



SERVICIO CIVIL



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEDICIÓN E  
INTERVENCIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL  
DEL ESTADO”**

---

*Documento dirigido a jefaturas y profesionales que evaluarán la implementación del Cuestionario SUSESO/ISTAS-21 en su servicio, como estrategia para la medición e intervención de las Condiciones Laborales.*

Dirección Nacional del Servicio Civil  
Subdirección Desarrollo de las Personas

Mayo 2012

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>1 Antecedentes generales.</b>	<b>3</b>
<b>2 Definiciones iniciales.</b>	<b>4</b>
<b>3 Propuesta metodológica.</b>	<b>5</b>
<b>4 Plan comunicacional.</b>	<b>8</b>
<b>5 Etapas del proceso de medición e intervención de las condiciones laborales.</b>	<b>10</b>
<b>6 Control de riesgos asociados.</b>	<b>12</b>

## 1. Antecedentes generales

El ausentismo laboral, en particular aquél asociado a los permisos médicos (licencias médicas), es un fenómeno complejo de origen multicausal, que puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, impactando sobre la eficiencia y la productividad.

Las teorías elaboradas para explicar y administrar el fenómeno han transitado – a lo menos – por dos modelos:

1. El Modelo Económico, que supone la interacción de dos fuerzas, por una parte, las motivaciones individuales de ausencia de las personas, y por la otra, el margen de tolerancia o monto máximo de ausentismo que soporta el diseño organizacional. De acuerdo a estas ideas, las personas administran sus inasistencias según cálculos de beneficio y costos, en coherencia con el rol de actor de la oferta laboral en el mercado. Del mismo modo, los empleadores calculan los beneficios y costos del ausentismo, procurando mantener el fenómeno dentro de aquellos niveles que permitan el adecuado cumplimiento de los objetivos.
2. El Modelo de Riesgo Psicosocial, que supone el ausentarse del trabajo con una licencia médica no se correlaciona de manera directa con la enfermedad, sino con la evaluación que haga la persona del ambiente psicosocial en el lugar del trabajo, entendido como factores de riesgo psicosocial, y cómo ese ambiente puede ser un importante elemento en la generación de patología, así como permitir o impedir la recuperación de la salud o el bienestar de cada persona. Los niveles de riesgo psicosocial en el trabajo han demostrado tener una correlación directa con los índices de ausentismo por licencias médicas.

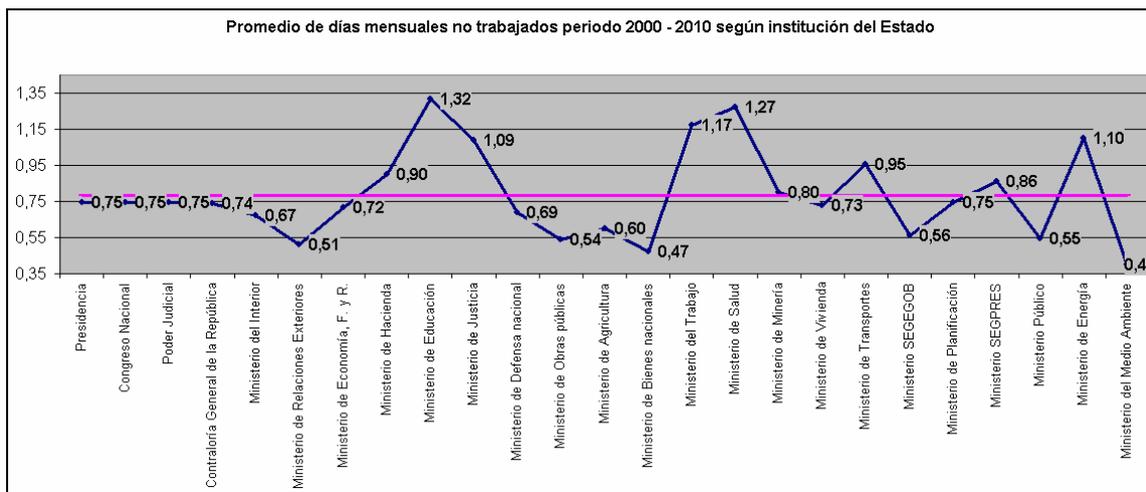
De acuerdo a las cifras entregadas por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el documento “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público”, versión “2000 – 2009” y “2001 – 2010”, es posible señalar que:

- El promedio mensual de días hábiles no trabajados en las instituciones del Gobierno Central durante el periodo 2000 – 2010, fue de: 0.78 días mensuales.
- Desde el año 2004 al 2010 se aprecia un alza acumulada del 117%.



