

**Orientaciones en  
Ambientes Laborales y  
Calidad de Vida Laboral**

---

Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas  
2018

**EQUIPO RESPONSABLE:****Autoras:**

<b>Karen Jiménez Sandoval</b>	Consultora Especialista
<b>Daniela Triantafilo Torres</b>	Consultora Especialista

**Colaboradores:**

<b>Pedro Guerra Loins</b>	Subdirector de Gestión y Desarrollo de Personas
<b>Lorena Pérez Arteaga</b>	Jefa Equipo Consultores
<b>Delia Cerda Díaz</b>	Jefa Equipo Consultores Especialistas
<b>Hugo Marchant Guzmán</b>	Jefe Área Modelos y Desarrollo
<b>Lorena Ureta Sánchez</b>	Consultora Sectorial
<b>Marcela Montero Ruiz</b>	Consultora Especialista

**Equipo Consultores Especialistas**  
**Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas**  
**Dirección Nacional del Servicio Civil**  
**2018**

## Índice

Presentación.....	4
I. Antecedentes de la temática.....	7
1.1. ¿Qué es la Calidad de Vida Laboral?.....	13
II. Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral .....	15
2.1. Evaluación de Ambientes Laborales.....	18
a. ¿Cuál es la importancia de evaluar los Ambientes Laborales? .....	18
b. Gestión del Clima Laboral.....	19
c. Factores de riesgo psicosociales.....	22
2.2. Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo .....	24
a. ¿Qué es la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo? .....	24
b. Consideraciones.....	25
c. Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo. ....	27
2.3. Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato.....	30
a. Estrategia de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual. ....	30
b. Plan de Prevención y Seguimiento. ....	33
III. Bibliografía.....	34

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

## Presentación

Los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los retos que exige una gestión pública más compleja y acorde a estos tiempos. El Servicio Civil tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

Uno de los principales desafíos de las organizaciones es alinear condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones. Ello, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía. En tal sentido, los distintos subsistemas de personas como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo, Desarrollo Organizacional y Egreso, entre otros, aspiran a cumplir con este desafío, gestionando el desempeño de la persona en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

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

En ese contexto, la emisión de las normas relativas al cumplimiento de estándares en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, tiene por finalidad “potenciar a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía”<sup>1</sup>.

A partir de este escenario se busca desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, egreso, capacitación y movilidad de las personas que trabajan en y para cada institución, de modo que existan prácticas, en el ámbito del desarrollo de personas, adecuadas a los desafíos de un empleo público decente, de calidad y homogéneo para todos los servicios públicos.

---

<sup>1</sup> Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

Es así que las Normas de Aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas, en específico en el Título VII sobre el Cumplimiento de Estándares en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral<sup>2</sup>, señala entre otros, lo siguiente:

- Los Servicios Públicos, deberán **desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral**, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía. Este programa deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.
- Los Servicios Públicos deberán **realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales**, mediante instrumentos que de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades específicas, permitan tener evidencia para generar acciones de promoción, resguardo y mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo para los funcionarios. Asimismo, deberán **implementar programas o planes de intervención** para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas. Las acciones desarrolladas en este ámbito, deberán **garantizar la participación de los funcionarios y sus Asociaciones**.
- Los Servicios Públicos deberán **elaborar y aplicar un protocolo de conciliación**, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios/as, que consideren, entre otros, las características de la organización del trabajo, de sus personas y principales tensiones conciliatorias. Para elaborar este protocolo, los servicios deberán **realizar diagnósticos** que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos sociodemográficos de la organización.
- Los Servicios Públicos deberán **elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual**, teniendo presente la normativa vigente. Adicionalmente, deberán **elaborar y desarrollar planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual**, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas, considerando acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, entre otras.
- El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y el plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual; deberán ser **formalizados** a través de resolución exenta o decreto, según corresponda.

---

<sup>2</sup> Título VII “Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral”, Artículo 39° al 47°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

- Los Servicios Públicos, deberán **definir y generar mecanismos de evaluación y actualización** de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación, del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual.
- Los Servicios Públicos deberán **reportar anualmente** a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Calidad de Vida Laboral, de la evaluación de Ambientes Laborales, de su Protocolo de Conciliación, de su Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual y de su Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, de acuerdo a formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El presente documento entrega lineamientos respecto a esta norma y constituye un complemento del desarrollo de contenidos y estándares realizado por el Servicio Civil en materias de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo<sup>3</sup>; y Denuncia y sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual<sup>4</sup>, los que entregan a los servicios públicos orientaciones vinculadas a Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. Esto con el propósito de contribuir a generar procedimientos sistemáticos que propendan a un ambiente laboral que reúna las condiciones organizacionales necesarias para mantener un espacio de colaboración caracterizado por el equilibrio y armonía en las interacciones entre las personas y que aborde eficazmente las tensiones conciliatorias al interior de cada servicio, con la finalidad de impactar positivamente en la motivación, compromiso y adhesión a la organización.

Este documento se organiza en un primer capítulo con el desarrollo histórico que ha tenido esta materia en el trabajo realizado por el Servicio Civil, para posteriormente, entregar la noción del concepto de Calidad de Vida Laboral a utilizar en el contexto de las instituciones públicas. En una segunda parte, se identifica la estructura y lineamientos a considerar para definir el Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, otorgando orientaciones específicas a las temáticas que deberá incluir para ser desarrolladas por los servicios públicos.

Cabe destacar que la importancia de adoptar acciones y prácticas de este tipo en los servicios públicos, radica en permitir a los funcionarios desarrollar su trabajo en forma más eficiente y efectiva, disponiendo de mejores condiciones para el logro de los objetivos institucionales.

El Estado en su rol de empleador debe ser un ejemplo y dar impulso a las transformaciones, fomentando políticas y medidas contra la discriminación, con acciones que promuevan un buen trato para mujeres y hombres, garantizando de esta manera la igualdad de oportunidades de acceso y desarrollo en la Administración Pública y en el empleo público en general.

---

<sup>3</sup> “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016.

<sup>4</sup> “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual”, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015.

## I. Antecedentes de la temática

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

La invitación permanente del Servicio Civil, ha sido comprender la relevancia de contar con Buenas Prácticas Laborales referentes al cuidado de los ambientes laborales y la calidad de vida laboral, lo que se ha visto ratificado a través de la dictación de diferentes Instructivos Presidenciales, los que han permitido desarrollar una metodología de trabajo que ha considerado el seguimiento estratégico y operativo de su implementación, registro de información, establecimiento de líneas base/diagnósticos, planes de implementación e informes de avances de los servicios públicos para mejorar la calidad del empleo en el Estado.

El primer instrumento de gestión fue el del Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL), publicado mediante el Instructivo Presidencial N° 002 del 15 de junio del año 2006, que tuvo como objetivo “Garantizar las normas que rigen el empleo en el sector público; precaver y erradicar todo tipo de discriminación laboral; facilitar la compatibilización de las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares y asegurar una mayor calidad de vida en el trabajo”<sup>5</sup>. Este instructivo mandató a los servicios públicos de la Administración Central del Estado al cumplimiento de directrices o pautas de actuación en materias de condiciones de trabajo, protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales, conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, prevención y sanción del acoso laboral y sexual en el trabajo, entre otros.

