo, las medidas muchas veces no son trabajadas con la permanencia no con el foco específico en la organización, de acuerdo a su cultura organizacional. Por ello, siempre estamos dispuesto a colaborar y asesorar para que las empresas comprendan que esta guía es una orientación y que debe ser sintonizada con la cultura y realidad local.

6.- según su opinión como experto, que rol juegan las particularidades de las empresas y su cultura organizacional, en la aplicación de la guía de mitigación para lograr impactos positivos y sustentables en el tiempo?

**Resp:** Son claves y fundamentales, si estas no son consideradas finalmente se termina replicando acciones parcializadas de mejoras superficiales, que no van al fondo del problema de la organización, por lo tanto, la orientación de esta guía pierde fuerza porque no genera acciones desde la realidad local de la empresa.

7.- Considerando el modelo de Desarrollo organizacional, el cual favorece el cambio de la organización de manera planeada y participativa con un enfoque sistémico. Desde su mirada, existe una relación entre este y la guía de mitigación de la propuesta por ustedes como Mutual.

**Resp:** Hemos buscado incorporar el DO, sin embargo, existen factores que no son abordados de manera directa, y por ello las dificultades de implementación de acciones de mitigación potentes y sustentables en el tiempo, que incluya la gestión psicosocial como una herramienta clave.

#### **XIV.-) CONCLUSIONES**

En virtud de lo estudiado en la presente investigación, respecto de complementar y contribuir desde el modelo Desarrollo Organizacional propuesto por las 7s, a la guía de mitigación de la mutual de seguridad. En primera instancia pudimos comprobar que la guía de mitigación apunta a acciones aisladas, que no impactarían de manera sistémica a la empresa, porque principalmente no involucran elementos centrales para el desarrollo organizacional como son: participación, gestión de cambio planificado, mirada sistémica de la empresa. Se observa que los elementos abordados por la guía de Mitigación, apuntan a un trabajo sectorizado dentro de la organización, enfocado en su mayoría a la formalización de procesos que forman parte de su estructura y del sistema interno de la empresa, como formalización de perfiles, aspectos legales de la seguridad laboral y revisión de las cargas de trabajo entre otras.

Todo lo anterior, sin considerar la importancia de los elementos blandos de la empresa, como: habilidades, valores, estilo ni staff, situación que no permite permear con los cambios requeridos en la organización, asimismo, las medidas de abordaje terminan siendo soluciones inmediatas y a corto plazo. Al respecto, y como lo expone el modelo DO de las 7S, tanto los elementos fuertes y blandos de una organización deben estar estrechamente afianzados, siendo una especie de bisagra con la organización, para asegurar la efectividad y eficiencia requerida en toda empresa.

Podemos comprobar la premisa de la presente investigación, en cuanto la guía de mitigación de la mutual de seguridad no logra generar cambios que contribuyan al

desarrollo organizacional, sino más bien se realizan acciones aisladas que no impactan en los elementos centrales de la organización: estrategia, estructura, sistemas, valores, estilo, staff ni habilidades. En virtud a lo expuesto el presente trabajo genera un avance cualitativo, en su propuesta de desarrollo para las organizaciones, porque propone formas de intervención más profunda en los aspectos centrales de la empresa, es decir incorporar en el análisis y creación de intervenciones el replanteamiento de la estrategia, actualización de la estructura e intervención en la cultura organizacional, todos los elementos centrales ligados al desarrollo organizacional.

Se ofrece una forma distinta de intervención que conjuga en su conjunto los factores que componen la organización, para obtener un mayor provecho a los esfuerzos realizados por las instituciones y los organismos administradores de la Ley, en la realización del proceso obligatorio de aplicación e intervención del cuestionario de riesgo psicosocial ISTAS 21. Del mismo modo, la propuesta ofrecida constituye un aporte social, dado que permite trabajar un tema altamente contingente a nivel social, relacionado con el trabajo decente (entendiendo este concepto desde la definición realizada por la Organización Internacional del Trabajo) que lo describe como la síntesis de las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.

