



GUÍA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: RECOMENDACIONES Y ORIENTACIONES PARA SU GESTIÓN

(versión 1- 2026)

La presente versión 1 año 2025, ha sido oficializada mediante Res. Ex. E873/26 que aprueba “Guía para el cuidado de la salud mental en el trabajo: recomendaciones y orientaciones para su gestión” del departamento de salud ocupacional del Instituto de Salud Pública de Chile.

GUÍA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: RECOMENDACIONES Y ORIENTACIONES PARA SU GESTIÓN.

Editora responsable:

Cynthia Basualto Cárcamo

Instituto de Salud Pública de Chile

Comité de trabajo:

Florencia Díaz Pérez	Instituto de Salud Pública de Chile
Jaime Ibacache Araya	Instituto de Salud Pública de Chile
Cristian Villarroel Poblete	Ministerio de Salud
Paulina Torres Gueren	Ministerio de Salud
Ricardo Soto Toledo	Superintendencia de Seguridad Social
Juan Manuel Pérez	Superintendencia de Seguridad Social
Gladys Andrade Cárcamo	Dirección del Trabajo
María Soledad Elizalde Soto	Instituto de Seguridad Laboral
Xiomara Polywoda Sancha	Mutual de seguridad de la CCCH
Cinthya Ríos Sotomayor	Mutual de seguridad de la CCCH
Daniela Campos Schwarze	Asociación Chilena de Seguridad
Magdalena Ahumada Muñoz	Universidad Alberto Hurtado
Marcela Quiñones Herrera	Universidad de Chile
Miguel Muñoz Harrison	Universidad de Nottingham
Doris Méndez Campos	Universidad de Talca
Pablo Garrido Larrea	Universidad de Valparaíso
Elisa Ansoleaga Moreno	Universidad Diego Portales
Nora Gray Gariazzo	Universidad Viña del Mar
Mariana Bargsted Aravena	Núcleo Milenio Futuro del Trabajo
Elisa Heynig Pepper	Investigador Senior
Juan Pablo Toro Cifuentes	Investigador Senior

Revisores internos:

Alexi Ponce Rivadeneira	Instituto de Salud Pública de Chile
Luis Caroca Marchant	Instituto de Salud Pública de Chile

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	4
	SALUD MENTAL Y EL ESTRÉS EN EL TRABAJO	4
	SITUACIÓN ACTUAL DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO	5
	EXPOSICIÓN A FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO E IMPACTO EN LA SALUD Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	6
	ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLES Y SALUD MENTAL	6
II.	OBJETIVO	8
III.	PÚBLICO OBJETIVO	8
IV.	ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO	8
A.	PREVENCIÓN	9
A.1	PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.....	9
A.2	PROTOCOLO DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL Y LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO	10
A.3	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	13
4	CONCILIACIÓN TRABAJO Y VIDA PRIVADA	18
B.	PROMOCIÓN	20
B.1	SENSIBILIZACIÓN EN SALUD MENTAL PARA LAS PERSONAS TRABAJADORAS	20
B.2	SENSIBILIZACIÓN EN SALUD MENTAL PARA JEFATURAS	21
B.3	PROMOCIÓN DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLES Y SALUD MENTAL.....	23
C.	SOPORTE	24
C.1	PROGRAMAS DE REINTEGRO LABORAL POR AUSENCIAS PROLONGADAS	24
C.2	APOYO PSICOLÓGICO	25
V.	IMPLEMENTACIÓN	29
VI.	SEGUIMIENTO	32
VII.	REFERENCIAS	40

I. INTRODUCCIÓN

Salud mental y el estrés en el trabajo

En la actualidad, el entorno laboral es uno de los factores clave que influye en nuestra salud mental, física y bienestar. La presión por cumplir plazos, la carga de trabajo excesiva y las demandas constantes pueden generar altos niveles de estrés, afectando no solo nuestra productividad, sino también nuestra calidad de vida. El estrés crónico en el trabajo puede desembocar en diversos problemas emocionales, físicos, psicológicos y organizacionales, lo que subraya la importancia del cuidado de la salud mental en los espacios laborales.