Al visualizar las cifras promediadas durante el período 2000 – 2009, desagregadas según institución del estado, es posible señalar que:

- Los mayores niveles de ausentismo se observan en el Ministerio de Educación (1.32 días al mes), el Ministerio de Salud (1.27 días al mes) y el Ministerio del Trabajo y Previsión Social (1.17 días al mes).
- Los menores niveles de ausentismo se observan en el Ministerio del Medio Ambiente (0.4 días al mes), Ministerio de Bienes Nacionales (0.47 días al mes), el Ministerio de Relaciones Exteriores (0.51 días al mes).



Cabe señalar en relación con el gráfico anterior, que los Ministerios de Energía y Medio Ambiente sólo cuentan con datos asociados al año 2010, por tratarse de institucionalidad creadas recientemente.

La Dirección Nacional del Servicio Civil, ante la constatación de que la Administración Central del Estado no cuenta con un modelo para comprender y gestionar el Ausentismo Laboral, con la gentil y directa colaboración de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)<sup>1</sup>, ha preparado el presente documento, cuya finalidad es proponer una metodología para la medición, prevención e intervención sobre los riesgos psicosociales en el trabajo, de acuerdo a criterios científico-técnicos y estrategias participativas para la identificación y reducción de los riesgos psicosociales presentes en el trabajo.

## 2. Definiciones iniciales:

Para los efectos prácticos del presente documento, proponemos entender el ausentismo laboral como la inasistencia producida por alguna de las siguientes causas médicas<sup>2</sup>:

- Enfermedad o accidente común.
- Prórroga de medicina preventiva (1985)<sup>3</sup>.
- Maternal pre y post natal.

<sup>1</sup> La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), en conjunto con la Universidad de Chile, la Dirección del Trabajo y el Instituto de Salud Pública, adaptó y estandarizó el cuestionario de acuerdo a la realidad chilena. La SUSESO, además es la institucionalidad encargada de gestionar la difusión del instrumento y entregar asesoría a organizaciones públicas y privadas para su aplicación.

<sup>2</sup> Conjunto de antecedentes asociados a ausentismo solicitados por el Plan de Reformas a la Gestión.

<sup>3</sup> Beneficio en extinción otorgado hasta 1985.

- Enfermedad grave de hijo menor de 1 año.
- Accidente de trabajo o de trayecto.
- Enfermedad profesional.
- Patología del embarazo.

No se consideran:

- Los permisos sin goce de sueldo.
- Las formas de ausentismo presencial<sup>4</sup>.

Sin desmedro de la anterior delimitación, es posible señalar que el modelo de trabajo propuesto se encuentra en condiciones de impactar todas las formas de ausentismo mencionadas.

### **3. Propuesta metodológica:**

De acuerdo con el modelo de riesgo psicosocial del ausentismo, se propone implementar una metodología para la medición e intervención de aquellas condiciones laborales de tipo psicosocial que sean identificadas como potencialmente riesgos para la salud de las personas.

#### **3.1 Antecedentes generales de la metodología.**

El riesgo psicosocial en el trabajo es el conjunto de elementos de la organización del trabajo capaces de alterar la salud y el bienestar de las personas. Ese riesgo y sus dimensiones (o factores) es posible identificarlo y medirlo a través de cuestionarios válidos, confiables y estandarizados. Uno de estos es el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) que fue elaborado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca el año 2000, considerando diversos modelos teóricos de riesgo, en particular aquellos más utilizados en la investigación, el de “demanda-control-apoyo social” (modelo de Karasek, Theorell y Johnston), el modelo de “desbalance esfuerzo-recompensa” (modelo de Siegrist), y otros modelos, los que permiten identificar y medir niveles de riesgo psicosocial en el trabajo.