La definición antes mencionada es una definición que posee un alcance universal, dado que todos/as los trabajadores/as del mundo merecen desempeñarse en instituciones que les brinden condiciones de bienestar y calidad de vida laboral, entendiéndose este último concepto, como lo define Blanch (2003) como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por los individuos en su labor y en su entorno de trabajo y abarca la dimensión objetiva y subjetiva.

Al respecto en Chile aún estamos muy distantes del estándar de calidad de empleo arriba planteado, según información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), cuyos 35 miembros incluyen a muchos de los países desarrollados y algunos en vías de desarrollo, descubrió que **los trabajadores chilenos están en el quinto lugar de los países con más horas trabajadas. Lo que se traduce en mayor cantidad de enfermedades laborales del ámbito físicas y mentales, aumento del ausentismo, que además de aumentar los días laborales perdidos y disminuir la productividad, se**

**constituye en un desmedro para los colaboradores/as, pero también para las empresas.** <https://www.icare.cl/contenido-digital/horas-de-trabajo-paises-ocde/>

La invitación de esta investigación es a considerar de manera integrada todos los factores que forman parte de una organización, estableciendo una mirada de intervención desde el modelo DO, que permita establecer estrategias claras sobre el camino a desarrollar y las medidas que permitan generar cambios planeados al interior de la organización. Este cambio incluye considerar la posición de los colaboradores más que ser un ente pasivo que solo aporta con su fuerza de trabajo, a un sujeto activo, propositivo que coconstruye con la organización soluciones y aportes que permiten crecer a la organización, dentro de un plano de colaboración, igualdad, inclusión, respeto y reconocimiento de las propias capacidades de los trabajadores.

Tenemos en cuenta que los riesgos psicosociales, son hoy en día uno de los mayores problemas de abordaje para las empresas en su conjunto. Principalmente porque, las estrategias de intervención deben orientarse a una de las dimensiones que se encuentra mayormente vulnerable, como es el apoyo social en la empresa, la cual se ve altamente afectada por la cultura organizacional (factor definido por MacKensy como estilo) dado que el contexto sociocultural, y las dinámicas propias de las empresas muchas veces promueve valores como el individualismo, la competencia, la falta de compromiso y la ausencia de reconocimiento formal, lo que se traduce en una disminución de la motivación, compromiso, pertenencia e identificación y pérdida del sentido del trabajo.

Por ello, el cambio organizacional debería orientarse a los valores, a las creencias, a los estilos de liderazgo (asistiendo a promover estilos de liderazgo con presencia de competencias blandas más consultivos y facilitadores) para generar cambios profundos y estructurales interviniendo a nivel de cultura organizacional o en el factor de estilo como se denomina en el modelo de las 7 S de Mac Kensey.

La investigación, por lo tanto, pretende ser un aporte de valor complementado la actual guía de mitigación de riesgos psicosociales de la mutual de seguridad. Para lograr cambios a un nivel más profundo en la organización a través, de procesos que apunten a la gestión del cambio, modificación de las formas de hacer y de pensar los procesos al interior de la organización, promoviendo modificaciones en la cultura organizacional, a través de cambio en las creencias, cogniciones, valores y comportamientos, lo anterior a través de la transformación de una cultura organizacional competitiva a una cultura colaborativa y empática donde se asista a la creación de una convivencia consciente donde primen los valores del autocuidado y apoyo mutuo.

