NORMA DE AMBIENTES LABORALES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

El rol de las jefaturas y equipos de Gestión de Personas en la implementación de la Norma AALL y CV

Gobierno de Chile

gob.cl

TRABAJANDO PARA USTED

TRABAJANDO PARA USTED

AMBIENTES LABORALES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL



Objetivo de la norma: Lograr que los Servicios Públicos desarrollen Programas de Calidad de Vida Laboral, con el objeto de propender a 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.

ROL DE JEFATURAS EN DIRECCIÓN DE EQUIPOS



Contar con jefaturas que propicien y velen por una mejor gestión pública, con valores y principios que guíen su desempeño, con competencias habilitantes para una ejecución exitosa de su cargo, alcanzando resultados con eficacia y eficiencia, con una gestión transparente y participativa.

- Perfil de Jefaturas: definir valores, principios y competencias
- Responsabilidad en conducción de equipos de trabajo
- Responsabilidad en el logro de objetivos institucionales
- Programa de inducción: contenidos diferenciados
- Programas de capacitación: Fortalecimiento Habilidades Directivas
- Evaluación diferenciada en REC

TRABAJANDO PARA USTED

¿Qué exige la Norma? 03 ámbitos que deben gestionarse

01

1. Evaluar ambientes laborales

Diagnosticar, generar evidencia, identificar brechas, intervenir y reevaluar con participación funcionaria.

02

2. Conciliar vida y trabajo

Evaluar tensiones conciliatorias, Elaborar un protocolo, contar con datos sociodemográficos y descripción de la cultura organizacional.

03

3. Prevenir y actuar frente a VALS

Implementar procedimientos, prevenir acoso y violencia organizacional, promover buen trato y proteger la dignidad.

TRABAJANDO PARA USTED

EJE ESTRATÉGICO

Desarrollar Programa Calidad de Vida

Evaluaciones e Intervenciones CEAL SM

Realizar evaluaciones regulares e intervenciones CEAL SM

Protocolo Conciliación

A partir de diagnósticos de tensiones conciliatorias

Procedimiento VALS

Elaborar, aplicar y difundir un Procedimiento Denuncia e Investigación del VALS

Planes Anuales

Desarrollar Planes Anuales de Prevención y Seguimiento de VALS

PRODUCTO CONSOLIDADO: Reporte Anual de acciones ejecutadas

Ámbito 1: CEAL-SM Evaluación de ambientes Laborales

El entorno laboral influye directamente en la salud mental, el bienestar emocional y la motivación de las personas.



Un ambiente de trabajo positivo:

- **Reduce el ausentismo, previene enfermedades profesionales** y fortalece la motivación del equipo.
- **Aumenta la eficiencia** y reduce riesgos de enfermedades profesionales.

Las **jefaturas** tienen un rol clave en construir entornos seguros, respetuosos y saludables para sus equipos

Ámbito 1 · Evaluación de Ambientes Laborales

Preguntas en Reportabilidad Gestión 2025

01 Indique si su Servicio realizó acciones asociadas a la evaluación del estado de los ambientes laborales período 2025

Sí, diagnóstico aplicado:

El Servicio aplicó el diagnóstico Cuestionario CEAL - SM SUSESO.

Sí, en proceso de intervención:

El Servicio está en proceso de aplicación de medidas a partir de los resultados.

No realizó gestiones:

El Servicio NO realizó diagnósticos ni aplicó medidas de intervención a partir de los resultados.

02 Acciones de evaluación y/o intervención en el ambiente laboral

Acciones de Evaluación:

Constitución del Comité de aplicación, coordinación con OAL y sensibilización comunicacional.

Acciones de Intervención:

Diseño e implementación de medidas de prevención según dimensiones de riesgo identificadas.

Monitoreo y Reevaluación:

Seguimiento continuo de las medidas ejecutadas y planificación de reevaluación.

1.- Acciones para implementar CEAL-SM (riesgos psicosociales)

01 Acciones en la etapa de Evaluación CEAL-SM

- **Promover y ser parte** de la constitución del Comité de aplicación.
- **Coordinar con el organismo administrador OAL** el proceso de aplicación y desarrollo del plan.
- **Implementar un plan** de sensibilización comunicacional con foco en la participación e información de los resultados, análisis.