En cuanto a la salud mental, la Organización Mundial de la Salud la define como un estado de bienestar mental que permite a las personas: relacionarse positivamente con su entorno, contribuyendo a la comunidad y desarrollando sentido de pertenencia; desenvolverse adecuadamente en la sociedad tomando decisiones saludables; afrontar dificultades y adaptarse ante situaciones complejas; y prosperar (OMS,2022). Es considerada un derecho humano fundamental que ocupa un rol esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico. La salud mental no se define por la presencia o ausencia de un trastorno de salud mental, sino más bien existe en un proceso complejo que es continuo e incluye experiencias que abarcan desde un estado óptimo de bienestar hasta estados debilitantes de dolor emocional (OMS,2022).

El estrés como respuesta y/o mecanismo clave en la salud mental, puede ser definido como un estado de preocupación o tensión mental causado por una situación difícil. Todas las personas experimentan algún tipo o grado de estrés durante su vida, ya que es una respuesta natural a las amenazas y a otros estímulos. El estrés en sí mismo no es algo negativo para la salud, si es que tenemos los recursos individuales y ambientales necesarios para afrontar estas situaciones. (OMS, 2023).

El estrés se puede expresar de dos formas, con consecuencias muy distintas para las personas: estrés positivo (eustrés) y estrés negativo (distrés). El eustrés es beneficioso para las personas debido a que se vivencia como desafío que causa una activación biológica, acompañado de un equilibrio entre ciclos de tensión y relajación. Por otro lado, el distrés es nocivo para el organismo debido a que implica un estado de tensión constante, sin periodos de relajación. La diferencia central entre ambos es que en el eustrés la persona puede controlar la duración, la intensidad y la respuesta ante un estresor, mientras que en el estrés negativo la persona no puede controlar ni la duración ni la intensidad de exposición, además de tener un carácter crónico de exposición y un efecto nocivo acumulativo en el organismo (Gil-Monte, 2014).

En el contexto laboral, para explicar los efectos negativos del estrés en el organismo, se suelen utilizar los modelos de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) y de demanda-control-apoyo social (Karasek,1979), los cuales se suelen complementar al momento de explicar este fenómeno y son utilizados en el [Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales normado por el Ministerio de Salud](#). El modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa plantea que las personas experimentan distrés cuando las recompensas que reciben (como compensaciones monetarias, oportunidades de ascenso profesional, estabilidad laboral y reconocimiento) son insuficientes en comparación con las contribuciones (o esfuerzos) que realizan. Por otra lado, el modelo de Demanda-control-apoyo social sostiene que el

distrés laboral se produce cuando el trabajo demanda altas exigencias psicológicas a las personas en combinación con bajos niveles de control (grado en que una persona puede participar o ejercer influencia significativa en decisiones que afectan a su trabajo y se le ofrecen suficientes oportunidades para desarrollar nuevas capacidades o habilidades) y de apoyo social (grado en que la persona trabajadora percibe que puede contar con sus supervisores y/o compañeros de trabajo, ya sea para ayudarles en labores del trabajo o darles apoyo social).

Los elementos que potencialmente pueden ser un factor de riesgo para la salud mental y física de las personas en su ambiente de trabajo son denominados factores psicosociales laborales, que corresponden a aquellas situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo, la relación entre las personas y la ejecución de la tarea, que tienen la capacidad de afectar el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador/a y sus condiciones de trabajo (MINSAL, 2022). Por ello, es importante destacar que estos factores pueden cumplir un rol protector para la salud física y mental de las personas trabajadoras, cuando son percibidos como beneficiosos o positivos tanto a nivel ambiental como individual o, por el contrario, tornarse perjudiciales para la salud cuando la percepción es negativa.