Posteriormente, la voluntad política de “avanzar en un perfeccionamiento de la Gestión de Personas en los servicios públicos, como eje central de la Modernización del Estado, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la transparencia”<sup>6</sup>, que fortalezca la calidad de las prestaciones que las instituciones presten a la ciudadanía, se ve ratificada con la dictación del Instructivo Presidencial que impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado<sup>7</sup>, el cual, instruyó a los servicios públicos a diseñar o actualizar su propia Política de Gestión de Personas, definiendo y explicitando criterios, estándares y lineamientos generales para guiar la toma de decisiones de la institución, comprometiéndose a dar pasos adicionales para su implementación.

---

<sup>5</sup> Gab. Pres N°002, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado, Presidencia de la República, 2006.

<sup>6</sup> Gab. Pres N°003, Instructivo Presidencial Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, Presidencia de la República, 2013.

<sup>7</sup> Gab. Pres N°003, Instructivo Presidencial Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, Presidencia de la República, 2013.

En materia de Ambientes Laborales y Calidad de Vida laboral, se consideró entre los contenidos que debían incluirse en las Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas de los servicios públicos, la definición y utilización de instancias para prevenir y denunciar hechos que pudieran afectar la dignidad de las personas; la realización de acciones de difusión de los procedimientos en las instituciones; el establecimiento de acciones para promover ambientes laborales saludables, que permitan fortalecer el compromiso de los trabajadores con la institución y optimizar el desempeño de la función pública; y procurar la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar de los funcionarios, promoviendo de esta forma, el desarrollo integral de las personas.

El 26 de enero de 2015, se dicta el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, que consideró en sus principios orientadores la aspiración a ser “un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar”<sup>8</sup>.

Así, se mandataba a las instituciones públicas a “desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellas trabajan”<sup>9</sup>, tales como:

- Garantizar estrictamente el cumplimiento de las normas de protección de funcionarios con responsabilidades familiares.
- Garantizar el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres funcionarios, respecto a sus responsabilidades parentales.
- Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares.
- Desarrollar periódicamente estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, e implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de las evaluaciones efectuadas, se constaten mayores brechas.
- Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares y personales.
- Desarrollar acciones para la prevención y sanción del maltrato, acoso laboral y del acoso sexual en el trabajo.

Los resultados de la implementación de estas acciones son comparativamente significativos, de acuerdo a la progresión que se muestra en la Figura N° 1, en el caso de los Procedimientos de Denuncia y Sanción de Maltrato, Acoso Laboral y Sexual y de los Protocolos de Conciliación, de acuerdo a lo reportado por los propios servicios de las 251 instituciones que forman parte del universo del Instructivo Presidencial N°001.

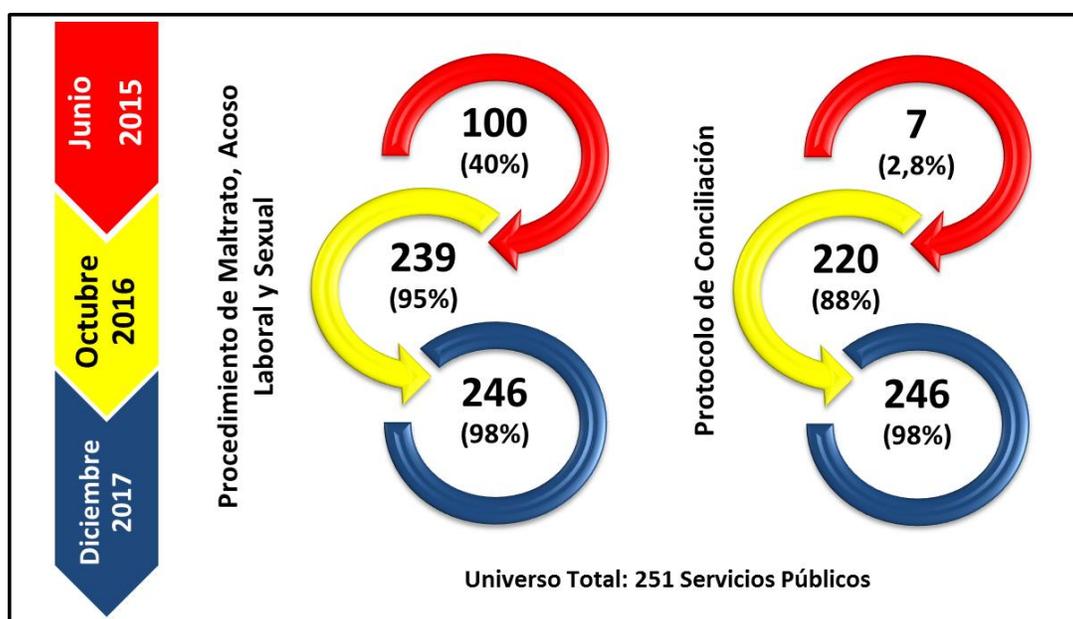
---

<sup>8</sup> Gab. Pres N°001, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, Presidencia de la República, 2015.

<sup>9</sup> Gab. Pres N°001, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, Presidencia de la República, 2015.

Los datos indican que previo al Instructivo Presidencial N°001, 100 servicios contaban con un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual. Luego del primer año de implementación del IP, este número aumentó a 239, elevando el porcentaje a 95.2%. A diciembre de 2017, dicho porcentaje alcanza un 98% con un total de 246 servicios que cuentan con dicho procedimiento. En materia de Conciliación Vida Laboral, Personal y Familiar considerando lo reportado por los servicios en junio del 2015, es muy significativo, ya que la línea de base indicó que a esa fecha sólo 7 servicios reportaron contar con un Protocolo de Conciliación, aumentando a diciembre de 2017 a 246 servicios.

**FIGURA N° 1**  
**Resultados Implementación Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2015)**



Fuente: Servicio Civil (2017)

A través del Instructivo Presidencial N°001 se buscó manifestar “la decidida voluntad del Gobierno a revalorizar la función pública, destacando el prestigio de esta labor ante la ciudadanía. Para ello, es necesario generar buenas prácticas en el desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia -tal como indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública-, con el objetivo de tener servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la ciudadanía”<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Gab. Pres N°001, Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, Presidencia de la República, Santiago, enero de 2015.

De la misma forma, con el propósito de seguir fortaleciendo la capacidad de las instituciones públicas en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mediante el diseño de políticas en la materia, el año 2012 el Servicio Civil pone a disposición de los servicios públicos un “Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado”<sup>11</sup>, que ofrece una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y para la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir su propia estrategia institucional. Específicamente, las materias de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, se indican en el proceso de gestión del cambio organizacional, en el componente Gestión del desarrollo organizacional, que da cuenta de la medición y gestión de las condiciones de trabajo, la medición y gestión de clima organizacional, la prevención del maltrato, acoso laboral y sexual y la denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.

Este modelo busca que las instituciones diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Según los resultados que cada servicio identifique, el paso posterior será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, ayude a avanzar hacia el horizonte deseado considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.

Considerando como referencia el Modelo de Gestión de Personas, se realizó en el año 2013 la consulta “Barómetro de la Gestión de Personas” que, aplicada por segunda vez en octubre de 2016, tiene el objetivo de registrar antecedentes para perfeccionar el diseño de políticas y herramientas de Gestión de Personas, así como identificar de manera descentralizada un camino de crecimiento y desarrollo para cada institución. En la segunda versión de la medición, los resultados principales<sup>12</sup> para los aspectos considerados en el componente Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, en relación a la respuesta de 232 servicios, son los siguientes:

- Respecto a la evaluación y gestión de las condiciones de trabajo, 52 servicios reportan que no han instalado prácticas o acciones que permitan realizar evaluaciones sistemáticas como insumos para elaborar planes de gestión en el mejoramiento de las condiciones de trabajo; 126 servicios declaran un desarrollo parcial y 54 indican cumplir con todos los aspectos considerados en la consulta respectiva.
- Respecto a la evaluación y gestión de clima organizacional, 78 servicios declaran que no existen evaluaciones sistemáticas del clima organizacional, aplicando acciones de intervención; 108 servicios indican un desarrollo parcial y 46 reportan cumplir con todos los aspectos considerados en la consulta respectiva.