Este cuestionario fue posteriormente traducido al español y estandarizado para España por el Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona, ISTAS, el año 2003.

El año 2009, la Superintendencia de Seguridad Social en colaboración con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, la Dirección del Trabajo y el Instituto de Salud Pública, adaptó y estandarizó el cuestionario para Chile, que recibió el nombre de SUSESO/ISTAS21, con una metodología rigurosa que permite contar en la actualidad con un instrumento válido (mide lo que se supone que debe medir), confiable (mide con la misma precisión cada vez que es aplicado) y estandarizado (se cuenta con un puntaje de comparación) para la población laboral chilena.

A la fecha, esta metodología ha sido utilizada en países como Dinamarca, España, Alemania, China, Bélgica, Suecia y Chile<sup>5</sup>, entre otros, tanto con fines organizacionales como de investigación.

---

<sup>4</sup> Personas que asisten a su trabajo pero no realizan las tareas asignadas.

<sup>5</sup> Ministerio del Medio Ambiente, Registro Civil Reg. Metropolitana, SERNAC, CONACE, Ministerio del Interior División de Seguridad Pública, Servicio de Salud Metropolitana Oriente, Instituto de Seguridad Laboral, FONASA, Dirección del Trabajo, SUSESO, Seremi de Salud Antofagasta, CONAF, IPS.

### 3.2 Principales características de la metodología

- El cuestionario SUSESO-ISTAS 21 es de acceso público y su uso es libre y gratuito para dos tipos de usuarios: a) Los Organismos del Estado normativos y fiscalizadores de la Ley 16.477 y los organismos administradores de la Ley 16.744, de acuerdo a sus atribuciones y en cumplimiento de sus funciones. b) Las Unidades Técnicas responsables de la prevención de riesgos de una empresa, institución, de organizaciones gremiales, sindicales u otros.
- El cuestionario distingue entre niveles de riesgo bajo, medio y alto, en relación con cinco factores o dominios:
  - Exigencias psicológicas.
  - Trabajo activo y desarrollo de habilidades.
  - Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.
  - Compensaciones.
  - Doble presencia.
- El Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, propone un modelo de intervención basado en recomendaciones y experiencias internacionales, que han demostrado resultados más consistentes. Esta metodología significa que:
  - Los planes de mejora deben concentrarse para comenzar en aquellas variables o factores que hayan puntuado en un nivel de riesgo “alto”, y luego las de riesgo “medio”, dado que son las peores condiciones ambientales para el trabajo.
  - Los planes de mejora deben ser elaborados al interior de cada centro de responsabilidad<sup>6</sup> a través de metodologías participativas y consensuales, con las cuales se procura representar las diferentes consideraciones y/o visiones respecto de los factores causales de los riesgos identificados.

### 3.3 Condiciones Esenciales de Uso

El cuestionario SUSESO-ISTAS 21 sólo podrá ser utilizado en la medida que se cumpla con las condiciones esenciales de uso, las cuales son permanentes y deben respetarse de manera estricta. Cualquier infracción a dichas condiciones implicará el término inmediato de la autorización de uso y autorizará a la Superintendencia de Seguridad Social a ejercer todas las acciones legales destinadas a resarcir los perjuicios causados. Las “Condiciones Esenciales de Uso” son las siguientes:

- **Respeto a las garantías y derechos de los trabajadores.** El Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 deberá ser utilizado dando estricto cumplimiento y respeto a las garantías y derechos de los trabajadores. En dicho espíritu, la utilización del cuestionario nunca podrá generar acciones u omisiones discriminatorias o que vulneren los derechos laborales.
- **No modificación.** El Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 ha sido validado y adaptado a la realidad nacional tanto en aspectos de forma como de fondo, siguiendo para ello una rigurosa y científica metodología, razón por la cual, el cuestionario debe ser utilizado íntegramente y no puede ser objeto de ninguna modificación (salvo las expresamente consideradas).

---

<sup>6</sup> Centro de Responsabilidad: unidad de análisis de los resultados, correspondiente a una jefatura y sus subordinados, los que pueden conformar un equipo, unidad, departamento y/o división.

