

**La Aplicación de la Encuesta SUSESO-ISTAS 21 en organismos públicos y como la calidad contractual afecta en la percepción sobre los riesgos psicosociales.**

**El caso de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo de la Región de Valparaíso**

Nombre del alumno: Denis Patricio Villamur Jonhson.

Profesor-Guía: Pablo Garrido Larrea.

Diciembre 2016

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Escuela de Psicología.  
Universidad de Valparaíso

**Tabla de contenido.**

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
<i>Marco teórico</i> .....	10
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
Método .....	17
<i>Tipo y diseño de la investigación</i> .....	17
<i>Participantes</i> .....	17
<i>Instrumento</i> .....	19
<i>Procedimiento</i> .....	20
Resultados .....	21
Discusión.....	34
Conclusiones .....	<u>422</u>
Sugerencias.....	<u>44</u>

## **Resumen**

El propósito de este documento, dice relación a la orden presidencial emanada en la circular N°001 del año 2015, amparada bajo la Ley N° 19.882 que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos.

Dicha circular establece en su eje principal numero 3, la necesidad de desarrollar acciones que permitan generar ambientes laborales que favorezcan el compromiso, la motivación, desarrollo y mejora del desempeño de las personas, por medio de estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales y de ser necesario implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos que generen en los organismos públicos, un ambiente laboral negativo para el desarrollo de los funcionarios públicos.

Empero, la circular anteriormente citada no contempla en sus principios ni en sus ejes temáticos las distintas condiciones contractuales dentro de los organismos públicos en donde los instrumentos utilizados, para medir el clima laboral o los riesgos psicosociales, se ven influenciados por la forma de contratación de miles de funcionarios públicos. En este caso en particular, la encuesta SUSESO-ISTAS21, no hace diferencia dentro de sus dimensiones de la percepción de los funcionarios que tienen un contrato definido, como es en los casos de los funcionarios de contrata y a honorarios, modificando, por tanto, los resultados de misma.

**Palabras clave:** Funcionarios Públicos, Riesgos Psicosociales, Calidad Contractual, SUSESO-ISTAS21.

**Abstract**

The purpose of this document is related to the presidential order issued in Circular No.001 of 2015, covered by Law No. 19,882, which regulates the new personnel policy for public officials.

This circular establishes in its main axis number 3, the need to develop actions that allow the creation of work environments that favor the commitment, motivation, development and improvement of people's performance, through organizational climate studies or psychosocial risk assessments and If it is necessary to implement programs or intervention plans to improve those aspects that generate in public agencies, a negative work environment for the development of public officials.

However, the aforementioned circular does not include in its principles or its thematic axes the different contractual conditions within public bodies where the instruments used to measure the work climate or psychosocial risks are influenced by the way of contracting Thousands of civil servants. In this particular case, the SUSESO-ISTAS21 survey does not differentiate within its dimensions from the perception of the officials who have a defined contract, as it is in the cases of contractual officials and fees, thus modifying the Results thereof.

**Keywords:** Public Officials, Psychosocial Risks, Contractual Quality, SUSESO-ISTAS21.

## **Introducción**

Desde la aprobación del protocolo de vigilancia de los riesgos psicosociales en el trabajo, por medio de la resolución exenta N° 336 del 12 de Junio del 2013, en donde además se incluye el cuestionario SUSESO-ISTAS 21 y el Instrumento de Evaluación de medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (Ministerio de Salud, 2013) se comienza en una busca de una metodología que permita evaluar el ambiente psicosocial de las organizaciones chilenas tanto en el ámbito privado como estatal. En los organismo públicos, dependiente del Estado de Chile, dicha metodología queda establecida con la circular presidencial N° 1 del año 2015, en donde se dictamina el primer Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la administración Civil del Estado, el cual establecía tres ejes principales: Derechos Laborales, Condiciones Laborales y Ambientes Laborales (Servicio Civil Gobierno de Chile, 2015), los cuales establecían las variables que se debían intervenir por cada eje, con la finalidad de obtener un Estado moderno con servidores públicos preparados para una gestión acorde con el siglo XXI.

Este documento en particular establece principios orientadores y ejes principales que van entregando los lineamientos del quehacer de los distintos organismos civiles del Estado. En particular, estos principios, como directrices o reglas que deben guiar el quehacer estatal en materia de desarrollo de personas, ideológicamente hablando, establecen estatutos que requieren ser analizados desde su importancia tacita en el desarrollo de las personas.

A modo de contextualizar, los principios (Gabinete Presidencial , 2015) establecidos son:

1. Aspiración a un Estado moderno
2. Impulsar cambios legales y prácticas de gestión, que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con la definición de empleo decente.
3. Se aspira a un Estado innovador, que garantice el acceso a servicios públicos de calidad.
4. Generar buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores

públicos la posesión de atributos tales como el merito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia.

De la misma manera los ejes principales están determinados por:

- 1) Derechos Laborales: en donde se establece que toda institución pública deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos.
- 2) Condiciones Laborales: Toda institución pública deberán generar las condiciones necesarias para promover condiciones de dignidad, eficiencia merito e innovación.
- 3) Ambientes Laborales: Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales, basados en el respeto y buen trato.

Ahora bien, la relevancia de esta circular, está determinada en que, como norma, desencadeno una serie de medidas en los distintos organismos gubernamentales para cumplir con las instrucciones dictaminadas por la secretaria de la presidencia en materia de seguridad y salud ocupacional, estableciendo planes trienales de mejora en las condiciones laborales de los servidores públicos.

Esta circular, que se ampara en el convenio 187 de la OIT sobre trabajo decente, establece sistemáticamente herramientas para que cada servicio público sea capaz de diseñar o actualizar una Política de Desarrollo de Personas, mejorando paulatinamente la calidad de vida laboral de los trabajadores que se desempeñan en el sector publico.

Específicamente, en el eje ambientes laborales, la circular instruye, el deber de desarrollar estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, para disminuir brechas que afecten la salud de los empleados públicos, además de tomar las acciones que permitan la

conciliación de las responsabilidades laborales y familiares, dando el cimiento institucional para el inicio de la aplicación de la encuestas SUSESO – ISTAS 21 en los organismos públicos que desde el año pasado han estado aplicando la encuesta a sus funcionarios.

En el año 2014, Raul de la Puente, presidente de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), afirmaba: “Hay una serie de situaciones de incumplimiento laboral sobre las cuales la Contraloría no se ha pronunciado” (Castro, 2014), dichas situaciones decían relación con las situaciones de incumplimiento en relación a la calidad contractual de los 220.734 (DIPRES, 2015) funcionarios públicos, que se encuentran repartidos en las distintas reparticiones del Estado de Chile. Según el informe de estadística de Recursos Humanos emitido por la Dirección de Presupuesto dependiente del Ministerio de Hacienda, hasta el año 2014, existía un total de 227.869<sup>1</sup> funcionarios del gobierno central, de los cuales 85.085 son en calidad de planta, 138.672 en calidad de contrata, 4103 amparados en el código del trabajo y 9 funcionarios a honorarios asimilados a un grado determinado por el estatuto administrativo. Si bien la cifra de funcionarios a honorarios causa confusión, esto se debe a que existen 2 tipos de honorarios, según el informe de la DIPRES, por un lado están los funcionarios a honorarios asimilados a un grado y por otro lado los honorarios contratados a suma alzada, quienes son los funcionarios que son contratados por las normas civiles de “arrendamiento” de servicios inmateriales acogido bajo el artículo 1915 del código civil, los cuales ascienden a un total de 47.236 (DIPRES, 2015) funcionarios. Por tanto, existe un total de de 185.908 de funcionarios estatales, que corresponde a un 67.6% del total de la fuerza laboral del estado de Chile, que se encuentra con funciones

---

<sup>1</sup> Se utiliza la estadística de recursos humanos 2005-2014, puesto que es el emitido en noviembre del 2015, siendo que el último que se ha emitido.

transitorias, según la ley N°18.834, específicamente en los artículos 3 y 11, los cuales establecen la forma de contratación a contrata y a honorarios. Al tener los funcionarios de planta una excesiva estabilidad, estos puestos han sido sustituidos por generar contrataciones por año calendario, siendo contratados o despedidos sin mayor dificultad (Bustamante, 2012) aunque las funciones ejercidas son de orden público y desarrolladas por las personas contratadas para tal efecto. (Mosler, 2014).

Esta forma de contratación o de vinculación de los funcionarios con Estado de Chile, genera per se, situaciones de riesgo debido al sistema de trabajo impuesto, en donde la incertidumbre por la continuidad laboral (Peiro, 2004), el daño previsional (Casetti, 2014) y la ansiedad que genera el trato directo con los usuarios (García, 2001) genera factores de riesgos psicosociales que subyacen en la práctica misma de más de la mitad de los funcionarios públicos del estado de Chile, en donde el incumplimiento de la seguridad laboral y social, el derecho al pago a la indemnización por desahucio, entre otras, resultan ser condiciones diarias a las que se encuentran expuestos los funcionarios vinculados en alguna de estas formas contractual.