<sup>11</sup> <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=842c392f-5a29-46d2-81fb-e25b1125707b>

<sup>12</sup> <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=3785c5af-3fc8-4a4a-af9a-6d8b99d712b7>

- Respecto a la prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, 73 servicios indican que no tienen acciones o un programa de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual para todas las personas que trabajan en la organización y que se encuentre evaluado como satisfactorio por los participantes; 118 servicios reportan un desarrollo parcial y 41 declaran cumplir con todos los aspectos considerados en la consulta respectiva.
- Respecto a denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual, 41 servicios reportan que no han instalado procedimientos que permitan canalizar las denuncias, y a partir de ello, se efectúe la investigación y si fuese necesario, la sanción correspondiente; 64 servicios declaran un desarrollo parcial y 127 indican cumplir con todos los aspectos considerados en la consulta respectiva.
- Respecto a calidad de vida laboral, 50 servicios declaran que no han instalado prácticas sistemáticas de calidad de vida laboral, con evaluación permanente, que genere instancias de mejora considerando aspectos como el manejo del estrés laboral, conciliación de vida personal y familiar, prevención y rehabilitación de drogas y alcohol y sobreendeudamiento; 130 servicios indican un desarrollo parcial y 52 reportan cumplir con todos los aspectos considerados en encuesta.
- Respecto a conciliación vida personal, familiar y trabajo, 26 servicios reportan que no han instalado prácticas sistemáticas de conciliación, considerando las características de la organización y principales tensiones conciliatorias; 107 servicios declaran un desarrollo parcial y, 99 indican cumplir con todos los aspectos considerados en la consulta.

Los datos anteriormente señalados, muestran la necesidad de avanzar hacia estándares de desarrollo en los servicios públicos en materias de calidad de vida y ambientes laborales, que den cuenta de la implementación de estrategias sólidas y sostenibles para elevar la calidad del empleo público, a través del mejoramiento de las políticas y prácticas en esta materia.

Finalmente, en octubre de 2016, se publicó la ley N°20.955 que otorga a la Dirección Nacional del Servicio Civil un rol rector en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado entregándole facultades para impartir normas de aplicación general, con el fin de asegurar el cumplimiento de estándares en gestión de personas y consolidar el trabajo realizado por el Servicio Civil, en la común aspiración de fortalecer y mejorar políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas en el Estado.

El primer grupo de normas, reconoce el camino recorrido y sienta las bases de una gestión y desarrollo de personas moderna, que incrementa el aporte al quehacer estratégico institucional, permitiendo contar con una base y estándares comunes, que aseguren el posicionamiento para asumir de mejor manera los desafíos de la gestión y desarrollo de personas.

La norma de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, tiene por sentido fortalecer en los servicios públicos acciones que promuevan ambientes laborales saludables, con el consecuente impacto a la gestión interna y la entrega de mejores servicios a la ciudadanía. Estas acciones, se deben realizar a través de la definición e implementación de un programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida

Laboral integral en las instituciones públicas, considerando aspectos relacionados con la medición de ambientes laborales, conciliación y la prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, desde una lógica de gestión permanente que incluya instancias de monitoreo y seguimiento.

## 1.1. ¿Qué es la Calidad de Vida Laboral?<sup>13</sup>

Definir Calidad de Vida Laboral no es sencillo, dada su multidimensionalidad y su carácter eminentemente cultural. El contexto sociocultural será determinante para definir el concepto, tanto como los cambios históricos, los avances en materia sindical y derechos laborales, la evolución en la legislación de los países y los tratados internacionales sobre el mundo del trabajo. Incluso las experiencias y creencias personales son claves para explicar la mayor o menor satisfacción con el trabajo, lo que adiciona mayores niveles de subjetividad: ¿Perciben del mismo modo la Calidad de Vida Laboral hombres y mujeres que trabajan en el sector público?.

Proponerse, por tanto, plantear una definición absoluta y definitiva respecto al concepto de calidad de vida laboral es una tarea, a decir verdad, compleja. Más realista resulta acotar el concepto, para definir qué se entenderá por Calidad de Vida Laboral en los servicios de la Administración Central del Estado de nuestro país.

### a. Aproximación Conceptual

El concepto de Calidad de Vida Laboral ha sido abordado por diversos autores, en la búsqueda por acercarse a una definición global. Es el caso de Casas y Cols (2002), quienes señalan que se trata de “proceso dinámico y continuo en que el desarrollo de la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, con el fin de contribuir al más completo desarrollo del trabajador”.

Aunque resulte obvio, esta primera aproximación conceptual sitúa la calidad de vida en el mundo del trabajo. Primera distinción necesaria, ya que no se trata de la calidad de vida que una persona puede percibir en su entorno familiar o privado. Así, Espinoza y Morris (2002), señalan que la Calidad de Vida Laboral es la “percepción que tienen los empleados de las condiciones de trabajo, del ambiente laboral, y de la concordancia entre la vida laboral, familiar y personal”.

Estos autores nos permiten comprender que, pese a que hablamos de la calidad de vida en el entorno de trabajo, la forma en que la persona puede conciliar su vida laboral con la personal y familiar es determinante para su percepción sobre este concepto. Es decir, la Calidad de Vida Laboral refiere al mundo del trabajo, pero en ella influye de manera significativa la forma en que se relaciona con la vida personal y familiar de los trabajadores.

Blanch<sup>14</sup> propone que la Calidad de Vida Laboral abarca dos dimensiones:

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

<sup>13</sup> “Calidad de Vida Laboral: Aproximaciones teóricas para un concepto aplicado a la Administración Central del Estado”, documento para la reflexión interna, Área Modelos y Desarrollo, Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas (2017).

<sup>14</sup> “Variables psicosociales implicadas en el reemplazo de mujeres”, Botella, M. y Blanch, J.M. (1993). En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Eudema.

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

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

De lo anterior se desprende que el concepto de calidad de vida laboral es multidimensional, agrupando las dimensiones en dos grandes bloques; los relacionados con el entorno en que se desarrolla el trabajo y los que tienen que ver con las percepciones generadas por los trabajadores<sup>15</sup>.

En consideración a las diversas definiciones revisadas, es posible señalar que el concepto de Calidad de Vida Laboral está vinculado a las condiciones y ambientes laborales en que se desempeñan los trabajadores, y en ella intervienen variables objetivas y subjetivas como el entorno físico y social, la salud física y mental, factores psicosociales y de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, entre otros, determinadas por las percepciones del propio individuo. Consecuentemente, el mejor desempeño de las personas en la organización se obtiene en mejores condiciones o mayor calidad de vida laboral.

---

<sup>15</sup> Casas & Cols., 2002

## II. Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral

El Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral es el instrumento por el cual se sistematizan todas las acciones comprometidas por los servicios públicos en relación al cumplimiento de la Norma de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, que tienen como objetivo lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía.