- **Anonimato y confidencialidad.** El Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 es un instrumento de aplicación individual, pero no evalúa al individuo sino que las condiciones organizacionales que pueden, eventualmente, constituir un riesgo psicosocial para un trabajador. Por ello, las respuestas al cuestionario son anónimas y se debe garantizar su estricta confidencialidad. Asimismo, se deja constancia que existe prohibición absoluta para el usuario de utilizar los datos proporcionados para tratar de identificar de alguna manera a los individuos que participaron en el cuestionario.
- **Protección de los datos personales.** El Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 deberá ser utilizado dando estricto cumplimiento y respeto a la normativa existente en materia de protección de datos personales, teniendo especial cuidado en no realizar acciones que pudieran afectar la intimidad, la vida privada o la honra de los trabajadores.
- **Información de los resultados.** Proceso a través del cual un usuario informa a las autoridades competentes de los resultados obtenidos en el proceso de aplicación del cuestionario, a los Organismos del Estado normativos y fiscalizadores de la Ley 16.477 que así lo requiriesen, en cumplimiento de sus funciones.

### 3.4 Soporte y asesoría (contacto)

- Actualmente la SUSESO entrega un CD con una aplicación – instalable en sólo un computador – que permite hacer la tabulación de los resultados y generar reportes. Es recomendable que cada organización pueda desarrollar el cuestionario virtual, asesorados por su respectivo departamento o unidad de Informática.
- La SUSESO se encuentra en un plan de acopio y centralización de los datos generados en las aplicaciones del cuestionario (Centralización de resultados de aplicación), única forma de tener una visión del estado del riesgo psicosocial en instituciones y empresas chilenas, lo que permita elaborar propuestas globales. Por lo mismo, los datos generados, manteniendo las condiciones de confidencialidad y anonimato, deberían ser puestos a disposición de la SUSESO.
- La SUSESO otorgará asesoría en la materia, a los servicios que efectivamente se interesen en la aplicación del instrumento, mediante la programación de reuniones en las cuales se les entregue orientación necesaria en sus diferentes etapas. Siendo los contactos:
  - El link de la página de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), donde están los antecedentes del instrumento ISTAS 21, es:  
<http://www.suseso.cl/OpenDocs/asp/paqDefault.asp?argRegistroId=2060&argInstanciaId=214>
  - El contacto en la SUSESO es con el Departamento Médico de la SUSESO, a través del e mail: [susesoistas21@suseso.cl](mailto:susesoistas21@suseso.cl) o [mcandia@suseso.cl](mailto:mcandia@suseso.cl)

### 3.5 Procedimiento para solicitar utilización del instrumento.

La información se encuentra en la página web de la SUSESO [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl), para lo cual sólo es necesario inscribirse y solicitar el instrumento. Se le hará entrega del cuestionario a una persona que represente a la institución, el que se acompaña de un manual que contiene toda la información necesaria tanto para su aplicación como para el cálculo e interpretación de los resultados, así como algunas recomendaciones generales para la intervención. El equipo de SUSESO que trabaja en el tema, podrá entregar algunas recomendaciones generales y ayuda

en el cálculo e interpretación de los resultados, aunque estos datos se encuentran bastante detallados en el manual.

#### **4 Plan comunicacional.**

##### **4.1. Porqué intervenir en las Condiciones Laborales.**

El Gobierno de Chile ratifica su compromiso con la Modernización del Estado y reconoce que dicho objetivo implica necesariamente asumir la centralidad de las personas en todos los procesos de trabajo de cada una de las reparticiones públicas de país.

Un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, ágil y actualizado a los nuevos requerimientos de la sociedad chilena, debe ofrecer necesariamente condiciones de trabajo adecuadas o saludables, que permitan desempeñar la función pública de modo efectivo, que promuevan el desarrollo, la mejora continua y la retención del talento, y que en ningún caso impliquen un menoscabo o atentado a la dignidad humana, tampoco un riesgo para la salud física o mental.

Esto no implica por cierto la inexistencia de tareas peligrosas, pero sí que en cada una de ellas es responsabilidad de la jefatura correspondiente implementar las acciones necesarias para minimizar esos riesgos. Y en dicho proceso, la participación de los propios afectados es un factor crítico de éxito.