En esta realidad, los organismos públicos comienzan a formalizar la aplicación del instrumento para la medición de los ambientes laborales. Específicamente en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, se formaliza en el mes de Diciembre del 2015 por medio del Ordinario N°1939, en donde se dan las instrucciones pertinentes para la aplicación del protocolo SUSESO-ISTAS 21, y la creación de los respectivos Comités Técnico de Riesgos Psicosociales cumpliendo así lo estipulado por el plan trienal 2015-2018 de Buenas Prácticas Laborales e instruye a las Secretarías Ministeriales Regionales y a los Servicios de Vivienda y Urbanización.

Específicamente en la SEREMI de Vivienda y Urbanismo de la Región de Valparaíso, con fecha 28 de Diciembre del 2015, se constituye el comité de riesgos psicosociales, con



representantes de la sección administrativa de la organización, representantes del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, representantes de la Asociación de Funcionarios y representantes de la Asociación de Honorarios, con la función principal de realizar las acciones necesarias que permitan legitimar el proceso de la aplicación del SUSESO – ISTAS 21.

Considerando la creación del comité de riesgos psicosociales, se da inicio al proceso de discusión y difusión de los riesgos psicosociales dentro de las dependencias de la organización, con la finalidad última de informar a los funcionarios los indicadores que permiten vislumbrar los factores de riesgos psicosociales dentro de la Secretaria Ministerial de Vivienda de la Región de Valparaíso.

### *Marco teórico*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al trabajo decente en donde: “ se resumen las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toman de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres. (Organización Internacional del Trabajo, 2006), principios por los cuales se busca establecer ambientes laborales sanos, en donde los factores psicosociales no se vuelvan en un riesgo para la salud que se organiza en la organización del trabajo causando respuestas de tipo fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductual, que resultan ser negativas para la vida de los trabajadores generados dentro un ámbito organizacional.

El 06 de de Noviembre del 2008, el Gobierno de Chile, a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Chile; la Central Unitaria de Trabajadores (CUT); la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acuerdan llevar adelante un Programa Nacional de Trabajo Decente, el cual tendría por objetivo llevar a cabo un conjunto de actividades con el propósito de contribuir a los objetivos de alcanzar mayores y mejores niveles de diálogo social; oportunidades de empleo; modernización de la institucionalidad laboral, y la protección social, tomando en consideración la transversalización de elementos de género (International Labour Office, 1998).

Asimismo, las partes firmantes, manifiestan su voluntad que, en la medida de lo posible, continuar ampliando la Agenda Tripartita del Programa Nacional del Trabajo Decente, en la

convicción que el Dialogo Social, entendido este como las relaciones de comunicación, consulta y negociación entre gobiernos, empleadores y sindicatos sobre cuestiones de interés común. (Organizacion Interenacional del Trabajo, 2012), ratificando su voluntad y compromiso de llevar adelante acciones en las materias concordadas, así como en desarrollar sus mejores esfuerzos para ampliar progresivamente, las materias tratadas por el programa.

La adhesión de Chile al programa de Trabajo Decente, estableció compromisos inalienables del Estado de Chile hacia sus trabajadores, cimentando su actuar en materia laboral.

La realidad laboral de los funcionarios del Estado de Chile resulta ser un tanto peculiar, en cuanto a su condición contractual, para entender el contexto de la aplicación del instrumento de evaluación de riesgos psicosociales, debemos entender conceptualmente los distintos tipos de vinculación laboral dentro de los estamentos gubernamentales.

En 1979, específicamente el 06 de Julio, se publica el D.L 2759, que, en su Art. 5 deroga la Ley 16.577 del 20 de Febrero de 1968, la cual prohibía que los trabajos inherentes a la producción principal y permanente de una empresa fuesen efectuados por contratistas o concesionarios. De esta manera, se abre un amplio campo para subcontratar la más variadas actividades en el país (Narbona, 2015), cimentando las bases para comenzar un largo camino de tercerización de los trabajos, incluido la contratación de los servicios de profesionales en calidad de honorarios.

Entre los años 1979 - 1990 las leyes promulgadas durante la dictadura, eran orientadas a la protección del mercado esto considerando que su presencia se ve reforzada en su labor de afirmar un marco institucional favorable para el desarrollo de los negocios, la apertura de nuevo mercados y el aseguramiento de la propiedad privada y no de en su función de resguardar al

colectivo de individuos frente a las organizaciones empresariales. (Fundacion Sol, 2013).

Ya en los años noventa, el marco laboral no sufro significativas modificaciones y en esencia mantuvo los lineamientos y la estructura de las políticas dictatoriales del gobierno militar. Aun así se establecieron mesas de trabajo que buscaban llegar a acuerdos en materia laboral, en ellas participaban la recién creada Central Unitaria de Trabajadores, quien era la sucesora de la central única de trabajadores disuelta en periodo de la dictadura, el Gobierno y la Confederación de la Producción y el Comercio.

Más allá del ejercicio del Dialogo Social, el Gobierno del presidente Patricio Aylwin mantenía una agenda laboral, denominada “La recuperación de los derechos de los trabajadores y el cambio en la legislación” la cual derribo algunas barreras básicas a la sindicalización y elevo condiciones mínimas de empleo (Fundacion Sol, 2015), pero no modifico los pilares estructurales del Código Laboral impuesto por José Piñera.

Durante los sucesivos gobiernos de la concertación y el pasado gobierno de Sebastián Piñera, no hubo cambios significantes en materia de reformas laborales, exceptuando algunas medidas significativas como por ejemplo; la extensión del permiso post-natal; creación del ingreso ético familiar y la ratificación del convenio 187 de Marco promocional de la salud y seguridad en el trabajo. Hasta el actual gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, en donde a fines del año 2014 se presento un proyecto de reforma laboral, que pretende promover el desarrollo de relaciones laborales modernas, justas y equilibradas, donde exista “una justa retribución de la renta y un trato respetuoso de los trabajadores” (Fundacion Sol, 2015)

Considerando estos antecedentes muchos de los autores, acá nombrados, plantean su preocupación en relación a la estructura vigente del modelo laboral chileno, cimentado en gran parte, durante un gobierno que su única preocupación era establecer una economía estable a costo

del desmedro de los derechos de los trabajadores individual y colectivamente. Empero, esta situación no solo atañe al empresariado, sino también a las condiciones laborales de los funcionarios públicos del aparato estatal, específicamente a los trabajadores a contrata y honorarios.

Específicamente en el caso de los trabajadores a honorarios, ninguna de las reformas laborales, anteriormente mencionadas, ni las medidas presidenciales en materia de legislación laboral, han regulado las condiciones laborales de los funcionarios contratados bajo este régimen de vinculación, en donde al ser convenios de servicios no insertos dentro del código del trabajo ni del estatuto administrativo, se encuentran regidos por las políticas internas de cada Ministerio o Municipalidad, ejemplo de esto es que los convenios de los trabajadores de honorarios del Servicio Nacional de Aduanas es radicalmente distinto en materia de beneficios y de seguridad social, a los convenios realizados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Para determinar conceptualmente el término de “Honorarios” resulta imprescindible vincular este concepto contractual al código civil, el cual resulta el reglamento vinculante que justifica la contratación de servicios inmateriales. El artículo 1915 del Código Civil señala: *“El arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado”* en donde la primera parte no se encuentra en un vínculo de subordinación y dependencia con la parte que contrata el servicio (Bruna & Roa, 2008).

Los cargos de contrata y planta se encuentran regulados por la Ley N° 18.834, siendo su última versión del año 2005, la cual regula las relaciones entre el Estado de Chile y el personal que cumpla funciones administrativas en algún servicio público dependiente del Estado de Chile.

Ambas formas de contratación están reguladas por el artículo 3° en donde se define que los empleados de planta son: “el conjunto de de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución” y los empleados a contrata son: “aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución”.

Por otra parte, los factores psicosociales dentro de una organización son las características de las mismas que suelen ser percibidas en el ambiente del trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores afectando su salud física y psicológica. (Jimenez & Baez Leon, 2000), y sus indicadores están estrechamente vinculados al ámbito organizacional. Por esto los factores psicosociales de riesgo tienen la característica principal de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador (Jiménez, 2011) afectando la calidad de vida de los trabajadores.

Por otra parte, el modelo de demanda – control - apoyo social permitira evaluar las variables de la relacion de la organización y el individuo y viceversa. Para profundizar en las capacidades individuales de los trabajadores se deben medir los atributos de los trabajadores para hacer frente a las exigencias y las recompensas que tendrá en realizar una determinada actividad laboral (Astudillo, 2014 ).Para el autor del modelo de desequilibrio Esfuerzo-Recompensa la recompensa en el trabajo esta compuesta por tres elementos a considerar; 1. La recompensa del salario, 2. El Respeto y el reconocimiento social en el trabajo, y por ultimo, 3. Las Perspectivas de promocion y seguridad en el empleo, condiciones que seran analizadas en la proxima seccion.