02 Acciones en la etapa de implementación Plan

- **Identificación** de dimensiones por nivel de riesgo.
- **Elaborar el plan:** diseñar las medidas de intervención y prevención.
- **Inicio ejecución** de medidas.
- **Monitorear** las acciones/actividades de las medidas.
- **Planificar el monitoreo y reevaluación** (a los 2 años del inicio de la aplicación del cuestionario).

TRABAJANDO PARA USTED

Resultados CEAL - SM 2025

¿Cuántas personas fueron evaluadas?

1.021.129

Personas trabajadoras evaluadas a nivel nacional en el informe CEAL-SM/Suseso 2025.

86,5%

De los lugares de trabajo presentó un nivel de riesgo medio o alto en la dimensión carga de trabajo.

79,5%

Presentó un nivel de riesgo medio o alto en la dimensión de exigencias emocionales.

33,9%

De las personas trabajadoras declaró haber experimentado violencia o acoso laboral en los últimos 12 meses.



https://www.suseso.gob.cl/605/w3-article-789190.html

TRABAJANDO PARA USTED

Caso práctico: Equipo de trabajo presenta riesgo alto en la dimensión Carga de trabajo

¿Qué acciones debemos implementar desde el ejercicio del liderazgo en los equipos?

Acciones desde el liderazgo protector

- Convoca al equipo
- Identifica prioridades y revisa disponibilidad antes de comprometerse
- Clarificar Roles
- Suspende tareas de menor valor
- Bloquea tiempos de foco y recuperación
- Revisar horas extra, licencias u otros indicadores del equipo.
- Facilita conciliación y apoyo

Acciones que aumentan el riesgo

- Entrega instrucciones contradictorias
- Pedir para "ayer" sin ajustar otras tareas
- Mantener reuniones largas sin decisiones
- Tolera incivilidades
- Decide con arbitrariedad
- No reconoce los espacios de autocuidado
- Asignar urgencias siempre a las mismas personas

Pregunta de reflexión para quien lidera equipos:
¿Qué decisiones mías generan claridad y cuáles aumentan la ambigüedad en el equipo?

TRABAJANDO PARA USTED

Caso práctico: Equipo de trabajo presenta riesgo alto en la dimensión Exigencias emocionales

Acciones desde el liderazgo protector

- Definir protocolos claros ante exposiciones o crisis que experimenta el equipo, ej.atención de público
- Permitir recuperación y espacio de escucha después de casos intensos.
- Revisar la posibilidad de rotar roles de alta carga emocional
- Reconocer el trabajo emocional en reuniones y evaluaciones
- Generar espacios de autocuidado

Acciones que aumentan el riesgo

- Exponer siempre a las mismas personas a casos difíciles.
- No visibilizar las situaciones de posible exposición a agresiones.
- Cerrar incidentes con “hay que aguantar”.
- No permitir pausas tras atenciones complejas
- Evaluar solo productividad y no desgaste emocional

Pregunta de reflexión para la jefatura:

¿Qué hago después de un caso difícil?

Ámbito 2: Conciliación Vida Personal, Familiar y Laboral





Transformando la gestión institucional a través del equilibrio

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral no es solo un beneficio individual, sino una estrategia integral de gestión que potencia la modernización organizacional y el bienestar de los equipos.

Promover políticas conciliatorias disminuye el ausentismo y la rotación voluntaria, favorece un clima de trabajo saludable, y posiciona a la organización como un Servicio de excelencia comprometido con el desarrollo sostenible.

No es solo un beneficio individual, sino un enfoque estratégico de derechos que impulsa la modernización laboral, reduce riesgos psicosociales y genera valor público.

Ámbito 2 · Conciliación Vida Personal, Familiar y Laboral

Preguntas de reportabilidad Gestión 2025: Conciliación

PREGUNTA 1 (SI / NO)

¿Señale si su institución realizó acciones conciliatorias durante el año 2025?