El programa, desde esta perspectiva, debe incluir las siguientes acciones y contenidos:

- Evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales, implementando programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas.
- Elaboración y aplicación de un protocolo de conciliación, para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios, basado en diagnósticos que evidencien sus necesidades particulares y tensiones conciliatorias, según datos sociodemográficos de la organización.
- Elaboración, difusión y aplicación de un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual. Adicionalmente, deberán elaborar y desarrollar planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas.
- Otras acciones relacionadas a la temática de Calidad de Vida Laboral desarrolladas por la organización.

Al momento de diseñar el Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, se deberán abordar los siguientes elementos:

### a. **Compromiso directivo:**

Para que el Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida sea adecuadamente promovido y aplicado en cada servicio público, se hace necesario que éste cuente con un respaldo institucional, lo que debe lograrse a través de la aprobación de una resolución exenta, por parte del jefe de servicio, como también, mediante la participación de los funcionarios en su elaboración.

### b. **Alcance:**

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

**c. Difusión:**

Debe considerarse su socialización en todo el servicio, mediante todos los medios de difusión disponibles.

**d. Líneas de Acción:**

Se deberán incluir acciones relacionadas a las siguientes materias:

- Evaluaciones regulares de Ambientes Laborales, con sus respectivos programas o planes de intervención.
- Protocolo de Conciliación y el diagnóstico de tensiones conciliatorias.
- Procedimiento de Denuncia e investigación del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual y el desarrollo del plan de prevención y seguimiento.
- Plan de Calidad de Vida Laboral, otras acciones relacionadas con la temática desarrolladas por la organización.

**e. Reportabilidad:**

Los servicios públicos deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en enero de cada año, las acciones realizadas respecto de la ejecución de su Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, de acuerdo al formato establecido para estos efectos.

**f. Mecanismos de seguimiento, evaluación y actualización:**

Se deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización del Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. Para el seguimiento se propone que el tiempo de éste sea semestral, de manera de dar tiempo a cambios y comportamientos propios de los indicadores. Es importante que se defina un responsable de controlar la gestión de estos indicadores y que sea éste quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

Luego del término del seguimiento es necesario evaluar el comportamiento de los indicadores y desde ahí realizar un análisis y propuestas de continuidad y mejora. Algunos de los factores evaluados podrían ser los siguientes:

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

En el desarrollo de la evaluación es importante considerar el establecimiento de un equipo responsable del seguimiento, evaluación y actualización de estos instrumentos, definido con anterioridad y que se realicen, por ejemplo, foros de discusión o mesas de trabajo con el propósito de contribuir a la evaluación los indicadores.

Posteriormente, se debe iniciar la etapa de actualización, definiendo cuáles serán las propuestas de continuidad y de mejoras para el Programa de Calidad de Vida Laboral y estableciendo un calendario

de acciones para desarrollar la implementación de las mejoras detectadas o en su defecto, programar cuando se desarrollará el proceso de evaluación y actualización.

A continuación, en los próximos apartados, se presentará el desarrollo de las líneas de acción que debe contener el Programa de Ambientes Laborales y Calidad de Vida, considerando al menos lo siguiente:

- 2.1 Evaluación de Ambientes Laborales.
- 2.2 Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo.
- 2.3 Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato.

## 2.1. Evaluación de Ambientes Laborales

### a. ¿Cuál es la importancia de evaluar los Ambientes Laborales?

Al hablar de Ambientes Laborales, se hace referencia a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, incluyendo todas las circunstancias que inciden en las actividades que una institución realiza. No debe confundirse con las acciones de higiene y seguridad al interior del servicio, que dan cuenta de las condiciones y factores del lugar de trabajo que inciden en el bienestar de los trabajadores permanentes y temporales, contratistas, clientes, visitantes y cualquier otra persona que ocupe dicho lugar y que están reguladas por la ley N°16.744 y por el reglamento establecido por el Comité Paritario de Higiene y Seguridad de cada institución.

Cuando se propone hacer gestión de los Ambientes Laborales en los servicios públicos e incorporar indicadores de gestión al proceso de toma de decisiones, en rigor no se está haciendo otra cosa más que operacionalizar a través de una metodología, la responsabilidad que señala el Estatuto Administrativo en su artículo 64, de la “Obligación de las autoridades y jefaturas”, que prescribe ejercer el rol: “...velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios”.

A través de la implementación de modelos de gestión como los que se describirán en este apartado, los servicios podrán administrar en base a evidencias los elementos más intangibles del fenómeno organizacional, los que en vista de su relevancia estratégica explican buena parte de los resultados institucionales.

De esta manera, reforzamos el mensaje: se deben gestionar los ambientes laborales, para generar las condiciones adecuadas para que las personas desarrollen su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y asegurando la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

Para la medición de Ambientes Laborales se puede utilizar tanto la evaluación de Clima Laboral como la Evaluación de Factores psicosociales, metodologías que serán explicadas a continuación.

## b. Gestión del Clima Laboral

El Clima Laboral se entiende como “el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos”<sup>16</sup>. A través de una medición o estudio del clima laboral, se pueden determinar los diversos elementos constitutivos del clima organizacional, que permitan caracterizar el medio ambiente de trabajo. Asimismo, su diagnóstico puede servir para orientar trabajos prácticos de intervención en las organizaciones tanto sobre aspectos subjetivos, como la satisfacción o el compromiso de las personas, así como sobre aspectos objetivos, como la retención y rotación.

Dada la naturaleza perceptual que posee el concepto del clima laboral, su diagnóstico ha estado centrado en la apreciación que cada uno de los integrantes de una organización posee en torno a un conjunto de aspectos de la experiencia laboral. Entre dichos aspectos se incluyen usualmente las relaciones laborales (de carácter vertical, con las jefaturas, y de carácter horizontal, con los pares), estructura, responsabilidad, identidad, comunicación, retroalimentación y las características del apoyo material que ofrece la organización a sus integrantes (recompensas y remuneraciones, infraestructura física, trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, desafío), entre otras.

La Gestión del Clima Laboral nos permite contar con la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de planes derivados de dichos resultados. En este sentido, no basta sólo con realizar el diagnóstico, sino que también hay que gestionar acciones que mejoren las brechas y que fortalezcan las bien evaluadas.

Todo servicio público que inicie acciones para gestionar el clima laboral, deberá necesariamente enfrentarse a una serie de preguntas, tales como: ¿qué entenderemos por clima laboral?, ¿qué variables consideraremos?, ¿cómo lo mediremos?, ¿cuándo aplicaremos la encuesta?, ¿quién lo hará?, entre muchas otras. Para construir esas respuestas durante el proceso de intervención, recomendamos incluir espacios de participación funcionaria en todas las etapas de implementación del programa de clima, inclusive en el diseño, lo cual no sólo permitirá añadir enfoques diversos al proyecto, sino que además posibilita a la Dirección del servicio ir aclarando desde un comienzo los alcances de la intervención y anticipar la resolución de posibles tensiones o resistencias.