Situación actual de la salud mental en el trabajo

La temática de la salud mental en el trabajo progresivamente ha ido tomando mayor relevancia a nivel internacional en los últimos años. Durante el año 2024, la Organización Mundial de Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) publicaron como lema para celebrar el Día Mundial de la Salud Mental *“Priorizar la salud mental en el lugar de trabajo”*, con el objetivo de crear conciencia sobre los problemas de salud mental en todo el mundo y movilizar esfuerzos en apoyo de la salud mental, destacando el rol protector que juegan los entornos de trabajo en el cuidado de la salud mental de las personas (OMS-OPS, 2024).

Para ilustrar el papel protagónico que ocupa el trabajo en la vida y salud mental de las personas, es posible señalar que el 60% de la población mundial se encuentra trabajando y se estima que al menos uno de cada ocho personas en el mundo (12,5%) padece de algún trastorno mental (OMS, 2024). En Chile, las enfermedades profesionales de origen mental en el año 2023 representaron el 68% del total de casos calificados como enfermedad profesional cifra que ha ido aumentando progresivamente desde el año 2019, afectando en mayor proporción a las mujeres trabajadoras (SUSESO, 2024).

Ante esta situación, es necesario incorporar medidas urgentes que garanticen la mitigación y control de los **riesgos psicosociales en el trabajo**, que permitan apoyar la salud mental de la población trabajadora. Los entornos de trabajo seguros y saludables pueden actuar como un factor protector para la salud mental de las personas y beneficiar tanto su desempeño laboral como el funcionamiento en todas las esferas de la vida.

De ahí la importancia de implementar estrategias organizacionales que incentiven la protección de la salud mental en el lugar de trabajo, complementarias a las medidas de seguridad y salud en el trabajo. Con esas estrategias se busca mejorar la salud y el bienestar mental de las personas, a través de programas de prevención, promoción, soporte y asistencia en múltiples ámbitos que tomen en cuenta

las necesidades que presentan las personas a lo largo de su ciclo de vida. De esta manera, los lugares de trabajo podrán incentivar la sostenibilidad de una buena salud mental no sólo a corto plazo, sino que también a lo largo de toda la vida laboral.

Exposición a factores de riesgos psicosociales en el trabajo e impacto en la salud y desempeño organizacional

Diversas investigaciones y revisiones científicas han demostrado que una mayor exposición a los riesgos psicosociales laborales se asocia con un peor estado de salud general. En este sentido, se han identificado correlaciones significativas entre el desarrollo de trastornos mentales con la exposición a altas demandas laborales con bajo control sobre el trabajo, así como ante situaciones en donde se percibe un desequilibrio esfuerzo-recompensa. Así mismo, se ha podido demostrar relación entre la alta tensión, el desequilibrio esfuerzo-recompensa, bajo apoyo social y el sobrecompromiso con la presencia de síntomas depresivos, de ansiedad, disminución de la vitalidad, fatiga e insomnio (Pujol-Cols, & Lazzaro-Salazar, 2021; González, A & Segura, 2020; Ansoleaga, 2015; Ansoleaga et al, 2014).

Por otra parte, existen otros estudios que han reportado relaciones entre la exposición a riesgos psicosociales laborales y síntomas de salud física (Pujol-Cols y LazzaroSalazar, 2020). Algunos de ellos son: la reportabilidad de una peor salud cardiovascular y de estilo de vida personal, empeorando la dieta, actividad física reducida y aumento en el consumo o abuso de sustancias lo que puede afectar el estado de salud de las personas trabajadoras a largo plazo (Palma-Contreras & Ansoleaga, 2020; Kivimäki & Kawachi, 2015).

A nivel organizacional existe evidencia que relaciona la exposición a factores de riesgos psicosociales con reducción del rendimiento, aumento del ausentismo y presentismo (personas trabajadoras que acuden al trabajo a pesar de estar enfermos causando un rendimiento productivo no óptimo), aumento en la rotación del personal (OMS, 2024), aumento en los índices de accidentes y lesiones que se pueden relacionar con situaciones de pérdidas de concentración, sobrecarga de trabajo, incumplimiento de los procedimientos, tensión continuada, toma de decisiones precipitada, entre otros (EUOSHA, 2022; INSST, 2022). Efectos que a nivel mundial puede causar pérdidas de hasta 12.000 millones de días de trabajo al año a un costo de US\$ 1 billón por año en pérdida de productividad (OMS,2024).