Volviendo a lo presentado en el párrafo anterior, en relación al modelo de desequilibrio Esfuerzo – Recompensa de Siegriest (Astudillo, 2014 ), considera tres elementos que ya por si mismos, condicionarian la aplicación del instrumento de medicion, puesto que son condiciones que los trabajadores a contrata y a honorarios no ven satisfechas, debido a las realidades laborales en su forma de contrataciòn en donde se deja de lado los derechos laborales y de seguridad social

(Contreras, 2013) . Esto mismo se deja en manifiesto con el modelo de de Demanda-Control-Apoyo Social de Karasek, puesto que las condiciones laborales de los funcionarios a honorarios y contrata hace que su percepción de este sea negativa, en variables como las condiciones de trabajo y la inseguridad sobre el empleo (Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. , 2010) acrecentando en el quehacer diario de los funcionarios el riesgo percibido. (Montero, Rivera, & Araque, 2013), amplificando los riesgos psicosociales dentro de la organización.

Como se menciona, en la introducción de este documento, el instrumento validado a nivel nacional para la medición de los riesgos psicosociales en los organismos públicos es el cuestionario SUSESO-ISTAS 21, presenta descripciones de los ambientes organizacionales y psicosociales que pueden afectar negativamente la salud de los trabajadores (Astudillo, 2014 ) el cual en su versión breve del cuestionario consta de 20 preguntas que cubren las siguientes dimensiones:

- 1.- Exigencias Psicológicas:** En esta dimensión se miden las exigencias cuantitativas, cognitivas, sensoriales, emocionales y la necesidad de esconder emociones.
- 2.- Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:** El desarrollo profesional se mide a través de la influencia en la toma de decisiones, control sobre el tiempo de trabajo, posibilidades de desarrollo en el trabajo, sentido del trabajo e integración en la empresa
- 3.- Apoyo social y Apoyo de Liderazgo:** En esta dimensión se mide la claridad del rol en los funcionarios, existencia de conflicto de rol, calidad del liderazgo inserto en la organización, calidad de la relación con los superiores y por último la calidad de la relación con los compañeros de trabajo.

**4.- Compensaciones:** En la dimensión compensaciones se mide, la estima, Inseguridad respecto del contrato de trabajo, Inseguridad respecto de las características del trabajo

**5.- Doble Presencia:** En relación a la dimensión de Doble Presencia, se evalúa la percepción en relación a la carga de tareas domésticas y la preocupación por las mismas, tanto para las madres y los padres funcionari@s de la SEREMI.

Considerando la situación de los funcionarios a honorarios y a contrata, la evaluación por medio de este instrumento en donde dimensiones como: exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, compensaciones y doble presencia estarían fuertemente influenciadas, haciendo una descripción negativa, solo por el sentir de vulnerabilidad de la calidad contractual de los funcionarios, planteando la inquietud, en relación a que la calidad contractual de los funcionarios a honorarios y contrata ¿afectaría negativamente el resultado en la aplicación del instrumento?.

#### *Objetivo general*

Conocer las consecuencias de los resultados de la encuesta SUSESO-ISTAS 21 en los funcionarios de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo de la Región de Valparaíso con la finalidad de determinar si la calidad contractual afecta la percepción de los riesgos psicosociales dentro de la organización.

#### *Objetivos específicos*

Objetivo específico 1:

Determinar consecuencias de los factores de riesgos psicosociales en los funcionarios contratados como planta en la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Vivienda y Urbanismo de la región de Valparaíso.



Objetivo específico 2:

Determinar consecuencias de los factores de riesgos psicosociales en los funcionarios contratados a contrata y honorarios en la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Vivienda y Urbanismo de la región de Valparaíso

## **Método**

### *Tipo y diseño de la investigación*

Como la aplicación de la encuesta SUSESO – ISTAS 21 ha traído consigo dudas en relación al diagnóstico arrojado por la encuesta se preciso, profundizar en los resultados de la misma, resultando ser un tema complejo de abordar y se requiere profundizar en variables específicas y en las necesidades de los individuos y en la organización (Escobar & Bonilla-Jimenez, 2009), por lo que un diseño cualitativo de investigación resulta atinente para ahondar en la realidad subjetiva de los funcionarios (Salgado, 2007), buscando el entendimiento de la percepción de los funcionarios en relación a los riesgos psicosociales, con la finalidad de buscar un sentido compartido de las distintas situaciones constructuales dentro de la organización. (Miguel, 2004).

. Ahora bien, considerando la estructura interna de la organización, los funcionarios a planta poseen, por un lado antigüedad en el servicio y por otro lado cargos de jefatura por lo que la dinámica dentro del grupo permitirá realizar una sistematización basada en la experiencia de cada uno de los integrantes.

### *Participantes*

Considerando que la encuesta SUSESO-ISTAS 21 fue tomada a 102 funcionarios de un

total de 109 funcionarios, se invito a todos los funcionarios de la SEREMI a participar en la conformación del instrumento de recolección de datos.

Partiendo de la esencia de que la realidad, objetiva y subjetiva, de un funcionario contratado como planta, resulta ser diametralmente distinta a la realidad de los otros tipos de contrato o convenios institucionales lo cual afecta las relaciones sociales y la salud psíquica emocional (Gil-Monte, 2012) de los demás funcionarios, resulta ser imprescindible, y por lo demás justificada, la división de los grupos en relación al tipo de su contrato de trabajo.

De la totalidad de funcionarios existen 48 funcionarios a contratado que representan al 44.03%, 47 funcionarios contratados bajo la calidad de honorarios que representan un 43.11%, 13 funcionarios de planta que representan un 11.92 % y un funcionario de reemplazo que representa al 0.94%.

Posterior al proceso de difusión del instrumento de recolección de datos asistieron a la citación 8 funcionarios de contrata, 8 funcionarios a honorarios y 2 funcionarios de planta.

Ante la discusión de que si una muestra amplia resulta ser generadora de conocimiento más profundo a una muestra más reducida o viceversa (T.D.Cook & Reichardt, 1986), resulta esencial que el grupo focal funcione con la cantidad de funcionarios que permita una discusión fluida y que compartan características en común, por lo que dejando de un lado la selección muestral del grupo y que se haga fácil su moderación se requiere formar un grupo heterogéneo de 7 a 9 personas (Rodríguez & Cerda, 2002), y considerando su homogeneidad en tipo de contrato y años de servicio, cumplen con la representatividad necesaria para llevar a cabo la actividad (Navarrete, 2000)

Como lo plantea Rodríguez & Cerda en el 2002, la idea de la selección de grupo, no es que tenga representatividad estadística sino mas bien que “representen” a la población de

referencia, en este caso en particular, por lo que una elección al azar resulta contraproducente y la muestra debe ser conformada de manera que su experiencia aporte conocimientos empíricos al objetivo en cuestión.

Así también se utilizó el procedimiento de informante clave, en donde una persona que por la experiencia y contacto con las personas de la organización (Rodríguez & Cerda, 2002) le permitirá seleccionar a los participantes de manera que se ajusten al perfil, considerando lo anteriormente estipulado por los autores en relación a la cantidad de los miembros que se requieren para la conformación de los grupos focales.

### *Instrumento*

Considerando la realidad particular, en cuanto a la condición contractual, de la organización, se utilizó un instrumento que permitiera conocer en profundidad la percepción de los funcionarios así como también para ahondar en los resultados de la técnica cuantitativa de investigación, encuesta SUSESO-ISTAS21, y si consideramos que en este caso en particular, los participantes tienen una realidad específica (Aigner, 2009) las cuales son homogéneas (Rodríguez & Cerda, 2002) y están compuestas por “ciertas características en común”, la utilización de una discusión enfocada (Reyes, 1999), por medio de los grupos focales, resulta ser adecuado para profundizar sobre los efectos de los riesgos psicosociales resulta ser adecuado y la cual se debe elaborar grupalmente a través de la discusión desde sus propias características.

### *Procedimiento*

#### **Primer momento:**

La actividad comenzó con una presentación general de los riesgos psicosociales de manera de ir introduciendo conceptualmente la temática, yendo de lo general a lo específico para concluir con los riesgos psicosociales extraídos de la encuesta SUSESO – ISTAS 21 aplicada en la organización.

#### **Segundo Momento:**

Posterior a la presentación, se dio a los participantes la opción de firmar un acuerdo de reserva de la información con la finalidad de que se sientan con la libertad de poder iniciar los diálogos de manera confiada sin temor o restricciones debido al contexto en que se realizara la actividad

#### **Tercer Momento:**

Se dio inicio a esta etapa, planteando las interrogantes que se deben trabajar en el grupo, dando instancias de dialogo entre los participantes.

#### **Cuarto Momento:**

Se instó a los participantes la toma de acuerdos con respecto a las temáticas planteadas, en relación a las consecuencias de los riesgos psicosociales diagnosticados, con la finalidad de dar cierre a la actividad.