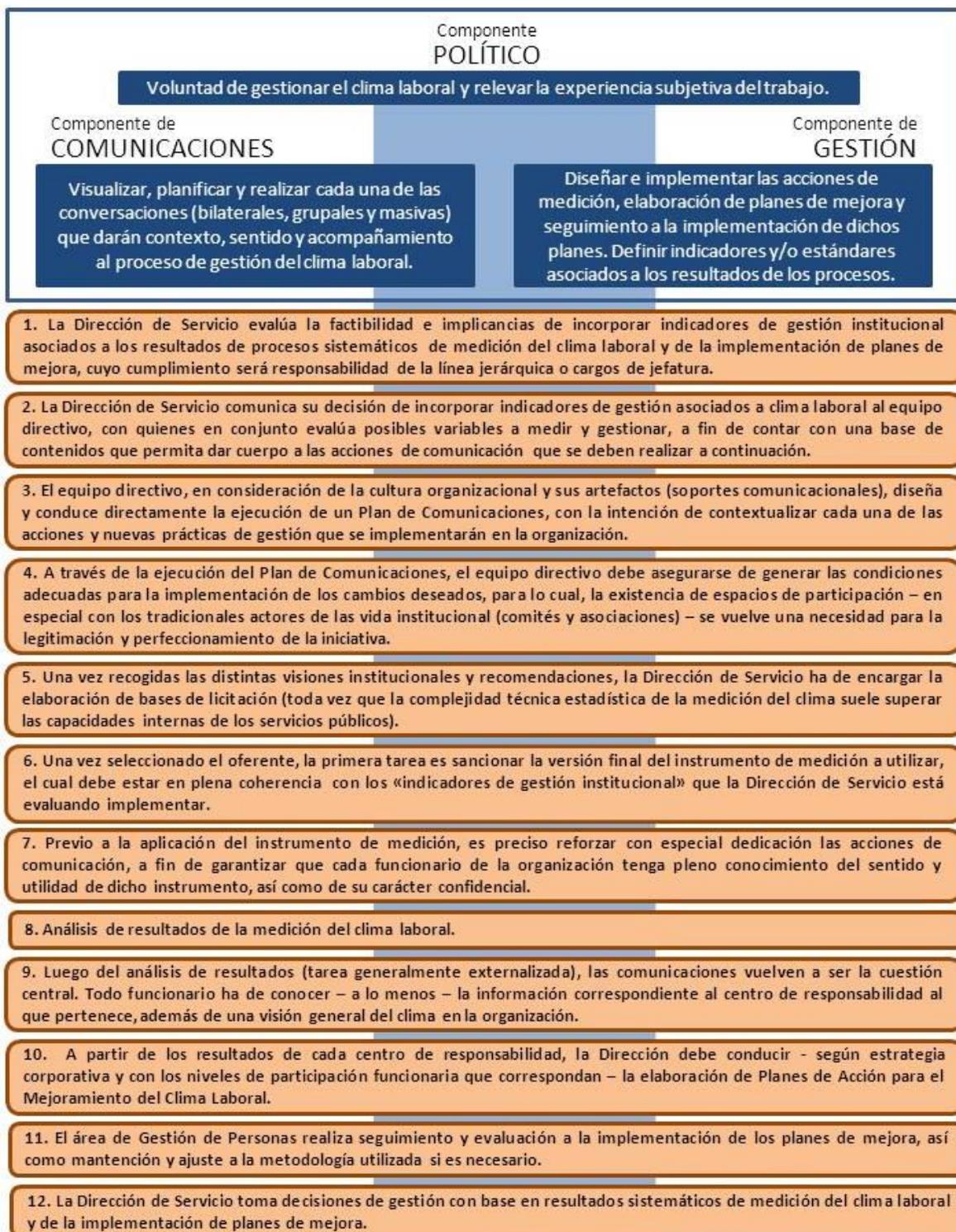
Para llevar a la práctica dicha participación, se recomienda constituir una “Mesa de Clima Laboral”, la que podría estar compuesta por: representantes de la Dirección, del Departamento de Gestión de Personas, de la/s Asociación/es de Funcionarios, del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, y otros actores institucionales que se estime puedan ser un aporte al proyecto. Sin perjuicio de lo anterior, como se mencionó anteriormente, la responsabilidad de gestionar el clima es de quienes lideran los equipos de trabajo y será responsabilidad del área de Gestión y Desarrollo de Personas, velar por una correcta medición en los aspectos metodológicos y la coordinación de los actores vinculados.

---

<sup>16</sup> “Orientaciones para la Gestión del Clima Laboral en los Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012.

A continuación, se ofrece un esquema que da cuenta de los componentes de la Gestión del Clima Laboral y resume sus principales pasos o etapas asociadas:

**FIGURA Nº 2**  
**Gestión del Clima Laboral**



Fuente: Servicio Civil (2012)

Cuando una organización incorpora la práctica de gestionar el clima laboral, debe considerar que la tarea iniciada estará compuesta siempre, en cada una de sus acciones, al menos de tres componentes o niveles de intervención:

1. Un nivel operativo o componente de gestión,
2. Un nivel discursivo o componente de comunicaciones, y
3. Un nivel ejecutivo o componente político.

Si bien la tarea de gestionar el clima laboral es siempre de las jefaturas de equipos, ellas deben ser apoyadas para tal efecto por el área de Gestión y Desarrollo de Personas, con metodologías de trabajo y acciones de monitoreo permanente, a fin de acompañarlas en el desarrollo de capacidad de liderazgo y conducción, contribuyendo al logro de los estándares ambientales definidos por la Dirección del respectivo Servicio.

Incorporar “indicadores de gestión institucional asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora” es la materialización práctica de un profundo compromiso institucional con la visión de las personas como valor principal, inclusive para la gestión, y en coherencia con ello, la calidad del clima laboral de los equipos pasará a formar parte de la información a considerar en el proceso de toma de decisiones de gestión y en la evaluación de las capacidades de dirección de las jefaturas.

Mayor información al respecto se encuentra en el documento “Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los Servicios Públicos” del Servicio Civil<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion\\_clima\\_laboral\\_vf2012x.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion_clima_laboral_vf2012x.pdf)

### c. Factores de riesgo psicosociales

Los factores psicosociales en el ámbito ocupacional hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. Dependiendo de cómo interactúan, los factores psicosociales en el trabajo pueden ser elementos positivos -que llevan al bienestar de los trabajadores, y secundariamente a un aumento de su rendimiento laboral-, como también elementos negativos, constituyéndose en este caso en riesgos para la salud y relacionados entre otros al ausentismo, la motivación y el desempeño. En este sentido, los factores de riesgo tienen efectos sobre la organización, el trabajo y el trabajador<sup>18</sup>.

El estudio de estos factores, especialmente en su afectación negativa hacia los individuos, ha estado ligado al concepto de “estrés”. La evidencia científica sugiere que experiencias continuas de estrés en el trabajo proveen de una importante conexión entre la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales y la aparición de enfermedades<sup>19</sup>.

El Ministerio de Salud, a través de la Resolución N° 336/2013, vigente desde el 1 de septiembre de 2013 mandata a todas las empresas y organismos públicos del país, a implementar el “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”, cuyo objetivo principal es identificar la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de los lugares de trabajo de todas las organizaciones del país.

Este protocolo establece que la evaluación debe hacerse utilizando el cuestionario SUSESO/ISTAS 21, instrumento validado en Chile para realizar la evaluación de los Factores de Riesgo Psicosociales, siguiendo las normas y metodología que establece la Superintendencia de Seguridad Social.

Este cuestionario es de acceso público, es decir, su uso es libre y gratuito. Además, puede ser utilizado en su versión completa (142 preguntas divididas en una sección general, con 53 preguntas, y una sección específica de riesgo psicosocial con 89 preguntas) o su versión breve (20 preguntas).

El cuestionario SUSESO/ISTAS 21 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.

---

<sup>18</sup> Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo, Ministerio de Salud.

<sup>19</sup> Cox, 1993; Cox, Griffiths & Rial-González, 2000.

Este instrumento 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 a través de metodologías participativas y consensuales, con las cuales se procura representar las diferentes consideraciones y/o visiones respecto de los factores causales de los riesgos identificados.