PREGUNTA 2 (SELECCIÓN MULTIPLE)

Indique las acciones realizadas en su servicio durante el período:

Medidas de Gestión del Tiempo y Normativa

- Flexibilización horaria o modificación horaria de la jornada laboral
- Consideraciones en la programación / horarios de reuniones
- Consideraciones en la programación / horarios de capacitaciones
- Difusión de derechos laborales (permisos estatutarios y/u otros)
- Orientaciones de buenas prácticas en materia de conciliación a jefaturas

Infraestructura, Actividades e Inserción

- Sala de lactancia
- Jardín infantil
- Actividades de conciliación individual/ grupal institucional masivas (yoga, pausas saludables, otros)
- Actividades de conciliación familiar institucional masivas (día del niño/a, visita niños/as, fiesta de Navidad, otros)
- Otra (señalar a continuación en Comentarios)

Ámbito 2 · Conciliación Vida Personal, Familiar y Laboral

Condiciones para implementar un diagnóstico de tensiones conciliatorias

1. Base de Datos Sociolaboral

Mantener actualizada la información de los funcionarios con indicadores clave:

- **Datos demográficos:** género, estado civil, jefas de hogar, hijos <14 años, distancia hogar-trabajo (tiempo traslado).
- **Ausentismo:** enfermedades, maternidad, accidentes y otras causas.
- **Rotación del personal:** tasa de reemplazo e ingresos/salidas.
- **Jornada laboral:** horas extras, uso y efectividad de vacaciones.
- **Servicios sociales:** salud, vivienda, alimentación, entre otros.

2. Levantamiento Participativo

Identificar y conocer las necesidades reales mediante metodologías activas:

- Encuestas y Cuestionarios
- Foros de Discusión
- Entrevistas Individuales y Grupales
- Mesas de Trabajo y Otras Técnicas

Objetivo Principal:

Definir participativamente las prioridades y necesidades de conciliación de la institución.

TRABAJANDO PARA USTED

Encuesta sobre Tensiones Conciliatorias

El Servicio Civil dispone de un instrumento para Servicios Públicos que aborda **9 dimensiones principales**, analizando la conciliación como una experiencia integral (personal, familiar y organizacional).

01	**Datos personales y laborales**
02	**Composición familiar y responsabilidades de cuidado**
03	**Salud, bienestar y autocuidado**
04	**Condiciones laborales, uso de derechos y permisos**
05	**Experiencia laboral y conciliación**
06	**Apoyo al desarrollo de la carrera**
07	**Apoyos económicos**
08	**Integración familiar**
09	**Preguntas abiertas**

Propuesta nuevo instrumento de tensiones conciliatorias

TRABAJANDO PARA USTED

Etapas de Elaboración de un Protocolo de Conciliación

01

COMPROMISO DIRECTIVO

Acuerdo e impulso formal de la alta dirección con el protocolo.

02

DIAGNÓSTICO

Identificación y análisis de tensiones conciliatorias existentes.

03

DISEÑO DEL PLAN

Formulación del plan de trabajo enfocado en conciliación.

04

DIFUSIÓN

Socialización y comunicación del protocolo a toda la organización.

05

EVALUACIÓN

Seguimiento continuo y medición mediante indicadores claves.

TRABAJANDO PARA USTED

Caso práctico: Gestión de requerimientos o reuniones

Acciones desde el liderazgo protector

Evalúa la urgencia real del requerimiento antes de solicitar apoyo fuera de horario legal.

- Revisa la práctica, fija bandas horarias protegidas, planifica con anticipación y establece criterios claros para excepciones reales.
- Establece turnos de respuesta acordados previamente y de carácter voluntario.
- Reorganiza las prioridades de la mañana siguiente para evitar sobrecarga de trabajo.
- Planifica contingencias recurrentes para no depender de respuestas de último minuto.

Acciones que aumentan el riesgo

Asume que todo requerimiento debe atenderse de inmediato sin medir el impacto personal.

- Exige disponibilidad constante, cuestionando el compromiso de quienes se retiran a tiempo.
- Premia la presencialidad fuera de horario sobre la eficiencia durante la jornada.
- Envia solicitudes de alta prioridad por canales informales (WhatsApp) fuera del horario laboral.

Pregunta de reflexión **¿Que acciones de conciliación han implementado en su Servicio?**

Ámbito 3: Gestionar desde la Prevención el VALS

El buen trato es un estándar de conducta basado en el respeto a la dignidad humana, la empatía y la probidad.
Busca garantizar relaciones laborales sanas entre funcionarios y entregar una atención digna, inclusiva y sin discriminación a la ciudadanía



"...La función pública se ejercerá propendiendo al respeto del derecho de toda persona, con ocasión del trabajo, a disfrutar de un espacio libre de violencia, acoso laboral y sexual.

Los órganos de la Administración del Estado deberán tomar todas las medidas necesarias para su prevención, investigación y sanción."