Finalmente, se puede indicar que, a través de la propuesta DO ofrecida que complementa la actual guía de mitigación, se busca potenciar el trabajo en equipo y la sinergia organizacional a través, del levantamiento de acciones constructivas donde los colaboradores aporten con su participación a la actualización de la estructura y estrategia de la empresa. Acciones que buscan impactar claramente la productividad y eficacia organizacional, ya que posiciona a los colaboradores como un socio clave y estratégico. Sin duda es indispensable, incorporar en las organizaciones una mirada desde el DO, para generar cambios planeados y asegurar el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, en equilibrio de los objetivos personales de sus colaboradores. Como lo hemos comprobado en esta investigación, hoy en día el factor humano es determinante para el éxito de una organización por ello la importancia de tener en cuenta los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas. El DO incluye una visión global de la empresa y de sus sistemas internos que permite buscar desde su propia experiencia organizacional el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores, y de sus subsistemas de la organización como así también las relaciones internas y externas de la empresa.

## **XV.-) BIBLIOGRAFÍA**

(s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/ingindustrialusach/suseso-istas/descripcion>

(s.f.). Obtenido de <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

(s.f.). Obtenido de <https://comitesibm.org/An%C3%A1lisis-ResultadosISTAS-BCN.html>

(s.f.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/AcevedoRiliel/cuestionario-psicosocial>

(s.f.). Obtenido de <https://sp.ua.es/es/plan-prevencion/documentos/resultados-istas/definicion-de-dimensiones.pdf>

(s.f.). Obtenido de <http://bajoelabrigodeeon.blogspot.com/2012/05/factores-psicosociales-laborales.html>

(s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/340752193/Anexo-1-Circular-3243-Manual-Del-Metodo-Del-Cuestionario-SUSESO-ISTAS-21>

(s.f.). Obtenido de <http://ergodep.ibv.org/documentos-de-formacion/2-riesgos-y-recomendaciones-generales/513-apoyo-social.html>

(s.f.). Obtenido de <https://contauditorizate.wordpress.com/2017/08/08/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-herramienta-de-estrategia-empresarial/>

(s.f.). Obtenido de <https://prezi.com/hg8q6xuwuhso/proyecto-de-riesgo-psicosocial-en-una-empresa-minera/>

(s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/376069047/Robert-Karasek-y-Tores-Theorell>

(s.f.). Obtenido de <https://www.slideshare.net/yuriwrg/modelo-demanda-control-apoyo-social-1802382>

(s.f.). Obtenido de [http://www.anecipn.org/ficheros/20062807/Microsoft\\_Word\\_ESTRES\\_LABORAL\\_EN\\_ENFERMERIA\\_HACIA\\_UN\\_LUGAR\\_.pdf](http://www.anecipn.org/ficheros/20062807/Microsoft_Word_ESTRES_LABORAL_EN_ENFERMERIA_HACIA_UN_LUGAR_.pdf)

(s.f.). Obtenido de <http://monografiasjfch.blogspot.com/2015/01/investigacion-proyectiva.html>

(s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/376069047/Robert-Karasek-y-Tores-Theorell>

(s.f.). Obtenido de <https://prezi.com/glgrl49kfous/antecedentes-de-la-salud-ocupacional-en-chile/>

(s.f.). Obtenido de <https://programadestres.com/riesgos-psicosociales-organizacion-del-trabajo-y-estres/>

(s.f.). Obtenido de <https://vocabulariodeingles.blogspot.com/2017/11/como-gestionar-el-estres-laboral-tiuc.html>

(s.f.). Obtenido de <http://monografiasjfch.blogspot.com/2015/01/ejemplo-de-metodologia.html>

(s.f.). Obtenido de <https://irade.cl/cursos-2018/riesgos-psicosociales/>

(2013). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/NT-25-Factores-y-Riesgos-Psicosociales.pdf>

(2016). Obtenido de <https://leomonquva.blogspot.com/2016/04/estres-en-el-trabajo.html>

(2016). Obtenido de <http://prevencionar.com.co/2016/04/28/estres-relacionado-trabajo/>

Ansoleaga, E. (2015). Indicadores de salud mental asociados a riesgo psicosocial laboral en un hospital público. Revista médica de Chile.

Aragónés, J. M. (septiembre de 2010). <http://scielo.isciii.es>. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2010000300003](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2010000300003)

Aragónés, J. M. (s.f.). <http://scielo.isciii.es>. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n220/original1.pdf>

Articulosbm.files.wordpress.com. (2012). La estructura de las 7 S de McKinsey.