Esta propuesta de estrategia para la medición e intervención de Condiciones Laborales (metodología SUSESO-ISTAS21), viene a aportar herramientas técnicas para la identificación de los posibles riesgos psicosociales del trabajo, permitiendo a los servicios reconocer aquellos lugares de su organización que pueden afectar negativamente la salud de las personas y el adecuado ejercicio de la función pública. Del mismo modo, la metodología permite reconocer aquellos equipos que reportan niveles de riesgo menor y también reconocer cuáles son las fortalezas del ambiente psicosocial.

En ambos casos, lo que esta metodología propone es:

1. Sensibilizar sobre el problema y la necesidad de aplicar el cuestionario; responder dudas y aplacar temores (anonimato, confidencialidad, tratamiento de la información); motivar la participación más plena del personal.
2. Aplicar el Cuestionario diagnóstico.
3. Analizar técnicamente los resultados.
4. Informar resultados a cada centro de responsabilidad (jefatura y equipo).
5. Analizar colectivamente los resultados, en particular, aquellas variables que reporten niveles de riesgo alto y buscar posibles causas o factores asociados, procurando soluciones prácticas que impactan directamente sobre el nivel de riesgo.
6. Implementar al interior de cada centro de responsabilidad un plan con medidas correctivas para aquellas variables evaluadas con niveles de riesgo alto.
7. Hacer seguimiento a la totalidad de los planes de mejora de la organización.
8. Evaluar el impacto de los planes de mejora (reaplicación del cuestionario), lo que se sugiere hacer en un plazo de dos años desde la fecha del primer cuestionario.

Todo esto requiere del liderazgo y compromiso de cada una de las Jefaturas de Servicio, quienes en tanto que ejecutores de la Política de Gobierno y receptores de las prioridades expresadas por el Presidente de la República, deberán conducir el proceso de modernización de su servicio

poniendo al centro de la gestión institucional el compromiso con las personas que encarnan la función pública y le permiten al Estado cumplir con cada uno de sus fines.

**4.2. Hitos comunicacionales, contrapartes y ejes del discurso:** Recomendaciones para el equipo ISTAS de cada servicio.

#### **4.2.1. Preparación de condiciones.**

La metodología del Cuestionario requiere tener una etapa de sensibilización previa y la generación de condiciones para una alta participación. Se recomienda que antes de hacer pública la intención de utilizar la metodología SUSESO-ISTAS 21 al interior de su organización, tenga a lo menos conversaciones presenciales con los siguientes actores:

1. Jefatura de Servicios.
2. Equipo Directivo.
3. Asociaciones de Funcionarios.

Con cada uno de ellos, la finalidad será transmitirles los elementos centrales de la metodología, destacar su carácter sanitario y participativo, e involucrarlos en la difusión y posterior implementación de la misma.

Del mismo modo, también de forma previa a iniciar la difusión de esta iniciativa, se deberá componer un equipo de trabajo que se hará cargo de realizar las tareas operativas que este proceso demande como elaboración de comunicados, tabulación de resultados y generación de informes. Pero, principalmente, este equipo deberá resolver cuáles serán las unidades de análisis (por ejemplo, departamentos, pisos, estamentos) que permitan focalizar las intervenciones, y agrupar aquellas unidades que no cumplan con el requisito de tener más de 25 trabajadores (nivel en que el cuestionario empieza a ser técnicamente confiable).

#### **4.2.2. Comunicar decisión de utilizar la metodología.**

La implementación debe estar liderada de hecho – al menos en este hito inicial – por la Jefatura de Servicio, quien habrá de informar en acto público dirigido a funcionarias y funcionarios, así como a través de los distintos artefactos de comunicación disponibles en el servicio, la voluntad de medir e intervenir las condiciones laborales, a fin de identificar posibles riesgos psicosociales y diseñar soluciones a partir de una metodología participativa.

Algunos elementos a tener en consideración al momento de justificar la utilización de esta metodología son:

- Las demandas del proceso de Modernización de Estado y el papel central de las personas en dicho proceso.
- Esta nueva comprensión de la centralidad de las personas implica necesariamente ofrecer condiciones laborales saludables o adecuadas, que no menoscaben la dignidad ni pongan en riesgo la integridad física o mental.
- En julio de 2009 la Superintendencia de Seguridad Social, adaptó para el país el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Sociales en el Trabajo, creando la versión “SUSESO-ISTAS 21” disponible para ser aplicada de forma gratuita en el servicio.