## Resultados

Ante la aplicación de la encuesta SUSESO-ISTAS 21 por la organización, como se comentó anteriormente, los resultados fueron presentados a la organización en su totalidad y posteriormente a los participantes de los grupos focales, los resultados generales entregados por la mutual fueron los siguientes:

### RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN

21 %	32 %	17 %	20 %	8 %
40 %	35 %	42 %	35 %	26 %
39 %	33 %	41 %	45 %	66 %
Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia

Riesgo Bajo
  Riesgo Medio
  Riesgo Alto

Según el protocolo de riesgos psicosociales, con una dimensión sobre el 50%, la Organización presenta un nivel de riesgo psicosociales: “RIESGO ALTO/ NIVEL1” con un plazo de aplicación de medidas correctivas de 3 meses y una reevaluación en 6 meses.

En cuanto a los resultados por unidad de análisis, estos fueron los siguientes:

#### 1. Unidad de Análisis: Recuperación de Barrios

18.52%	51.85%	25.93%	29.63%	11.11%
33.33%	37.04%	40.74%	22.22%	25.93%
48.15%	11.11%	33.33%	48.15%	62.96%
Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia

## 2. Unidad de Análisis: Departamentos

18.6%	25.58%	11.63%	18.6%	2.33%
46.51%	34.88%	46.51%	41.86%	25.58%
34.88%	39.53%	41.86%	39.53%	72.09%
Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia

## 3. Unidad de Análisis: Unidades de Soporte

26.67%	23.33%	16.67%	13.33%	13.33%
36.67%	33.33%	36.67%	36.67%	26.67%
36.67%	43.33%	46.67%	50%	60%
Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia

Ante estos resultados se comenzó la aplicación de los grupos focales para luego comenzar con el proceso de codificación con la finalidad de abstraer los datos que nos faciliten la comprensión de la realidad Organizacional, proceso por el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

*En relación al Objetivo General: “Conocer las consecuencias de los resultados de la encuesta SUSESO-ISTAS 21 en los funcionarios de la SEREMI de Vivienda y Urbanismo de la Región de Valparaíso con la finalidad de determinar si la calidad contractual afecta la percepción de los riesgos psicosociales dentro de la organización.”*

Dentro de las preguntas planteadas en torno a si la calidad contractual de los participantes afecta su percepción respecto de los riesgos psicosociales presente en la organización, es posible vislumbrar que los funcionarios a honorarios perciben que en su calidad de honorarios genera inestabilidad laboral, manifestando que *“el riesgo es más alto en nosotros”* (Participante6, 2016) reconociendo que *“si se evalúa por tipo de contrato va variar harto en los resultados”* (Participante4, 2016).

Dicha inestabilidad es reconocida por sus pares con distinta situación contractual, en donde se deja en manifiesto, tanto por los funcionarios de planta *“con el tema del contrato y resulta que la mitad de las personas están en honorarios... y la inseguridad ahora en Diciembre se nota”* (ParticipanteB, 2016), así como también con los funcionarios de contrata en donde se afirma que al ser honorario *“la calidad contractual es muy inestable”*. (Persona1, 2015)

Asimismo reconocen que su calidad de funcionarios publicos no es tal en cuanto a *“que nuestra condición como honorarios, tenemos estos convenios, o sea no se nos reconoce como funcionarios, no se nos reconoce como trabajadores, somos proveedores de servicios.* (Participante5, 2016) lo que afecta necesariamente los derechos propios de los trabajadores, en cuanto al ser honorarios, los funcionarios, no tienen *“los mismos derechos, por ejemplo, optar al jardín infantil como si lo hacen los otros tipos de contrato”* (Participante4, 2016), situación que trae consigo que los funcionarios se sientan excluidos de la organización, percibiendo una constante situación de injusticia frente a sus compañeros, puesto que cumplen con las mismas funciones y responsabilidades que se le exigen a los funcionarios de contrata y planta. Ejemplo de esto es la siguiente afirmación: *“De hecho las compensaciones de los bonos, las metas se les exige por igual a los equipos, pero los bonos llegan solamente a unos y eso genera deudas”* (Participante7, 2016), profundizando aun mas la sensación de desigualdad entre los profesionales,

que reconocen en esta situación una profunda condición laboral precaria.

Asimismo frente a esta situación, los funcionarios vinculados con esta condición contractual vislumbrar indicios de desesperanza aprendida en cuanto a que *“entiende que o viene la desilusión que mucho se esfuerza, por mucho trabajo, por muchas que se te pregunte tu situación no va a cambiar”* (Participante4, 2016) lo que conlleva consigo una constante comparación con el resto de los funcionarios, afectando las relaciones laborales dentro de la organización.

Esta situación de inequidad, no afecta necesariamente solo en el ámbito laboral a los funcionarios a honorarios, según se ha logrado vislumbrar a través del relato de los participantes el personal a honorarios se encuentra en una constante *“tensión psíquica que vivimos a causa del trabajo y sus diferentes manifestaciones pueden ser trastornos de adaptación, trastornos de ansiedad, depresión, somatización, jaquecas hay gente que se enferma del colon, insomnio, depresión, ira etc.”* (Participante2, 2016), afectando su vida personal y familiar.

En cuanto a los funcionarios a contrata, estos no perciben que sus contratos anuales sean perjudiciales en cuanto a si esta situación modifica su percepción respecto a los riesgos psicosociales en la organización, aunque dentro del grupo focal de los funcionarios de planta plantean que los funcionarios *“de contrata tiene una exigencia adicional su condición de estabilidad, en cualquier momento ellos pueden terminar sus contratos.”* (ParticipanteA, 2016). Como veremos más adelante, los funcionarios de contrata tienen otras preocupaciones con respecto a los riesgos psicosociales, pero su calidad contractual no definiría su percepción de los mismos.

En relación a los funcionarios de planta, al igual que los funcionarios a contrata, su percepción en cuanto a los riesgos psicosociales no está determinada por su calidad contractual,



en cambio reconocen que los factores de riesgos dependen por otras causales y no por su calidad contractual.

### *En relación a los factores de Riesgos Psicosociales*

#### *Exigencias Psicológicas:*

En cuanto a esta dimensión de la encuesta SUSESO-ISTAS21, los funcionarios a honorarios afirman que *“las exigencias psicológicas son súper altas casi llegando a un riesgo alto”* (Participante3, 2016), mientras que los funcionarios a contrata afirman que: *“Porque de repente las exigencias psicológicas son muchas Lo mismo que decía el Hector, Que la carga laboral es demasiado demandante”* (Persona2, 2015) mientras que los funcionarios de planta afirman que *“si bien hay muchas mejores herramientas para hacer el trabajo pero la cantidad de exigencia es mucho mayor a la que antes y eso es una carga de estrés y de demanda que a veces es difícil de llevar.”* (ParticipanteA, 2016). En relación a esta dimensión en particular es de común acuerdo que la carga laboral existente en la organización es sobre demandante, aumentando las exigencias psicológicas de los funcionarios, al punto de comenzar a somatizar la misma con aumento en los niveles de ansiedad o teniendo trastornos del sueño. A esto se le suma que, considerando las características de la organización, como organización gubernamental, existe una exigencia constante por el cumplimiento de las metas institucionales, sobretodo de los funcionarios que ejecutan programa en terreno en donde existe un requerimiento anexo en los cumplimientos de obras, hitos de inauguración o atención de usuarios en donde se tiene bastante interiorizado que el incumplimiento de las funciones del funcionario trae consigo daños, no solo a nivel numérico del cumplimiento de metas sino que también afectan la vida de los usuarios de la organización. Ejemplo de esto es el siguiente relato: *“tu das esos proyectos trabajas esos*

*proyectos y quieres a la gente que quedo bien y que quedo feliz cachai y por eso mismo también te subes las exigencias psicológicas, porque esa presión es fuerte de que no esté trabajando por construir un departamento y después venderlo, si no que estás trabajando la gente está tirá en la calle y tu teni que hacerle algo porque de una vez por todas se vallan a un lugar.”* (Persona3, 2015). De la misma forma, dentro de la organización, en relación al tipo de funciones que se ejercen dentro de la organización aumentan las exigencias psicológicas de los funcionarios en cuanto a que *“es distinto cuando uno trabaja en recursos humanos porque es distinto a lo que ven, y en verdad uno se lleva pega a la casa y no es lo mismo trabajar números y trabajar personas. y más sensible o es más complicado a los finales de año Con los términos de contrato y esas cosas”* (Persona1, 2015) o bien *“Cuando estás en recursos humanos al final se absorbe mucho el emocional, se traspasan emociones como se trabaja con personal”* (Persona1, 2015)

Asimismo reconocen que por las condiciones económicas de la organización las exigencias y la carga laboral aumentan al no contar con recursos para el reemplazo de los funcionarios que salen con licencias o con fuero maternal. Igualmente reconocen que los procesos burocráticos dentro de la organización como por ejemplo, la devolución de pasajes, resulta ser *“tan engorroso que de verdad es un desgaste, o sea suma un desgaste más, una presión más a todas las presiones que tenemos”* (Participante2, 2016). Según el relato de los participantes existe un crecimiento desproporcionado de la organización, en donde teniendo similares características que otras Secretarías Ministeriales, la dotación del personal no ha aumentado de la forma correspondiente que permita realizar el trabajo de forma que no se transforme en factor de riesgo psicosocial.