Asociación Chilena de Seguridad Chile. (2016). Modificaciones al reglamento interno de orden, higiene y seguridad, respecto de los riesgos psicosociales.

Barrera, J. H. (Tercera Edición 2000). Metodología de la Investigación, guía para la comprensión holística de la ciencia.

Biblioteca Minsal. (2013). Obtenido de <http://www.bibliotecaminsal.cl/validacion-de-un-cuestionario-para-evaluar-riesgos-psicosociales-en-el-ambiente-laboral-en-chile/>

Buol, P. (s.f.). [pablobuol.com](http://pablobuol.com). Obtenido de [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Candia, P. -F. (2016). Manual del Método del Cuestionario SUSESO ISTAS21. Versiones completa y breve. Superintendencia de Seguridad Social Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cárdenas, C., (noviembre de 2015). Análisis Complementario al cuestionario de evaluación del riesgo psicosocial en un hospital psiquiátrico. Universidad Católica de Valparaíso.

Caro, L. (s.f.). Obtenido de <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

CARRANZA, B. P. (2018). PREVALENCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN UN GRUPO DE DOCENTES DE NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DEL DISTRITO DE.

Carrión, A. A. (s.f.). Análisis de un método de evaluación de riesgo psicosocial en ambiente laboral para el caso de una organización chilena.

Casas, L. R. (2008). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos63/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

Chile, D. d. (s.f.). <http://www.dt.gob.cl>. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60422.html>

Chile, D. d. (s.f.). [www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-propertyvalue-22075.html). Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-propertyvalue-22075.html>

Chile, M. d. (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo. [competenciaslaborales.net](http://www.competenciaslaborales.net). (s.f.). Obtenido de <http://www.competenciaslaborales.net/es/riesgos.html>

Cuevas, G. S. (13 de octubre de 2016). [lamenteesmaravillosa.com](https://lamenteesmaravillosa.com). Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/estres-laboral-tratamiento-claves-mejorar/>

Departamento de prevención de riesgos sociales, Instituto de Seguridad Laboral. (junio de 2013). Dimensiones de Riesgos Psicosociales en el trabajo.

Departamento de Salud Ocupacional, D. d.-C. (2013). [mutual.cl](http://mutual.cl).

Diaz-1, T. G.-m. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/164583647/Diccionario-de-Competencias-Tania-Gonzalez-mariela-Diaz-1>

DUOC UC. (2016). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325780633/Informe-Final-Istas-21>

E, A., J., P. T., & Godoy L. Stephen A, B. J. (2011). Malestar psicofisiológico en profesionales de la salud pública de la Región Metropolitana. *Revista Médica N9*.

E., A. (2014). Dimensión Humana y Trabajo en Salud: Personas que cuidan Personas. Facultad Psicología Universidad Diego Portales y Sociedad Chilena de Administración en Atención Médica y Hospitalaria.

E., A. (2015). Indicadores de salud mental asociados a riesgo psicosocial laboral en hospital público. *Revista Médica de Chile Volumen 143 Edición 1*.

[elmundodelametodologia19.blogspot.com](http://elmundodelametodologia19.blogspot.com). (s.f.). Obtenido de <http://elmundodelametodologia19.blogspot.com/2016/01/tipos-de-investigacion.html>

España, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/17935/Anexo%20IV.pdf>

Galdames, G. C. (s.f.). *Diccionario de Competencias*.

German, P. R. (2017). Riesgo Psicolaborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa importadora y comercializadora de la Ciudad de Quito - Ecuador - 2017. Quito.

Gigantesco A, L. I. (2013). Ocupacional stress and mental health. *Epidemiología e prevención*.