Ámbito 3 Prevención y Seguimiento de VALS

Preguntas en Reportabilidad Gestión 2025

01 Indique si su Servicio implementó acciones de prevención período

SÍ

Acciones Implementadas

Sí, el Servicio implementó acciones del Protocolo de prevención del acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo.

NO

Sin Implementación

El Servicio NO implementó acciones del Protocolo de Prevención del acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo.

TRABAJANDO PARA USTED

Estrategia de Prevención del Acoso Laboral, Sexual y Violencia

Acciones Permanentes de Prevención

Disponer de Instrumentos
Herramientas, diagnósticos y canales formales

Entregar Conocimiento
Capacitación, sensibilización y difusión continua

Asistir a los Afectados/as
Acompañamiento, primera acogida y resguardo

Investigación y Sanción
Procedimientos transparentes, justos y oportunos

Actores Clave y Responsabilidad

01 **Autoridad / Alcalde/sa**
Liderazgo estratégico, toma de decisiones y compromiso institucional de prevención.

02 **Jefaturas y Encargados/as**
Gestión activa de equipos, resguardo del clima laboral y detección oportuna.

03 **Asociaciones de Funcionarios/as**
Representación, canalización de inquietudes y colaboración en la mejora del entorno.

TRABAJANDO PARA USTED

Prevención y acción

Trato ecuánime

Ejercer su autoridad con imparcialidad, aplicando instrucciones claras, objetivas y sin favoritismos o sesgos.

Cuidado de ambientes

Velar permanentemente por condiciones de trabajo que protejan la salud mental y física de las personas de su dependencia.

Promoción del respeto

Erradicar activamente conductas discriminatorias, asegurando el trato respetuoso e igualitario para todas las personas.

TRABAJANDO PARA USTED

Prevención y acción

Modelaje de conductas

Velar por que se actúe bajo los más estrictos estándares, entendiendo que las conductas violentas vulneran la probidad administrativa.

Mitigación temprana

Detectar de forma oportuna conductas inapropiadas antes de que escalen a situaciones de acoso.

Activación de protocolos

Activar de inmediato los mecanismos de investigación ante denuncias de acoso sexual, laboral o violencia.

No represalias

Resguardar la indemnidad y confidencialidad de las y los funcionarios que denuncian o actúan como testigos.

TRABAJANDO PARA USTED

Caso práctico: Equipo de trabajo experimenta situaciones de mal clima

Acciones desde el liderazgo protector

- **Estándares explícitos** de trato digno y respeto.
- **Intervención temprana** ante incivilidades y conflictos.
- **Información clara** sobre canales y procedimientos.
- **Garantías:** confidencialidad, imparcialidad, celeridad y perspectiva de género.
- **Medidas de resguardo** y atención psicológica temprana cuando corresponda.
- **Distinguir conflicto laboral de acoso:** abordaje adecuado sin minimizar ninguna situación.
- **Aplicar criterios claros** para feedback y corrección
- **Reforzar el estándar de buen trato:** promovido activamente con todo el equipo.
- **Proactividad** necesaria en la resolución de conflictos.

Acciones que aumentan el riesgo

- **Conducta pasiva:** en la resolución de conflictos
- **Tolerar** bromas desagradables o ridiculización.
- **Usar críticas** públicas como método de control.
- **Aislar** a una persona del equipo o de información clave
- **Desacreditar** relatos o pedir "arreglarse solos"
- **Confundir** alta exigencia con trato hostil

El buen trato no significa ausencia de exigencia: significa ejercer autoridad con respeto, justicia y responsabilidad.

Pregunta de reflexión

¿Que acciones de prevención han implementado en su Servicio?
¿Cómo acompañan a las jefaturas cuando se presentan estas situaciones?

Presentación del Equipo de Desarrollo Organizacional

Subsecretaría de Servicios Sociales | Ministerio de Desarrollo Social

1. El equipo pensó
2. El equipo se desafío
3. El equipo identificó sus talentos
4. El equipo soñó
5. El equipo se movilizó

El equipo se propuso instalar estilos de liderazgo que respondan a los desafíos actuales en relación a los ambientes laborales y calidad de vida en sector público.

A continuación quiero presentarles a Carolina, Oriana, Camila 1, Camila 2, María José, quienes hicieron posible este desafío





TRABAJANDO
PARA USTED