Existe una marcada tendencia entre los funcionarios a honorarios a sentir una exigencia mayor debido a su calidad contractual, en donde manifiestan que *“exigen lo mismo”*

(Participante4, 2016) que a los otros tipos de funcionarios, en donde sus exigencias cognitivas y emocionales se ven dramáticamente aumentadas en los *“últimos 6 meses y es como si te exigieran más porque debes cumplir más para que no te echen”* (Participante4, 2016) esta situación profundiza el riesgo percibido en esta dimensión por los funcionarios de la organización.

#### *Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:*

En lo general, si bien esta dimensión resulto ser con un mayor nivel de riesgo bajo, en el relato de los funcionarios esta situación no se condice con lo que manifestado por los funcionarios en el grupo focal.

En relación a la percepción sobre esta dimensión los funcionarios manifiestan que en la organización *“tu sientes acá que llegay hasta cierto punto y hasta ahí llegaste no hay muchas opciones más de trabajo de desarrollo y tu vez que llegan y son muy poco los que llegan a ser jefatura tu no sientes que haya un reconocimiento y tener la posibilidad de seguir avanzando”* (Participante6, 2016) así también manifiestan un escaso o inexistente posibilidad de desarrollo en donde es la *“organización no le facilita desarrollarse.”* (ParticipanteA, 2016) en donde existen estamentos específicos como los es *“el estamento de auxiliar o administrativo puede sentirse que en realidad no se desarrolla”* (ParticipanteA, 2016).

Por una parte, dentro de la posibilidad de tener el control sobre la carga laboral, los funcionarios manifiestan por un lado que *“te falta alguien y hay más trabajo entre los que estamos hay que seguir haciéndolo, no va haber reemplazos, en nuestro equipo se han ausentado compañeras por los temas de embarazo y el mismo trabajo se re divide en los que están.”* (Participante5, 2016) o bien que *“hay mucho apague de incendio llego este saquemos saquemos saquemos llego este otro saquemos saquemos saquemos todo el día, todos los días.”* (Persona5,

2015) y *“de repente son tantas las cosas que entremedio uno va fallando y para algunos va fallando simplemente porque no le alcanzo el tiempo, ahora porque salieron los imponderables porque salió una cosa más urgente, la sacaron de eso y la metieron en otra cosa y empieza una lucha De valores en el fondo decir pucha me comprometí con esto y no lo voy a poder hacer.”* (Persona6, 2015). Si bien se reconoce que por las características de la institución existen imponderables que no permitirían una planificación de su carga laboral, asumen también que esto resulta ser cotidiano, principalmente porque se necesita *“más profesionales porque cada vez somos menos y la carga de trabajo es más.”* (Persona2, 2015). Por lo que el desarrollo de habilidades y de influenciar las variables dentro de su trabajo resulta ser imposible

En relación a la calidad contractual, los funcionarios a honorarios, los cuales por las características de sus funciones ven profundizada su situación, haciendo inevitable la comparación respecto a *“las personas que trabajan en horario de oficina trabajan hasta las 6 de la tarde y después para tu casa, pero nosotros llegamos 10:30, 11 de la noche”* (Participante6, 2016) y si bien existen medidas compensatorias por las horas trabajadas sobre el horario establecido *“es tanto la carga laboral que no da para trabajar hasta cierta hora un día y el otro día pedirse llegar más tarde, no se calzar esos tiempos, porque sucede que cuando uno tiene más intensidad laboral es donde además más presencia en terreno y más presencia en la oficina se requiere”* (Participante3, 2016). También dejan en manifiesto que *“veces a mí me ha pasado no rendir horas compensatorias o no rendir pasajes o no rendir cosas que tú sabes que otros rinden porque al final es tanto papeleo que ya para que si son, voy a gastar más en hacerlo de lo que voy a ganar, pero ahí generay siempre un tema complejo.”* (Participante7, 2016).

### *Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo*

Los resultados en esta dimensión resulto ser con un alto nivel de riesgo medio y de riesgo alto sin que esto significara que la evaluación estuviese sobre el 50%, principalmente porque *“hay una cierta inestabilidad a pesar de que hay varios que estamos más de 9 años con el contrato de honorario que tú ves que no están las herramientas de evaluación esta esa sensación de que te evalúan pero te evalúan por cumplir.”* (Participante6, 2016), no existiendo una evaluación real de las labores que cumple cada funcionario. Si bien esta afirmación es de un participante honorario, un funcionario a contrata plantea que *“simplemente hay una inexistencia de retroalimentación de jefaturas, simplemente que sientas que ni siquiera existes para tu jefatura”* (Persona3, 2015), desde el relato de los participantes se puede determinar que la calidad de la relación con los compañeros es buena pues existe un apoyo entre los compañeros *“que tengas un equipo que te apoye para tu ausentarte en otro momento y eso es como súper la voluntad del equipo digamos.”* (Participante5, 2016), empero el apoyo de los compañeros no está cimentado en norma alguna sino más bien dentro de las lazos formados en cada equipo de trabajo *“como equipo uno se va apoyando, pero es algo, uno dice que igual es súper frágil porque qué pasa si el equipo ya no puede más”* (Participante5, 2016)

Aunque no se puede plantear lo mismo de la calidad de liderazgo dentro de la organización. Si bien, la calidad de la relación con los superiores no es un tema que se haya tocado dentro de los grupos focales y la posterior recolección de los datos, la calidad de liderazgo dentro de la organización fue un tema tratado dentro en los focus group de los tres grupos estudiados en donde se deja en manifiesto que *“Nosotros tenemos jefatura pero no tenemos líderes”* (Persona1, 2015) o bien que las *“jefaturas son muy capacitadas técnicamente pero a lo mejor en el manejo o la gestión de las personas ahí no tiene que ver ósea yo creo que la mayoría*

*deben ser personas que son arquitectos y la verdad es que ellos técnicamente, pero si efectivamente no logran empatizar cuando están con problemas y pueden estar demostrando eso yo creo que ahí debe haber un déficit en la organización” (ParticipanteA, 2016) o bien que “el apoyo, el liderazgo de mi jefatura ha sido nulo, por no decir menos.” (Persona2, 2015).*

Al igual que las otras dimensiones esta dimensión obtuvo un alto nivel de riesgo medio con un 42% y un alto nivel en riesgo alto, 41% sin que esto signifique que tenga que ser intervenida puesto que no obtuvo sobre un 50 % en riesgo alto. Aunque resulta evidente que entre el riesgo medio y el riesgo ostentan un 83%.

#### *Compensaciones.*

Esta dimensión en particular fue tratada extensamente en el grupo focal de los funcionarios a honorarios, desde la inseguridad contractual *“Convenio a honorarios genera que es del 2 de enero hasta el 31 de diciembre y tú no sabes hasta fin de año si es que el 02 de enero siguiente vas a continuar trabajando” “cachay que como esta inestabilidad laboral que genera como esta cosa de que hoy sé que estoy acá y mañana quien sabe” (Participante5, 2016); la seguridad social “por ejemplo al enfermarte tu contrato dice que tienes derecho para justificar tu inasistencia por 3 días solamente, pero que pasa si tienes una enfermedad grave de 15 días o se te enferma un hijo no tienes derecho a licencia ni siquiera para justificar y si te pagas tú las cotizaciones previsionales logras que se te devuelva ese dinero pero la empresa entenderá ese periodo de ausencia tuya? El Ministerio entenderá ese periodo de ausencia?” (Participante1, 2016); las retribuciones económicas “De hecho las compensaciones de los bonos, las metas se les exige por igual a los equipos, pero los bonos llegan solamente a unos.” (Participante7, 2016), hasta el punto de reconocer una calidad ilegal en su proceso de vinculación laboral *“nosotros no estamos sujetos al código del trabajo y por tanto nuestra condición es ilegal, o sea a nosotros**

*nadie nos paga las provisiones, no tenemos derecho a fuero”* (Participante2, 2016). Esta situación se condice con los resultados por unidades de análisis entregados en la primera partes, en donde la unidad de análisis de recuperación de barrios, en donde un porcentaje alto de funcionarios son honorarios, obtuvo un 48.15% de riesgo alto en esta dimensión.

En relación a los otros tipos de contratos, solo en el grupo focal de los funcionarios de contrata se analizo sobre esta dimensión, en donde los funcionarios asimilaron esta dimensión a una compensación económica asimilados a un grado de postulación. Frente a la consulta sobre porque en los resultados por unidades de análisis, la unidad de análisis “soporte” obtuvo un 50% de riesgo alto se obtuvo como respuesta que *“es que hay más funcionarios administrativos y que están en menores grados y que reciben menor sueldo con mayor responsabilidad ahí es netamente un tema económico, las compensaciones.”* (Persona1, 2015).