Gomez, A. (11 de agosto de 2017). <http://grupoiso.wixsite.com>. Obtenido de <http://grupoiso.wixsite.com/grupoiso/single-post/2017/08/11/El-modelo-de-las-7S-de-McKinsey-herramienta-de-estrategia-empresarial>

Greenberg, D. A. (31 de Julio de 2006). Optimistic Manager and their influence on Productivity and Employee Engagement in a Techology Organization .

<http://www.istas.ccoo.es>. (s.f.). Obtenido de [http://www.istas.ccoo.es/descargas/m\\_metodo\\_istas21\\_a21.pdf](http://www.istas.ccoo.es/descargas/m_metodo_istas21_a21.pdf)

IMF BUSSINES SCHOOL. (s.f.). Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/factores-de-riesgos-relativos-la-tarea-contenido-y-significado-del-trabajo/>

Instituto de Salud del Trabajador Chile. (2013). Gestion de Factores psicosociales, actualización protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.

Instituto de Seguridad Laboral. (2013). Dimensiones de Riesgo Psicosociales en el Trabajo. Santiago.

J., L. G. (2008). Un método para anticiparse al estrés laboral: el modelo de Siegrist.

J., S. (1996). El modelo desbalance esfuerzos - recompensas de Adverse health efectos of high efforts lowreward conditions. . Journal of Occupational Health Psychology s.

Karasek R, T. ., (1990). Trabajo Saludable - el estrés, la productividad y la reconstrucción de la vida laboral. Nueva York: Basic Books.

Kiomara, D. P. (2017). <http://www.dspace.uce.edu.ec>. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14750/1/T-UCE-0007-ISIP0013-2018.pdf>

L, L. M., & Martin García J, S., (s.f.). Factores Psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad. Facultad de Psicología Universidad Complutense de Madrid.

laborales, I. V. (s.f.). Obtenido de <http://www.osalan.euskadi.eus/informacion/principales-riesgos-psicosociales/s94-contpsik/es/>

LOPEZ GONZÁLEZ, Á. y. (2008). Obtenido de <https://docplayer.es/59237240-Modelo-de-siegrist-i.html>

López Gonzalez, A. y. (2008). Un método para anticiparse al estrés laboral: el modelo de Siegrist.

Martha Nelly Córdoba, C. M. (s.f.). Informe tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.

Martínez, S. V. (s.f.). Modelo de Riesgo Psicosocial elaborado por R. Karasek.

Méndez, A. S. (2018). Consideraciones teóricas sobre la esfera afectivo motivacional para el cumplimiento de las exigencias laborales en el sector aéreo. Aumente.

Ministerio de Salud. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/214746130/00-MINSAL-Protocolo-de-Vigilancia-de-Riesgos-Psicosociales>

Ministerio de Salud Chile. (2017). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.

Ministerio de Salud, D. d. (2011). Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras de Chile.

Ninfa Pulido Moreno\*\*, A. P. (s.f.). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982015000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982015000100011)

Noboa, R. C. (29 de marzo de 2012). ¿Como utilizar la estructura de las 7S de McKinsey? Costa Rica.

Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud. (1984). OIT - OMS Factores Psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención.

Pazos, L. S. (2017). VI Coloquio Internacional de epistemología y sociología de la administración. Paradojas y gestión de contradicciones en las organizaciones.

Peña Pulido, A. / -L. (s.f.). fesprosa.org.ar. Obtenido de [https://fesprosa.org.ar/portal/wp-content/uploads/2014/08/Pena\\_Pulido\\_y\\_colaboradores1.pdf](https://fesprosa.org.ar/portal/wp-content/uploads/2014/08/Pena_Pulido_y_colaboradores1.pdf)

PhD, P. (s.f.). Proyecto Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social. Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves.

PSQCAT21. (2000). GENCAT.CAT.

rhmanagement. (s.f.). rhmanagement.cl. Obtenido de <https://rhmanagement.cl/rhm/normativa-suseso-istas-21-cuestionario-genera-mas-dudas-certezas/>

Rivera Torres P, M. S. (2013). El Modelo de demandas - control - apoyo y su relación con el riesgo percibido de enfermedad - accidente. Una aplicación a la

comunidad autónoma andaluza. Revista Internacional de Sociología Universidad de Zaragoza, Universidad Loyola Andalucía, España, 643 -688.