En el siguiente esquema aparecen los siete pasos de la metodología de aplicación del Cuestionario – versión breve y/o completa– y sus plazos máximos. Es de vital importancia cumplir con cada una de estas etapas y tiempos asociados, ya que permite una óptima tasa de respuesta y, en consecuencia, resultados representativos que permiten conocer los riesgos psicosociales en un lugar de trabajo.

**FIGURA Nº 3**  
**Metodología de Aplicación Cuestionario SUSESO/ISTAS 21**



Fuente: SUSESO (2016)

Mayor información al respecto puede encontrarse en el documento “Propuesta de Estrategia para la Medición e Intervención de las condiciones laborales en los Servicios Públicos de la Administración Central Del Estado” del Servicio Civil<sup>20</sup> y en el “Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21” de la Superintendencia de Seguridad Social<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/medicion\\_condiciones.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/medicion_condiciones.pdf)

<sup>21</sup> [http://www.suseso.cl/605/articles-633\\_archivo\\_01.pdf](http://www.suseso.cl/605/articles-633_archivo_01.pdf)

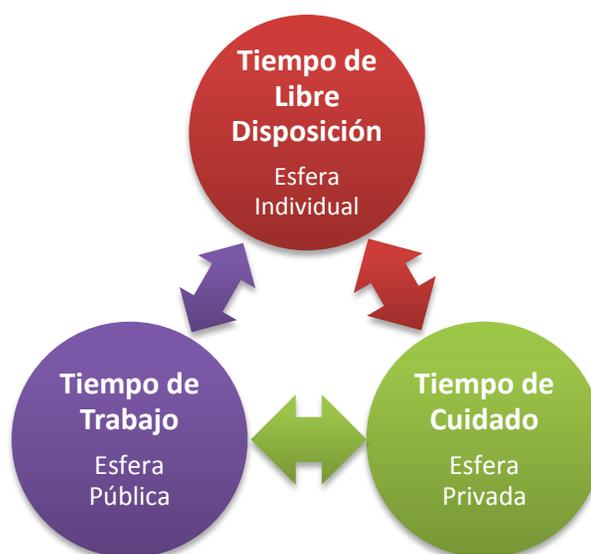
## 2.2. Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

### a. ¿Qué es la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo?<sup>22</sup>

Entenderemos por Conciliación de la vida personal, familiar y laboral, como la búsqueda del equilibrio entre los ámbitos de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres, mediante medidas y acciones que buscan introducir igualdad de oportunidades en el empleo y cubrir necesidades personales de atención del funcionario y su familia.

Desde esta mirada, cuando se habla de conciliación se incluyen elementos de la vida pública y privada que complementan los elementos del mundo del trabajo y merecen ser considerados, como por ejemplo: los horarios de atención de los servicios, horarios escolares, tiempos de traslado, tiempo libre, entre otros.

**FIGURA N° 4**  
**Los tiempos a conciliar**



Fuente: Servicio Civil (2012)

Como se ilustra en el Figura N°4, cada una de las esferas da cuenta de un tiempo propio o específico, no reductible a los intereses de otro tiempo: por ejemplo, el tiempo de libre disposición es altamente estimado, debido a que las experiencias individuales de realización, satisfacción y felicidad, son cada vez más valoradas e indispensables por las personas. Este es el motivo por el cual utilizamos el concepto de

<sup>22</sup> Mayores antecedentes en Documento "Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo", Servicio Civil, 2016.

“Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, el que se asume no sólo referido a la relación trabajo - familia, sino que también incluye a la persona y su subjetividad.

Para avanzar en esta materia, se requiere de medidas o acciones que consideren un empleo sin discriminación, inclusivo y con condiciones de trabajo dignas, que mejoren y desarrollen servicios de apoyo a las tareas de cuidado de niños, ancianos y personas dependientes, permitiendo coordinar los tiempos públicos y privados con los horarios laborales, escolares, de salud y otros.

Fundamental para el logro de este propósito, es contar con una conciliación con corresponsabilidad, donde las tareas de cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como la sociedad en general.

Contar con prácticas y acciones conciliatorias en las instituciones públicas permite reconocer que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal y/o familiar, fomentando el respeto al funcionario y al rol que desempeña, y consecuentemente, generando mejores condiciones para un buen desempeño y el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, las políticas y legislación que consideran la corresponsabilidad, contribuyen a la generación de un trabajo decente, a la reducción de las desigualdades socioeconómicas, a promover la equidad de género y a mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

## **b. Consideraciones**

Para la elaboración del Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, las instituciones deberán tener en consideración los siguientes aspectos:

### **i. Diagnóstico de Tensiones Conciliatorias**

Se requiere realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer cuál es la percepción de los funcionarios y la organización en materia de tensiones conciliatorias<sup>23</sup>, que permita identificar y conocer las necesidades de las personas a través de encuestas, foros de discusión, entrevistas individuales y/o grupales, mesas de trabajo y otras técnicas, para definir participativamente las necesidades de conciliación.

Los principales alcances que se buscan con este diagnóstico son:

- Conocer si la organización está sensibilizada respecto al tema.
- Identificar los factores que dificultan o facilitan las prácticas conciliatorias.
- Evaluar el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas frente al tema.

<sup>23</sup> Se sugiere utilizar para el diagnóstico inicial, la encuesta Condiciones organizacionales para la Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, incluida en el Anexo N° 2 del Documento “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, Servicio Civil, 2016.

- Establecer si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la conciliación.
- Revisar los indicadores de conciliación factibles de medir en la organización.

Se requiere mantener actualizada una base de datos de las personas que trabajan en la institución con indicadores sociolaborales que permitan sistematizar aquella información que resulte útil para el análisis e interpretación, y posteriormente, el diseño de propuestas. Se sugiere considerar al menos:

- Datos demográficos (indicadores de género, estado civil, mujeres jefas de hogar, hijos menores de 5 años, distancia hogar trabajo, entre otros).
- Ausentismo (enfermedades, maternidad, accidentabilidad, otras causas).
- Rotación del personal.
- Jornada laboral (horas extras trabajadas, uso o no uso de vacaciones).
- Servicios sociales que se dispone (salud, vivienda, alimentación, prestamos sociales, otros).

Los resultados del diagnóstico debieran permitir reconocer si la organización está sensibilizada respecto a esta materia, los factores que dificultan o facilitan las prácticas conciliatorias, el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas frente al tema; si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la conciliación. De esta forma, se puede obtener información relevante en torno a las principales tensiones existentes y a partir de ella, es posible definir un plan de trabajo e indicadores de gestión.

Tanto en la construcción del diagnóstico como en la definición de las medidas conciliatorias, es imprescindible la participación y coordinación entre todos los actores de la organización, incluyendo a las asociaciones de funcionarios.

## ii. Principio de Corresponsabilidad Parental

Se define como la distribución equitativa entre hombres y mujeres, de las tareas y responsabilidades de cuidado de la esfera privada; incluyendo dentro de las mismas el cuidado del hogar, de los hijos, ancianos y cualquier otra persona dependiente, que requiera de asistencia para sostener su modo de vida.

Este principio se incorporó en nuestro ordenamiento jurídico a través de la ratificación por parte de Chile en 1990, de la Convención Internacional de los Derechos del Niño y con la dictación de la ley N°20.680<sup>24</sup> se consagró directa y expresamente en nuestra normativa nacional, a través de la modificación del artículo N° 224 del Código Civil, que en su actual redacción señala: “Toca de consuno a los padres, o al padre o madre sobreviviente, el cuidado personal de sus hijos. Éste se basará en el principio de corresponsabilidad, en virtud del cual ambos padres, vivan juntos o separados, participarán en forma activa, equitativa y permanente en la crianza y educación de sus hijos.”