Sobre la dimensión “ inseguridad respecto a las características del trabajo” los funcionarios afirman *“si viene una idea de visualizar programas como programa y siento que muchas veces no se agradece a la pega que hace el profesional, si bien le están pagando por ello muchas veces se hacen cosas que no están estipuladas”* (Participante6, 2016)

Al igual que el variable sobre, si la calidad contractual afecta la percepción de los riesgos psicosociales en la organización, esta dimensión no fue tratada por los funcionarios de planta.

A modo de información, en los resultados generales esta variable obtuvo un total de 80% entre riesgo medio (35%) y riesgo alto (45%) y en las unidades de análisis ostento uno de los porcentajes en riesgo alto.

#### *Doble Presencia.*

Única dimensión con riesgo sobre 50% en la evaluación general de SUSESO-ISTAS 21, en los resultados por unidad de análisis el resultados no fue distinto; en la unidad de

Recuperación de Barrios obtuvo un 62.96%, en la unidad programas obtuvo un 72.09% y en la unidad de análisis de soporte obtuvo un 60%. En los grupos focales existe un consenso de que en la doble presencia existe una *“carga familiar de los niños que son muchas personas que tienen guaguüitas ósea podemos decir que tienen niños menores de 5 años acá lo que dice Priscila netamente que falta gente, entonces su carga laboral es muy pesada”* (Persona4, 2015) y en donde las condiciones presentes en la organización, en donde hay *“una sala cuna en SERVIU que solo es para los contrata y plantas y los honorarios por el solo hecho de ser honorarios estamos excluidos de eso y todo eso te genera un aumento en el porcentaje de la doble presencia”* (Participante1, 2016), complementado con las con las funciones propias de la organización en donde *“las reuniones de organización las mesas de trabajo con todo lo que se refiere a juntas de vecinos organizaciones sociales grupos habitacionales todos solicitan que sea fuera del horario de trabajo porque ellos llegan a sus casas a las 8-9”* (Persona3, 2015), genera en los funcionarios una sobrecarga en la preocupación por las tareas domesticas, en donde *“ la mayoría de los que tienen y están criando recién, yo creo que tienen ese conflicto, sobre todo con cabros chicos, creo que siempre tienen esa preocupación pensando en el jardín o con la nana y viceversa cuando están en la casa”* (Persona5, 2015).

Nuevamente en esta dimensión, sale a relucir las diferencias entre la calidad contractual de los funcionarios a honorarios, específicamente por las funciones ejercidas por los mismos en donde la doble presencia se ve manifiesta principalmente, *“por el horario que tenemos, porque igual es medio fatal el horario que tenemos para quienes vamos a terreno”* (Participante2, 2016), situación que es confirmada por sus compañeros: *“el honorario con respecto a los vecinos, ellos empiezan a trabajar cuando nosotros nos vamos a la casa, sipo y sábado y domingo”* (Persona2, 2015), en donde la implementación o supervisión de la aplicación de la política habitacional a



nivel regional los hace estar hasta alta horas de la noche en terreno: *“a veces uno llega a las 11 de la noche, pero a veces llegas a las 11 de la noche del bus y por contraloría se estableció que todas las horas de traslado no son horas de trabajo entonces sumas, y a mí me ha pasado que de Los Andes te demoras 3 horas en el bus.”* (Participante6, 2016) lo que trae consigo un desgaste mayor en comparación a los funcionarios que no hacen terreno *“las personas que trabajan en horario de oficina trabajan hasta las 6 de la tarde y después para tu casa, pero nosotros llegamos 10:30, 11 de la noche dependiendo la distancia en donde están nuestro grupo objetivo y eso igual genera un desgaste mayor porque igual al otro día tienes que estar igual a las 9:15 máximo de la mañana entrando a trabajar por lo tanto hay muchas cosas del hogar que tu dejas de hacer, o sea partiendo es muy poco probable que llegues a cocinar a las 11 de la noche por ejemplo, porque ya estas agotada, entonces hay semanas en donde también están los días sábados que teni que trabajar, semanas completas que trabajas después del horario y horas que uno tiene horas compensatorias es tanto la carga laboral que no da para trabajar hasta cierta hora”* (Participante2, 2016), afectando indudablemente su vida familiar *“tu puedes tomarte las hora compensatorias y súper bien pero yo tengo una hija chica y que me tome las horas compensatorias en dos semanas más, ya no sirve”* (Participante5, 2016).

## **Discusión**

El servicio público, como rol legitimador de la acción del Estado, no está exento de un devenir de acciones que por lo general no se encuentran en la planificación, que van determinado el quehacer de los distintos organismos públicos. La región de Valparaíso no ha estado exenta de esta situación en donde, en materia habitacional, ha tenido que hacerse cargo de sobrellevar los grandes incendios que han sacudido a la comuna de Valparaíso en el 2012; 2014 y en el 2017, sin que eso significara una inversión en materia de recurso humano adicional o en el mejoramiento de las condiciones del recurso humano ya existente, lo que ha traído consigo un aumento en las exigencias psicológicas de los funcionarios quienes han manifestado un aumento sustancial en las presiones dentro del ambiente laboral. Estas exigencias están principalmente enmarcadas dentro de los delas exigencias cuantitativas en cuanto a la cantidad del trabajo y su relación con la cantidad del tiempo asignado para la realización del mismo. Principalmente esta dimensión se condice en las tres unidades de análisis y en los resultados generales, en donde existe un 79% entre riesgo medio y riesgo alto en la organización. Los funcionarios constantemente manifiestan que existe un déficit de personal en la organización lo que trae consigo una acumulación de trabajo debido a la distribución irregular de las tareas asignadas a personal que ha sido desvinculado o que se encuentra con licencia. Si bien no está considerado dentro de la dimensión, como dato recogido en los grupos focales, los funcionarios manifestaron sobre la falta de compromiso de alguno compañeros, en donde los llevaban a realizar sus funciones de manera deficiente por lo que la jefatura, en vez de tomar medidas que se vean reflejadas en las evaluación de ese funcionario, asignaban los trabajos a personas que se caracterizaban por cumplir con sus obligaciones, lo que necesariamente impacta como riesgo percibido por lo funcionarios.

Como se ha señalado en párrafos anteriores, si bien la percepción de una sobrecarga

laboral en generalizada en la Organización, sin importan la calidad contractual del funcionario, esta dimensión se percibida particularmente por los funcionarios a honorarios. Esto considerando las características de las funciones que ejercen, en cuanto a que tienen un alto nivel de presencia en terreno, las exigencias psicológicas emocionales aumentan considerablemente en cuanto al desgaste emocional que trae consigo el trato directo con los usuarios de la Organización puesto que sienten una gran responsabilidad en las problemáticas que tienen sus usuarios, haciendo suya la responsabilidad para la solución.

Asimismo, la calidad contractual afecta tanto a los funcionarios a honorarios como a contrata, ya que ambos tienen contratos anuales, lo que trae consigo una exigencia sobre todo en los últimos meses del año calendario, en donde según relato de los participantes, pareciera que las exigencias laborales aumentan bajo una presión, y un temor, por la renovación de los contratos para el año siguiente. Asimismo, los funcionarios bajo esta calidad contractual, ven como las exigencias son para todos iguales, siendo que ellos no obtienen los mismos beneficios por esas exigencias.

En cuanto a la dimensión de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, la cual fue la unidad con un mayor nivel de riesgo bajo, los funcionarios que cumplen funciones mayoritariamente de oficina, manifiestan que tener una menor capacidad de autonomía al momento de realizar sus funciones. Si bien se puede considerar que el trabajo en terreno aumenta los factores de riesgo en otras dimensiones, en esta dimensión en particular resulta ser una oportunidad para el desarrollo de habilidades personales en la realización del trabajo, en cuanto resulta ser un trabajo más versátil, que per se genera más conocimiento personal al momento de desarrollar sus laborales, puesto que no resulta ser un trabajo rutinario, repetitivo y monótono.

Es de sentir general de los funcionarios que el trabajo no ofrece oportunidades de

desarrollo personal, esto considerando que debido al alto porcentaje de funcionarios a contrata y honorarios los cuales tienen poca posibilidad de realizar carrera funcionaria dentro de la organización. Si bien la calidad contractual no afecta directamente esta dimensión, las condiciones percibidas por los funcionarios, en relación a su calidad contractual resulta ser un limitante para el desarrollo de las habilidades individuales, esto puesto que los funcionarios de planta son capaces de percibir que el desarrollo de habilidades depende de la organización y las habilidades de cada funcionario, en cambio los funcionarios a honorarios se visualizan “apagando incendios”<sup>2</sup> y los funcionarios de contrata se ven estancado con el mismo grado y el mismo sueldo a pesar de los años de antigüedad laboral.