Entornos de trabajo saludables y salud mental

La Organización Internacional del Trabajo en el año 2022 incluye «un entorno de trabajo seguro y saludable» como principio y derecho fundamental en el trabajo, que todos los países miembros deben resguardar e incentivar. Entre los elementos a considerar se encuentra el cuidado de la salud mental como un componente central para asegurar entornos de trabajos saludables (OIT, 2022) y desde el año 2010 ya se han desarrollado distintos modelos que buscan incentivar entornos de trabajos seguros y saludables algunos de los cuales han sido previamente reseñados en documentos de referencias, tales como la [Nota Técnica del Instituto de Salud Pública de Chile “Promoción de la Salud Mental en el Trabajo: Consideraciones Conceptuales Y Nuevos Desafíos”](#).

Entre estos modelos se encuentra el propuesto por la OMS de “Lugares de Trabajo Saludables”, definiendo lugar de trabajo saludable como aquel en el que los trabajadores y jefaturas colaboran comprometidamente en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo (OMS, 2010). Para ello, considera las dimensiones del ambiente físico de trabajo, recursos personales de salud, ambiente psicosocial del trabajo y participación de la empresa en la comunidad, basándose en 8 etapas de gestión con perspectiva en la mejora continua, y garantizando que el programa de salud, seguridad y bienestar satisfaga las necesidades de todos los interesados y sea sostenible en el tiempo (OMS, 2010).

Por otro lado, existe el “Modelo SOLVE” propuesto por la OIT el año 2012 y que busca integrar la promoción de la salud en las políticas de seguridad y salud en el trabajo, considerando 9 dimensiones: estrés, alcohol y drogas, violencia, VIH y SIDA, tabaco, nutrición, actividad física, sueño saludable y estrés económico. Estas dimensiones deberían estar integradas en un programa que sea liderado por el área de seguridad y salud en el trabajo de la organización (OIT, 2012).

Por último, en el año 2015 la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound es su sigla en inglés) plantea que el trabajo debería ser sostenible a lo largo de toda la vida, es decir, que las condiciones de vida y trabajo deberían cumplir con características tales que permitan que las personas puedan permanecer trabajando de una manera saludable hasta avanzada edad para poder así extender la vida laboral. Las condiciones de trabajo deben permitir un ajuste con las características o circunstancias del individuo a lo largo de su vida cambiante, teniendo en cuenta aquellos factores que pueden influir en la calidad del empleo, tales como: la salud y seguridad, el desarrollo de habilidades, la organización y tiempos de trabajo (Eurofound, 2015).

Si bien ninguno de estos modelos habla sólo de la gestión de la salud mental en los lugares de trabajo, sí consideran elementos que se pueden relacionar con la protección de la salud mental de las personas trabajadoras. Con el objetivo de entregar recomendaciones específicas en esta temática, durante el año 2022 la OMS en conjunto con la OIT han entregado lineamientos generales para la implementación de estrategias en beneficio de la salud mental de las personas trabajadoras (OMS-OIT, 2022). Estas recomendaciones plantean la necesidad de que las organizaciones diseñen e implementen acciones en los siguientes tres niveles:

1. **Prevención:** Orientada a gestionar aquellas condiciones de riesgo para la salud mental, mediante la evaluación de los riesgos psicosociales y el uso de intervenciones organizacionales.
2. **Promoción:** Que busca potenciar los factores protectores de la salud mental en el trabajo, especialmente por medio de la capacitación e intervenciones que mejoren la concientización en salud mental y el apoyo entre compañeros de trabajo y jefaturas.
3. **Soporte:** Orientada a apoyar a los trabajadores con problemas de salud mental para que puedan participar de manera plena y equitativamente en el trabajo a través de adaptaciones razonables, participación en programas de reintegro al trabajo e iniciativas de empleo con apoyo.