---

<sup>24</sup> Ley N° 20.680, que Introduce modificaciones al Código Civil y a otros cuerpos legales, con el objeto de proteger la integridad del menor en caso de que sus padres vivan separados, <http://bcn.cl/1v8p5>.

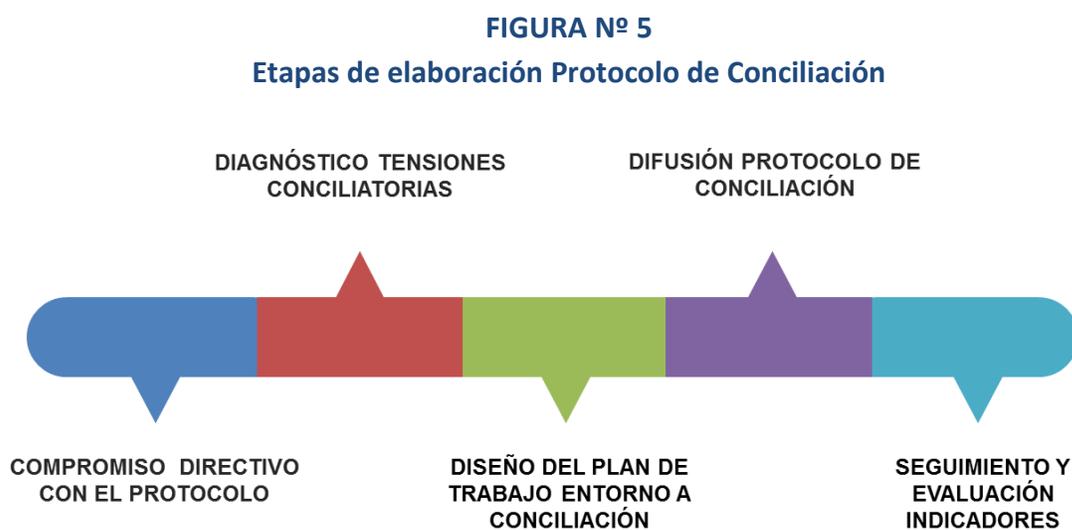
Por lo tanto, es de vital importancia que los servicios públicos consideren este principio, al implementar las iniciativas para crear las condiciones para que sus funcionarios/as puedan desarrollar de forma óptima las distintas actividades y/o responsabilidades de su vida personal, familiar y laboral, sin distinción de género.

**c. Protocolo de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo**

Un protocolo es un documento que establece en forma específica una serie de acciones y criterios que se deben realizar ante ciertas situaciones y que podrá ser medido, mejorado y evaluado para determinar su concordancia o no con los objetivos buscados. Además, debe ser de conocimiento público, por lo que se debe considerar su socialización en todo el servicio, mediante todos los medios de difusión disponibles.

Específicamente, el Protocolo de Conciliación, es el documento que resume el conjunto de acciones tendientes a compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de los funcionarios de la organización, en base a la identificación de su estructura, funcionamiento, características sociodemográficas y principales tensiones conciliatorias de la Institución.

Para la elaboración del Protocolo de Conciliación, se deberá tener en cuenta los lineamientos entregados en el documento “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”<sup>25</sup>, que son considerados en las etapas que se describen a continuación:



Fuente: Servicio Civil (2016)

<sup>25</sup> “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, Servicio Civil, 2016.

**i. Compromiso Directivo**

La dirección del servicio decide elaborar el protocolo de conciliación, o actualizar el existente de acuerdo al seguimiento de los indicadores propuestos. Además, debe comunicar la decisión de elaboración del protocolo (etapa de sensibilización), a fin de generar una introducción de los funcionarios respecto a la materia y sus beneficios, asegurando además su participación en el diagnóstico.

**ii. Diagnóstico Tensiones Conciliatorias**

Se recomienda la constitución de una Comisión de Conciliación a cargo de la realización del diagnóstico de las tensiones conciliatorias. Este diagnóstico, tiene como finalidad conocer cuál es la percepción de los funcionarios y la organización en materia de tensiones conciliatorias. Se recomienda utilizar la “Encuesta Condiciones organizacionales para la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”<sup>26</sup>.

**iii. Diseño del Plan de Trabajo**

El resultado del diagnóstico en relación a las principales tensiones conciliatorias en la organización, es un insumo relevante para elaborar un plan de trabajo para la reducción de las mismas. Se deben elaborar las medidas que se implementarán para conseguir mejorar los problemas de conciliación existentes, y que formarán parte del protocolo de conciliación de la Institución, incluyendo además elaborar indicadores que permitan realizar un seguimiento adecuado del comportamiento de las tensiones conciliatorias.

**iv. Difusión Protocolo de Conciliación**

El plan de trabajo en torno a la Conciliación debe ser consignado en el Protocolo de Conciliación vida personal y familiar con el trabajo, que debe contener las medidas que contribuyan a disminuir las tensiones conciliatorias identificadas, como también los elementos constitutivos antes mencionados. La difusión del mismo puede realizarse en la organización mediante distintos canales: reuniones de difusión, intranet, circulares, correos, etc.

**v. Seguimiento y Evaluación de Indicadores**

Se debe realizar seguimiento a los indicadores definidos, señalar la frecuencia de actualización y la unidad de medición. Para el seguimiento se propone que el tiempo de este sea de seis meses, de manera de poder dar tiempo a cambios y comportamientos propios del indicador. Es importante que se defina un responsable del control de gestión de estos indicadores y que sea quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

---

<sup>26</sup> Formato en Anexo n°2 del documento “Actualización 2018 Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”

Debe tenerse en consideración que la norma<sup>27</sup> solicita a los servicios públicos definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su Protocolo de Conciliación, por lo que se recomienda establecer un equipo de control definido con anterioridad y que se realicen, por ejemplo, foros de discusión o mesas de trabajo con el propósito de contribuir a la evaluación los indicadores.

En este sentido, luego de la evaluación es importante definir cuáles serán las propuestas de continuidad y de mejoras para las tensiones conciliatorias persistentes y desde ahí, definir un calendario de acciones para desarrollar la implementación de mejoras y posibles actualizaciones al documento.

---

<sup>27</sup> Título VII “Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral”, Artículo 46°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

### 2.3. Protección de la Dignidad y promoción del Buen Trato

Brindar servicios de calidad a los ciudadanos, requiere necesariamente de funcionarias y funcionarios públicos respetados, reconocidos y cuyos espacios laborales les permitan su desarrollo óptimo. Por esta razón, es necesario prevenir situaciones y acciones sistemáticas que menoscaben la dignidad de las personas, para lo cual cada servicio público deberá establecer acciones de protección de la dignidad y promoción del buen trato, que constituyan un mecanismo de control social dentro de las organizaciones, con la finalidad de generar las condiciones de respeto y buen trato al interior de los servicios públicos.

La Estrategia de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, busca mejorar la calidad de vida laboral, al intervenir antes que se generen conductas que atentan contra la dignidad de las personas. En esta lógica, existen ciertas condiciones de trabajo que constituyen circunstancias favorables para el maltrato, acoso laboral y sexual, por lo que su identificación, corrección y manejo pueden prevenir de forma efectiva su presencia. De esta manera, se da cumplimiento al imperativo legal de proteger el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de las personas<sup>28</sup>.