Al igual que en la dimensión anterior, la falta de personal, es un tema transversal en las conversaciones de los funcionarios, en donde reconocen que la falta de algún compañero por tiempos prolongados, resulta perjudicial para la unidad o equipo de trabajo, puesto que no existirá por parte de la organización de un refuerzo de personal, por lo que carga laboral personal se ve aumentada sin que los funcionarios tengan una posibilidad controlar la nueva carga laboral, puesto que en la organización está arraigado el sentimiento de hacer el trabajo adelante a pesar del costo personal que traiga consigo.

En cuanto a la calidad contractual de los funcionarios a honorarios, la unidad de análisis en donde se encuentran la mayor cantidad de estos funcionarios, obtuvo un mayor nivel de riesgo bajo, esto puesto que los profesionales que acá trabajan logran darle un sentido para la labor que realizan, aunque no perciben un gran sentido por la organización, esto debido a las marcadas

---

<sup>2</sup> El término “apagar incendios” es un término coloquial utilizado en la organización, para dar a entender la utilización del tiempo para subsanar trabajo de carácter emergente con cierto grado de importancia.

diferencia con sus pares, en donde cosas tan obvias como procesos administrativos de registro de horas compensatorias, es percibido como una carga adicional dado que en los departamentos en donde existen mayor número de funcionarios de contrata o planta este trámite es realizado por las secretarías.

En cuanto a la dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, la realidad organizacional está fuertemente determinada por la calidad de liderazgo de la organización. En este punto, es meritorio mencionar, que la calidad de relación con los superiores es buena y no se percibe esto como un factor de riesgo, distinta es la percepción respecto a la calidad de liderazgo, en cuanto a la capacidad de dirigir los equipos de trabajo y/o departamento en la organización, en donde se reconoce formalmente los cargos de jefatura pero no así los cargos de liderazgo dentro de la organización. Esta situación necesariamente, como riesgo psicosocial, la falta de un liderazgo adecuado puede traer consigo una fuente adicional de estrés en la organización (Peiro & Rodríguez, 2008) disminuyendo, así, una menor percepción de apoyo social dentro de la organización.

Si bien los funcionarios tienen una buena referencia en cuanto al apoyo social brindado por sus compañeros y la calidad de la relación con ellos, reconocen que esta relación resulta ser de carácter informal y no establecido dentro de la estructura organizacional quedando solamente a la buena voluntad de los compañeros, lo que la vuelve inestable e insegura para los funcionarios.

En cuanto a la situación contractual de los funcionarios, en esta dimensión en particular, la única injerencia que tiene el tipo de contrato con estas características, es que los funcionarios a honorarios presentan un alto riesgo percibido en cuanto a la claridad de rol, esto debido a que según lo manifiestan los funcionarios no existen una claridad respecto a los convenios con los

cuales se realiza la vinculación con la organización, lo que trae consigo una indefinición de los puestos de trabajo y de las tareas a realizar.

La dimensión Compensaciones, resulto ser un tema complejo de tratar, considerando que el 87.14% de los funcionarios (contrata y honorarios), poseen contrato a plazo fijo anual, por lo que la dimensión “inseguridad respecto al contrato de trabajo” se ve fuertemente influenciada por esta condición. Si bien esta dimensión no logro sobrepasar el 50% requerido para considerarse como riesgo alto, entre riesgo medio y alto, esta dimensión obtuvo un 80%.

En el caso de los funcionarios a honorarios, la forma de vinculación contractual trae también consigo un menoscabo en la seguridad social, puesto que por este tipo de convenio no existe el pago de los mecanismos de seguridad y previsión social, siendo responsabilidad de cada funcionario el pago de los mismos, aunque eso signifique una disminución en su salario liquido mensual, puesto que dependiendo de su plan salud este descuento puede sobrepasar el 30% de su sueldo bruto, puesto que debe pagar el 10% de descuento por la emisión de la boleta de honorarios, el 12% para sus fondos de pensión, mas su plan de salud. Si bien los creadores del cuestionario psicosocial, describen que está dimensión no solo depende del tipo de contrato sino también los cambios de jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y movilidad funcional, en este caso en particular, los funcionarios perciben como riesgo solamente el hecho de que sus contratos tengan una fecha de vencimiento y no tener certeza de su continuidad laboral para el año que sigue, lo que aumentan aún más la percepción de riesgo de los funcionarios.

Este riesgo se ve profundamente aumentado en los funcionarios a honorarios, puesto que reciben un trato distinto en cuanto a las compensaciones económicas que presenta la organización, en donde sienten ser exigidos de igual forma para el cumplimiento de las metas

organizacionales y no recibir una compensación económica por ello, a diferencia de sus pares que se encuentran a planta o contrata. Igualmente esta situación profundiza la percepción de riesgo de la dimensión de la estima, puesto que este trato diferenciado significa un menoscabo en la percepción de la justa retribución que espera cada trabajador que presta sus servicios en cualquier organización.

En relación a los otros tipos de contratos dentro de la organización, para los funcionarios de planta, esta dimensión no es considerada como riesgo, tanto así que durante el desarrollo del grupo focal el tema no fue planteado por los participantes, por lo que se hace evidente que para ellos, debido a sus condiciones contractuales, la preocupación de continuidad laboral y desarrollo de la carrera funcionaria no sería un riesgo evidente.

En cuanto a los funcionarios a contrata, estos perciben como riesgo la dimensión de estima, en cuanto manifiestan no tener una compensación psicológica por el trabajo realizado, especialmente en los funcionarios que realizan actividades administrativas y de soporte, en donde el trabajo suele ser invisibilizado en comparación a los funcionarios a honorarios que por medio de sus funciones tienen un impacto directo en los usuarios de la organización.

En una organización con un 63% de mujeres, era esperable que la dimensión de Doble Presencia, saliera con un nivel alto de riesgo. Con un 66% de riesgo alto, la doble presencia presenta una percepción de riesgo transversal dentro de los funcionarios de la organización.

Si consideramos la teoría del ajuste familia-trabajo y sus cuatro dimensiones: El Conflicto Trabajo-Familia, El Conflicto Familia-Trabajo, La Facilitación Trabajo-Familia y la Facilitación Familia-Trabajo (Aguirre, 2006) y su premisa que las experiencias laborales positivas pueden enriquecer la vida familiar y en donde la ausencia de estas experiencias positivas más el estrés dentro de los ámbitos organizacionales produciría un conflicto entre estos

dos ámbitos, con efectos perjudiciales para la familia y las respectivas consecuencias para la organización, el riesgo de doble presencia resulta ser más complejo que simplemente el hecho de pensar en horario laboral sobre las tareas domésticas, sino más resulta ser un detonante constante de estrés en los funcionarios que se encuentran con funciones de maternidad / paternidad.

A nivel de personal, en la organización existe una preocupación por parte de los funcionarios por los funcionarios que están vinculados bajo la calidad de honorarios, esto principalmente porque, según el relato de funcionarios a contrata y planta, los funcionarios a honorarios ejercen sus funciones en terreno hasta altas horas de la noche, mucho después del cierre del horario de oficina de la organización. Y si a esta variable le agregamos el hecho que los padres bajo esta calidad contractual no tienen derecho a ingresar a sus hijos a la sala cuna de la organización, la sensación de tensión entre los funcionarios a honorarios, resulta contraproducente para un organismo gubernamental, esto considerando lo estipulado en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales para el **Desarrollo de Personas en el Estado** en donde sus ejes principales son: 1. Derechos Laborales, 2. Condiciones Laborales, y 3. Ambientes Laborales. Es en este último eje se hace una mención a la conciliación: “Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares”. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2010) haciendo énfasis en un Estado que brinda oportunidades para el desarrollo personal de “todos” sus ciudadanos, esta declaración, explícitamente incluiría a los cónyuges, hijos/as y padres de los funcionarios bajo esta calidad contractual, pero en la realidad la forma en que el Estado establece las relaciones laborales deja entrever un incumplimiento a su propia política de conciliación.

Como sociedad mantenemos una deuda constante sobre esta materia, porque tendemos a vincular la conciliación laboral como un problema individual de las mujeres (Rivas, 2006 ) y no



lo vemos como un problema social, no desde una mirada familiar o relacional, sino como un problema social en donde el Estado, más allá como un prestador de servicios, en este caso en particular determina, el grado de conciliación de miles de trabajadores que se encuentran contratados a honorarios, en donde la forma de vinculación determinan las condiciones laborales, salariales y contractuales y estas necesariamente repercuten en la imposibilidad de lograr que la experiencia laboral del Estado de Chile sea positiva para el grupo familiar. Y como consecuencia de esta experiencia negativa, la doble presencia como riesgo psicosocial siempre estará presente en las organizaciones gubernamentales.