- La utilización de esta metodología implica necesariamente el respeto irrestricto de las garantías y derechos de los/as funcionarios/as y del carácter anónimo y confidencial del cuestionario.
- Los resultados se analizan y presentan al interior de cada centro de responsabilidad. Cuando se trata de equipos pequeños, se recomienda agruparlos hasta alcanzar un número igual o mayor a 25 personas, universo mínimo que garantiza el adecuado funcionamiento de la metodología.
- Los resultados indican el nivel de riesgo que tiene cada unidad estudiada, presentados de manera didáctica como un semáforo de tres colores, rojo (riesgo alto), amarillo (riesgo medio) y verde (riesgo bajo) que indica niveles de riesgo alto, medio o bajo para cada una de las variables del modelo.
- A partir de los resultados, la Jefatura de cada centro de responsabilidad será responsable de conducir un proceso de trabajo que involucre a todos sus subordinados, que tendrá por fin: acordar hipótesis explicativas de los resultados o interpretaciones acerca del porqué de los mismos, y además, diseñar medidas correctivas tendientes a disminuir los riesgos detectados. Es precisamente este elemento participativo de la metodología, tanto en el análisis de los resultados como en el diseño de acciones de mejora, lo que la caracteriza y distingue.
- La implementación y sustentabilidad en el tiempo de esta estrategia de trabajo, demandará del compromiso y liderazgo efectivo de cada una de las jefaturas del servicio, quienes habrán de encarnar también el proyecto modernizador, así como la nueva comprensión de la centralidad de las personas en logro de objetivos institucionales.

##### 5. Etapas del proceso de medición e intervención de las condiciones laborales.

- **Generación de condiciones:** Antes de comunicar abiertamente la decisión de implementar la metodología SUSESO-ISTAS 21 en el servicio, se deberán realizar a lo menos las acciones detalladas en el punto 4.2.1. “preparación de condiciones”. La finalidad de la misma es aprestar a la organización – a través de la coordinación con sus actores más relevantes – para que la recepción del comunicado sea favorable, es decir, que sea comprendido por los destinatarios y que estos se sientan convocados a participar y no intimidados o resistentes ante una decisión de la autoridad que no ven como un aporte o necesaria.
- **Presentación detallada de la metodología y plan de trabajo:** Tal como se indicó en el punto 4.2.2. “Comunicar dedición de utilizar la metodología”, se recomienda realizar a lo menos una actividad presencial dirigida al mayor número de funcionarios y funcionarios. Ésta actividad debiese ser liderada por la Jefatura de Servicio, a fin de imprimirle la fuerza y formalidad necesaria. Del mismo modo, se recomienda utilizar todos los artefactos de comunicación disponibles en el servicio, para difundir y replicar la información entregada en la actividad presencial.
- **Aviso de aplicación de cuestionario y solicitud de participación:** Una vez afinados los detalles de la implementación en el servicio (específicamente, la carta gantt), recomendamos comunicar las etapas y plazos definidos utilizando nuevamente todos los artefactos de comunicación disponibles en el servicio. En este comunicado, se debe dar especial realce a la actividad inmediatamente siguiente: la aplicación del cuestionario, reiterando el carácter anónimo y confidencial, así como su finalidad sanitaria y garantista de los derechos laborales.