De manera general, el riesgo o posibilidad de aparición de conductas de maltrato o acoso es menos frecuente en organizaciones donde existen ambientes laborales saludables, con una comunicación fluida, frecuente y abierta, y donde existan prácticas adecuadas para enfrentar y resolver los conflictos que se dan en todo tipo de relación humana.

Para el abordaje de estos temas se requiere contar con políticas de prevención, que se orienten hacia la aplicación de buenas prácticas laborales, adoptando medidas que mejoren la gestión de la organización en lo referente a las personas que en ella se desempeñan.

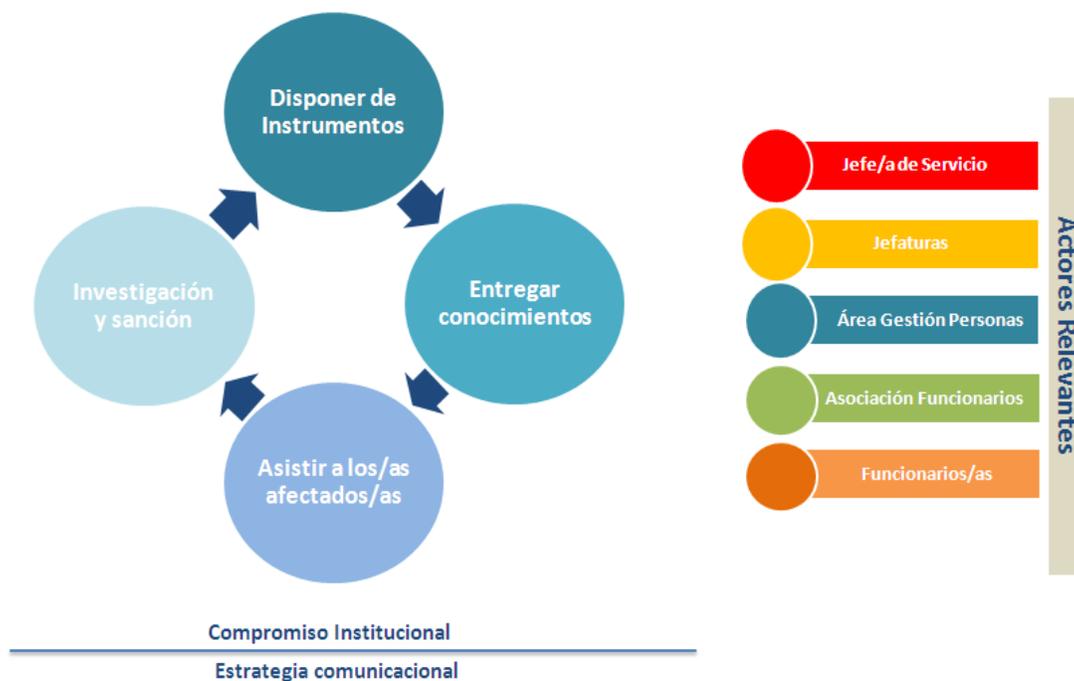
#### a. Estrategia de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual

El Servicio Civil, ha puesto a disposición de las instituciones públicas una estrategia de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual que considera que los servicios públicos deben contar con instrumentos adecuados para asistir a las personas que trabajan en la institución, en caso que sufran alguna situación que signifique un atentado contra su dignidad, entregando facilidades para que realicen las denuncias en forma oportuna y apropiada a través de procedimientos que establezcan las condiciones para la denuncia y su tratamiento. Esta estrategia está basada en 4 pilares, que se explican a continuación:

---

<sup>28</sup> Artículo 19, Decreto Supremo Nº 1.150, de 1980, Ministerio del Interior. Publicado en el Diario Oficial de 24 de octubre de 1980.

**FIGURA Nº 6**  
Estrategia de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual



Fuente: Servicio Civil (2015)

**i. Disponer de Instrumentos**

Se refiere a contar con instrumentos que ayuden al mejor tratamiento y acompañamiento a los afectados, entre los que se encuentran a lo menos:

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

**ii. Entregar conocimientos**

Se deben generar instancias de formación, difusión y transferencia de los conocimientos adquiridos, para todos los funcionarios de la institución a fin de lograr comprensión y distinciones de la problemática. Algunas medidas preventivas al respecto pueden ser:

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

### iii. **Asistir a los afectados**

Las personas que son víctimas de acoso laboral pueden sufrir efectos devastadores en su salud física y psíquica, por lo que se deberán realizar acciones para asistir, informar y acompañar a las personas que se vean afectadas.

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

### iv. **Investigación y sanción**

Ante una denuncia, la instancia de investigación deberá efectuarse considerando los siguientes aspectos:

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

Respecto a la sanción:

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

## **b. Plan de Prevención y Seguimiento**

El Plan de Prevención y Seguimiento es un documento que establece en forma específica una serie de acciones que se realizarán para prevenir acciones de violencia laboral. Este documento deberá ser medido, mejorado y auditado para determinar su concordancia o no con los objetivos buscados. Además, debe ser de conocimiento público, por lo que debe considerarse su socialización en todo el servicio, mediante todos los medios de difusión disponibles.

Al momento de diseñar el Plan, se deberán considerar las orientaciones del Servicio Civil en la materia:

### **i. Actividades**

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

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

### **ii. Definición de indicadores de acuerdo a la particularidad del servicio**

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

### **iii. Seguimiento a indicadores**

Se debe realizar seguimiento a los indicadores definidos y señalar la frecuencia de actualización, la unidad de medición y la definición del indicador. Es importante que se defina un responsable del control de gestión de estos indicadores y que sea quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

Además, se sugiere hacer seguimiento del estado de la denuncia, de la investigación/sumario administrativo, la resolución de éstos, sanciones (si las hubiese) y acciones de reparación, las cuales permitirán orientar las acciones a realizar por las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas y servirá de insumo a la estrategia de prevención y promoción del buen trato de la institución.

### III. Bibliografía

1. Actualización Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo, Ministerio de Salud, 2017.  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1111248>
2. Buenas Prácticas Laborales (BPL) Conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos, Servicio Civil, 2010.  
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/Documento%20Conciliaci%C3%B3n%20Vida%20Personal%20y%20Familiar%20con%20el%20Trabajo%202010.pdf>
3. Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los Servicios Públicos, 2012.  
[https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion\\_clima\\_laboral\\_vf2012x.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion_clima_laboral_vf2012x.pdf)
4. Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, 2017.  
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=3785c5af-3fc8-4a4a-af9a-6d8b99d712b7>
5. Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versiones completa y breve, Superintendencia de Seguridad Social, 2016.  
[http://www.suseso.cl/605/articles-633\\_archivo\\_01.pdf](http://www.suseso.cl/605/articles-633_archivo_01.pdf)
6. Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, 2016.  
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=09ce1b65-eca8-4ea6-bbc6-15773660f3d9>
7. Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, 2015.  
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/03.%20Orientaciones%20Procedimiento%20Acoso.pdf>
8. Orientaciones para para el diseño o rediseño de Políticas Desarrollo de Personas, Servicio Civil, 2015.  
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/02.%20Orientaciones%20Pol%C3%ADticas%20Desarrollo%20de%20Personas.pdf>

9. Propuesta de estrategia para la medición e intervención de las condiciones laborales en los servicios públicos de la Administración Central del Estado, 2012.

[https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/medicion\\_condiciones.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/medicion_condiciones.pdf)

10. Resolución N° 1, Aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas, 2017.

<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resolución-número-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicación-general-en-materias-de-gestión-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>

# **Servicio Civil**

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