II. Objetivo

Entregar orientaciones prácticas para la gestión del cuidado de la salud mental en los entornos laborales, considerando la normativa nacional, documentos de referencia, recomendaciones técnicas y evidencia científica o empírica disponible.

III. Público objetivo

Está dirigida a cualquier persona interesada en temas del cuidado de la salud mental en el trabajo, pero específicamente a personas que se desempeñan en áreas a fines al cuidado de la salud mental en el trabajo, tales como: profesionales de la salud y seguridad en el trabajo, encargados de bienestar y calidad de vida laboral, profesionales del área de desarrollo organizacional y gestores de diversidad e inclusión.

IV. Estrategias y herramientas para el cuidado de la salud mental en el trabajo

Este apartado tiene por finalidad entregar recomendaciones según las estrategias recomendadas por la OIT-OMS, considerando las dimensiones de:

- **Prevención,**
- **Promoción, y**
- **Soporte.**

Las estrategias y herramientas para cada dimensión fueron elaboradas considerando la evidencia científica, las recomendaciones entregadas por la OMS-OIT y la validación técnica del Panel de Expertos en Factores de Riesgos Psicosociales Laborales del Departamento de Salud Ocupacional del Instituto de Salud Pública de Chile. En la Tabla 1 se muestra un resumen de estas.

Tabla 1. Acciones recomendadas para el diseño de programas o iniciativas que protejan la salud mental de las personas en el ambiente laboral.

Estrategias OMS/OIT	Acciones
Prevención	Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales Ministerio de Salud
	Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo
	Gestión de la diversidad e inclusión • Personas con discapacidad • Personas con neurodivergencias • Diversidad de género • Diversidad etaria • Migración
	Conciliación trabajo y vida privada
	Sensibilización en salud mental para los trabajadores
Protección y Promoción	Sensibilización en salud mental para jefaturas
	Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental
Soporte	Reintegro laboral por ausencia prolongada
	Apoyo Psicológico • Riesgo suicidio • Violencia doméstica

A. PREVENCIÓN

Esta estrategia está enfocada en anticipar la exposición a condiciones de riesgos que pueden causar algún trastorno de salud mental relacionado con el trabajo. La prevención se centra en la **gestión de riesgos psicosociales laborales** que incluye: la identificación, evaluación, intervención y monitoreo de estos riesgos. Las intervenciones en esta estrategia, buscan modificar aquellas condiciones de trabajo, características de la organización y o dinámicas de las relaciones laborales que pueden ser potencialmente dañinas para la salud mental de las personas trabajadoras.

Para su **implementación** se recomienda que las organizaciones tengan en cuenta las siguientes herramientas y orientaciones, priorizando aquellas de cumplimiento obligatorio según el marco normativo nacional.

A continuación, se presentan cuatro herramientas preventivas para el cuidado de la salud mental asociada al trabajo. Las dos primeras acciones corresponden a protocolos, de obligatorio cumplimiento, que actualmente están disponibles para todas las organizaciones y las siguientes corresponden a lineamientos y orientaciones que pueden adoptar las organizaciones.

En Chile, se pueden identificar cuatro ámbitos de prevención de riesgos psicosociales laborales:

- 1) Vigilancia de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo,
- 2) Gestión de la violencia y acoso laboral,
- 3) Gestión de la diversidad e inclusión laboral
- 4) Conciliación trabajo-vida personal

** Se propone que la diversidad e inclusión laboral considere aquellos grupos que puedan ser discriminados en el contexto laboral, tales como mujeres, diversidades sexogenéricas, personas con discapacidad, personas migrantes, personas mayores, entre otras.*

A.1 Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo

Un protocolo de vigilancia de los riesgos y de la salud de las personas trabajadoras es un instrumento de prevención, que entrega lineamientos y orientaciones prácticas para ser implementadas en los lugares de trabajo. Los protocolos buscan ser una herramienta reglamentaria y unificadora de criterios en el proceso de identificación, evaluación y posterior mitigación de los factores de riesgo existentes en los ambientes de trabajo. En este sentido, los riesgos deben ser medidos y controlados.