Bajo estas condiciones, se ha podido visualizar que todas las dimensiones que se pretenden medir por medio del instrumento aplicado en la organización, de una u otra forma se ven influenciadas por la calidad del contrato de los funcionarios puesto que cada una de las diferencias que presentan los contratos se transforman en factores de riesgo que terminaran siendo estresores en los contratos que cuenten con características que se perciban como estresores por los las personas.

Haciendo una analogía a la escala de necesidades de Maslow, mientras que los funcionarios a honorarios y contrata se encuentran en la segunda escala de la seguridad en los indicadores de recursos y empleo, los funcionarios de planta se encuentran en la escala de reconocimiento pasando a autorrealización, esto claramente cimentado por la seguridad que entrega su situación contractual, siendo hegemónicas las diferencias dentro de la estructura de personal en los organismos públicos, evidenciando una clara falla estructural en la implementación de la política de personal de los distintos gobiernos desde un par de décadas.

## **Conclusiones**

Fácilmente se podría atribuir, que la situación de los miles de funcionarios públicos vinculados como contrata y honorarios, se debe a una inexistencia de una política clara en materia de personas dentro de los organismos públicos, pero desde que nuestro país adhirió al programa de Trabajo Decente de la OIT se han hechos esfuerzos para conseguir un medio ambiente de trabajo más seguro que le permita combatir los riesgos dentro de los ambientes laborales, aportando al desarrollo personal, familiar y organizacional de cada individuo y el reflejo que tiene este en la sociedad, ejemplo de esto es la aprobación del protocolo de riesgos psicosociales en el trabajo y el instructivo presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado de Chile.

La situación de los miles de funcionarios de los servicios públicos, contratados bajo la calidad de honorarios y contrata, se contraponen con los esfuerzos realizados en materia de políticas y programas, puesto que en una búsqueda constante de la modernización del Estado, los estamentos de personal resultan ser obsoletos en cuanto a un Estado eficiente y preocupado de satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto, buscando alternativas de contratación orientadas a objetivos específicos y por tiempo determinado, olvidando en este proceso que una condicionante del mejoramiento de la calidad del empleo público es precisamente la seguridad, la dignidad humana, igualdad de oportunidades y equidad, conceptos evaluados por el instrumento de medición de riesgos psicosociales en todas las organizaciones del país, pero que en el caso de los organismos públicos, estas, no se encuentran presentes.

Ante esta realidad, resulta procedente cuestionarse, la idoneidad de la adhesión a principios que buscan los derechos en el trabajo, las oportunidades, la protección social y el diálogo social y que con estos principios se pretenda cumplir con metas más amplias como la inclusión social, la

erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal de los funcionarios del Estado, si en la realidad cotidiana 190.000 funcionarios entre contratados y honorarios, no tienen certeza de su continuidad laboral y más de 40.000 no tienen cubiertos derechos mínimos como la previsión social.

Para que la evaluación de los riesgos psicosociales en organismos gubernamentales sea efectiva, se debe considerar que dentro de su personal existen funcionarios con distintos tipos de contratos, así como también de funcionarios que no puedan hacer uso de los derechos mínimos, estipulados en el código del trabajo.

Frente a la pregunta, ¿si la calidad contractual afectaría la aplicación del instrumento de medición de los riesgos psicosociales? Se ha podido observar que la calidad contractual resulta determinante al momento de medir los riesgos psicosociales, puesto que no se puede pensar en un desarrollo en el trabajo o en la influencia que un trabajador pueda tener respecto a la carga laboral, si en sus pensamientos solo están en si la vinculación laboral continuara un año más, con toda la problemática familiar y personal que implicaría que eso no fuese así.

Los funcionarios asumen que muchos de los cambios no deben venir solamente de la organización, sino que de los lineamientos que entrega el Estado en cuanto a su política de personal, empero si ya se cuenta con un fundamento teórico y legal para ejecutar el desarrollo de una política de desarrollo de personas, la calidad contractual de las mismas y el acceso igualitario a los beneficios organizacionales debería ser el primer pilar para cimentar la igualdad de cada persona frente a su empleador, quien en este caso en particular resulta ser el Estado de Chile.

Finalmente, resulta incomprensible que un Estado que habla constantemente del desarrollo de sus empleados, un estado que habla de igualdad y equidad, de calidad de vida laboral y de riesgos psicosociales en las organizaciones, haga esta diferencia contractual entre sus

funcionarios que no hace más que profundizar riesgos, que por las características de las funciones que ejerce un organismo del estado, siempre están presentes.

### **Sugerencias**

El hecho de que en la organización existan distintos tipos de contratos, resulto ser perjudicial para la medición de la encuesta SUSESO-ISTAS21, por lo que gran parte de los grupos focales de los funcionarios a honorarios y los funcionarios a contrata fue para justificar la implementación de la encuesta.

En próximas evaluaciones se debe especificar dentro de los datos socios demográficos, la calidad contractual de los funcionarios para así lograr tener resultados más acabados y más precisos, que permitan una intervención más eficiente, orientada a la calidad contractual de los funcionarios, sus necesidades, sus percepciones y la esperanza puesta en el proceso.

Por otra parte, en el grupo focal de los funcionarios, solo le logro contar con la participación de 2 funcionarios, de 13 funcionarios con esta calidad contractual. Si consideramos que los funcionarios de planta ostentan la mayor cantidad de años de experiencia en la organización, una participación más activa hubiese enriquecido el proceso de recolección de datos, por lo tanto se recomienda que otras instancias de participación, estos funcionarios sean motivados a participar desde la formalidad de un cargo de jefatura, para asegurar su participación.

## Referencias

- Aguirre, Z. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *Mapfre Medicina* , 14-24.
- Aignerren, M. (2009). *La técnica de recolección de información mediante grupos focales. La Sociología en sus escenarios*. Centro de Estudios de Opinion.
- Astudillo, P. (2014 ). *FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO:¿ Cómo comprender las tensiones psicosociales para regularlas*. Santiago : Instituto de Salud Publica de Chile.
- Bruna, L., & Roa, M. (2008). *El contrato a honorario que encubre un contrato de Trabajo*. Santiago: Universidad de Chile.
- Bustamante, B. G. (8 de julio de 2012). Claroscuros de la profesionalización de la gestión pública en el caso chileno. *IPSA XXIIInd World Congress of Political Science* , 21.
- Casetti, M. M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de ciencia política* , 417-438.
- Castro, P. O. (14 de Julio de 2014). Trabajadores públicos con contrato a plazo fijo o con boleta duplican a los de planta. Santiago , Santiago , Chile.
- Centro de Referencia de Organizacion del Trabajo y Salud. . (2010). *Manual del metodo CoPsoQ-istas21 (version1.5)*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo .
- Contreras, S. G. (2013). El Principio de proteccion del trabajador en la Constitucion Chilena. En *El Principio de proteccion del trabajador en la Constitucion Chilena* (págs. 425 - 458). Estudios Constitucionales.
- DIPRES. (2015). *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2005-2014*. Santiago: dipres.
- Escobar, J., & Bonilla-Jimenez, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericano de psicología* , 51-67.

Fundacion Sol. (2015). Reforma Laboral ¿ Pone fin al plan laboral de la dictadura o lo consolida?

Santiago, Region Metropolitana, Chile.

Garcia, G. M. (2001). Estrés crónico laboral asistencial (burnout) en las Administraciones

Públicas. *Dirección y Organización* , 25.

Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana*

*de Medicina Experimental y Salud pública* , 29.

International Labour Office. (1998). *Decent Work Country Programme Chile*. Santiago.

Jiménez, B. M. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y

cambios actuales. . *Medicina y Seguridad del trabajo* , 4 -19.

Miguelz, M. M. (2004). Los Grupos Focales de Discusión. *Heteretopia* .

Ministerio de Salud Chile. (12 de Junio de 2013). Resolucion N°336 Aprueba el protocolo de

vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Santiago, Santiago de Chile, Chile.

Montero, M., Rivera, P., & Araque, R. (2013). El modelo de demandas-control-apoyo y su

relacion con el riesgo percibido de enfermedad-accidente. Una aplicacion a la comunidad

autonoma andaluuza. *Revista Internacional de Sociologia* , 643-668.

Mosler, E. R. (2014). La precarización del empleo público en Chile y el mito de la carrera

funcionaria. *5° Encuentro Anual de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas*, (pág. 21).

Santiago.

Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales* , 165 -

180.

Organizacion Interenacional del Trabajo. (2012). *Dialogo Social Y Tripartismo*. Lima.

Organización Internacional del Trabajo. (2006). Convenio sobrel el marco promocional para la

seguridad y salud en el trabajo ., (pág. 7).

- Peiro, J. M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Universitas Psychologica.
- Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68-82.
- Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. *In Forum empresarial*, 75-87.
- Rivas, A. (2006). El empleo o la vida: perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 361-368.
- Rodríguez, M. P., & Cerda, J. M. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención primaria*. 366-373.
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 71-78.
- Servicio Civil Gobierno de Chile. (2015). *Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado*. Santiago.
- T.D.Cook, & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid : Morata.