Salvador Mondaca i Lluís, L. S. (2000). Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Comisión Europea.

SANCHEZ, E. V. (10 de febrero de 2010). Obtenido de <http://lizvelezsanchez.blogspot.com/2010/02/cuestionario-de-psicologia-del-factor.html>

scribd.com. (s.f.).

Silva, M.ªa. I. (2015). scielo.edu.uy. Obtenido de (htt14): <http://www.aperturapsicoanalisis.com/Articulos/Incidencia-en-la-subjetividad-del-sindrome-de-quemarse.htm>

Social, S. d. (26 de septiembre de 2016). SUSESO ISTAS 21. Regulación sobre medición de riesgos Psicosociales. Santiago, Región Metropolitana, Chile: SUSESO.

Sociales, M. d. (s.f.). Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Folletos/Ergonomia/Ficheros/Trabajemos\\_estres.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Folletos/Ergonomia/Ficheros/Trabajemos_estres.pdf)

Sociedad Chilena de Gestion de Personas. (2018). Estudio de Beneficios y Practicas de Calidad de Vida ¿Qué impacto están generando las empresas para fidelizar y mantener a los colaboradores hoy? Tercera Edición.

SST, D. D. (s.f.). Obtenido de [https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/3ce01ce3-0c57-4ae3-ad7e-10ed8e398d54/Guia\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Riesgos\\_Psicosociales\\_2015.pdf?MOD=AJPERES](https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/3ce01ce3-0c57-4ae3-ad7e-10ed8e398d54/Guia_para_la_Evaluacion_de_Riesgos_Psicosociales_2015.pdf?MOD=AJPERES)

Superintendencia de Seguridad Social, Gobierno de Chile. (s.f.). Panorama Mensual seguridad y salud en el trabajo, Riesgo Psicosocial en Chile, Resultados de la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 2016. coyuntura en seguridad y salud en el trabajo.

Superintendencia de Seguridad Social. (2017). [suseso.cl. Obtenido de suseso.cl/604/w3-article-40851.html](http://suseso.cl/604/w3-article-40851.html)

Superintendencia de Seguridad Social. (2017). SUSESO.CL.

SUSESO. (s.f.). SUSESO.CL. Obtenido de <http://www.suseso.cl/sel/606/w3-article-19640.html>

Tapia, M. C. (s.f.). Obtenido de <https://docplayer.es/68685490-Factores-psicosociales-en-el-trabajo-y-su-impacto-en-la-productividad.html>

trabajo, D. d. (2013). Departamento de Prevención de Riesgos Laborales, Instituto de Seguridad Laboral.

Trabajo, O. I. (s.f.). Obtenido de <http://sism.weebly.com/noticias-2016/hoy-28-de-abril-en-sism-celebramos-el-dia-mundial-de-la-seguridad-y-la-salud-en-el-trabajo>

Tutte, V., Blasco, T., & Cruz Feliu, J. (2006). Evolución de los índices de burnout en un equipo femenino de baloncesto.

UGTBALEARS.COM. (s.f.). Obtenido de [www.ugtbalears.com/es/PrI/Psicosociologia/modelos%20de%20solictud/metodo%20istas.pdf](http://www.ugtbalears.com/es/PrI/Psicosociologia/modelos%20de%20solictud/metodo%20istas.pdf)

Universidad Politécnica de Valencia. (2006). [ergodep.ibv.org](http://ergodep.ibv.org).

[www.prevencionintegral.com](http://www.prevencionintegral.com). (s.f.). [www.prevencionintegral.com](http://www.prevencionintegral.com). Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2008/valoracion-psicosocial-mediante-uso-modelos-estres-laboral-demanda-control-desequilibrio-esfuerzo>