- **Aplicación de cuestionario:** Se recomienda establecer un período de aplicación breve o acotado, de modo que todo el servicio este cumpliendo con esta tarea idealmente al mismo tiempo. Lo crítico de esta etapa es garantizar el anonimato y la confidencialidad. Para ello, recomendamos que – si no se cuenta con una plataforma web para su aplicación – entregar el cuestionario impreso en papel junto a un lápiz de igual color para todos, y disponer de una caja o buzón cerrado para que las personas coloquen ahí sus cuestionarios una vez completado. Se recomienda utilizar tantos buzones como la dispersión física de sus funcionarias y funcionarios requiera.
- **Tabulación de resultados y generación de informes por centro de responsabilidad:** Tal como mencionamos en el punto 4.2.1 “preparación de condiciones”, en cada servicio se debe conformar un equipo de trabajo que soporte las tareas operativas que este proceso implica, entre ellas, las de tabulación de resultados y generación de informes. Será este equipo quien centralice y elabore la información del servicio, y luego, hará llegar a cada jefatura un informe que contiene únicamente los datos de su centro de responsabilidad.
- **Análisis de resultados y elaboración de planes de mejora:** La jefatura de cada centro de responsabilidad será la encargada de conducir un proceso de reflexión que involucre efectivamente a todos sus subordinados. En un primer momento, la finalidad de esta reflexión será producir interpretaciones que expliquen o intenten explicar el origen de los resultados, específicamente de aquellas variables evaluados como de riesgo alto. Una vez acordadas estas hipótesis de trabajo, será nuevamente el equipo conducido por su jefatura, quien participativamente vaya proponiendo, acordando y luego afinando el diseño de acciones de mejora conducentes a reducir los riesgos detectados.

Cada centro de responsabilidad deberá producir un plan de mejora, que contemple a lo menos medidas correctivas para la o las variables evaluados como de alto riesgo. En caso de que un equipo no tenga variables con dicha calificación, se recomienda elaborar un plan de mejora que contemple acciones para la variable con menor evaluación.

- **Implementación de planes de mejora:** La jefatura de cada centro de responsabilidad será la encargada de liderar la implementación de los planes de mejora, de acuerdo a los objetivos, plazos y metas definidos en cada caso. Del mismo modo, recomendamos que el equipo de trabajo ISTAS – que apoya el proceso desde nivel central del servicio – realice el seguimiento a la implementación, procurando que los compromisos formulados se cumplan de acuerdo a lo planeado.
- **Evaluación de resultados o retest:** Es posible realizar una nueva evaluación con el instrumento, pero se recomienda que esta no se haga antes de dos años desde la primera, en el entendido que se ejecutaron acciones tendientes a modificar las dimensiones de riesgo mayor.
- **Difusión de resultados:** Se recomienda que la entrega de resultados se haga de manera ampliada en la institución y luego se sostenga una reunión por cada unidad de análisis de la organización. Asimismo, es importante comunicar que el proceso para definir cuáles serán las medidas de intervención, se trabajará con estas mismas unidades de análisis en una segunda reunión en que los propios funcionarios entreguen sugerencias en relación a qué se podría hacer para cada subdimensión en riesgo.

## **6. Control de riesgos asociados.**

- Resistencia a la participación: Para enfrentar este posible obstáculo, se recomienda destacar atributos de la metodología tales como: su carácter anónimo y confidencial, su compromiso con las garantías y derechos de los trabajadores, su énfasis sanitario y estrategia participativa para la generación de soluciones colectivas. Se recomienda la utilización de técnicas grupales y de motivación, al mismo tiempo que se aborda abiertamente el tema de los temores que genera el instrumento.
- Desesperanza respecto de que los resultados diagnósticos se traduzcan en planes de mejora implementados: Para enfrentar este posible obstáculo, se recomienda destacar que la metodología SUSESO – ISTAS 21 identifica con claridad a la jefatura directa de cada centro de responsabilidad, como el responsable de conducir y liderar el proceso de análisis de resultados, elaboración de planes de mejora e implementación de los mismos.

**DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL  
SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

[WWW.SERVICIOCIVIL.CL](http://WWW.SERVICIOCIVIL.CL)

**ANTECEDENTES Y CONTACTOS ISTAS 21  
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**

[HTTP://WWW.SUSESO.CL/OPENDOCS/ASP/PAGDEFAULT.ASP?ARGREGISTROID=2060&ARGINSTANCIAD=214](http://WWW.SUSESO.CL/OPENDOCS/ASP/PAGDEFAULT.ASP?ARGREGISTROID=2060&ARGINSTANCIAD=214)

[SUSESOISTAS21@SUSESO.CL](mailto:SUSESOISTAS21@SUSESO.CL)

[MCANDIA@SUSESO.CL](mailto:MCANDIA@SUSESO.CL)