En Chile, a través de la resolución Exenta 336/2013 del Ministerio de Salud (MINSAL), se aprobó el [**Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo**](#). Este protocolo ha sido actualizado en dos oportunidades y establece procedimientos, criterios y la obligatoriedad de uso de un **instrumento específico** para identificar, evaluar, controlar y monitorear factores de riesgo psicosocial presentes en los centros de trabajo, y así proteger la salud mental de los trabajadores/as y prevenir la aparición de enfermedades mentales de origen laboral.

Hasta el año 2022 el instrumento indicado fue SUSESO ISTAS-21. Posteriormente, se realizó una actualización del instrumento considerando las características de los ambientes laborales en Chile, lo que dio origen al [Cuestionario de evaluación de ambientes laborales-salud mental SUSESO \(CEAL-SM SUSESO\)](#), que rige desde el año 2023.

Consideraciones para la implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo:

- La implementación del **Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo** es obligatoria para todas las organizaciones formalmente constituidas de 10 o más personas trabajadoras, públicas o privadas, considerando todos los rubros económicos.
- Este protocolo busca promover el diálogo social al interior de las organizaciones. Insta a que las personas trabajadoras participen en todo el proceso de implementación, especialmente, en el diseño de medidas para eliminar y/o mitigar la de exposición a riesgos psicosociales laborales.
- Las organizaciones pueden solicitar apoyo y asesoría a su respectivo Organismo Administrador de la Ley (OAL) (Mutual de Seguridad, Asociación Chilena de Seguridad, Instituto de Seguridad en el Trabajo o Instituto de Seguridad Laboral) para la implementación de este protocolo.
- En las organizaciones con más de 10 personas, la dotación se agrupará en centros de trabajo, en donde cada centro, liderado por su Comité de Aplicación, debe generar medidas que eliminen los riesgos psicosociales y potencien los factores protectores del lugar de trabajo. Estas medidas pueden ser a nivel organizacional, a nivel del puesto de trabajo, de departamento o del centro de trabajo.

Consideración en organizaciones con 9 o menos personas:

- La implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo **no es obligatoria. A excepción en los casos en que la evaluación sea instruida por el OAL cuando exista una DIEP de salud mental.**
- Se recomienda aplicar el cuestionario como buena práctica preventiva siguiendo las orientaciones de los OAL, cautelando el anonimato y confidencialidad y considerando adaptaciones necesarias a su realidad.
- Pueden gestionar sus riesgos psicosociales laborales en una modalidad más simplificada.
- Se pueden utilizar los siguientes recursos: [Guía de medidas para prevenir riesgos psicosociales laborales en microempresas con perspectiva de género](#) (Quiñones, Caroca, Ahumada et al, 2022), el [Manual de riesgos psicosociales laborales para la microempresa](#) (Quiñones, Díaz, San Martín, et al., 2020), programas e instancias de información y sensibilización (charlas, talleres, capacitaciones) sobre los riesgos psicosociales disponibles en su OAL, entre otros.

A.2 Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo

En Chile se publica el 15 de enero de 2024 la [Ley N°21.643 \(Ley Karin\)](#) que modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, abarcando tres aspectos: la **prevención**, la **investigación** y la **sanción** del

acoso laboral, el acoso sexual en el trabajo y la violencia en el trabajo. Esta ley se ajusta a la reciente ratificación del Convenio N° 190 de la OIT, que busca erradicar la violencia y el acoso en los lugares de trabajo. La Ley N°21.643 exige a las todas las organizaciones, públicas y privadas, la prevención del acoso laboral, el acoso sexual en el trabajo y la violencia en el trabajo por medio de la implementación y difusión de un protocolo para la prevención del acoso sexual, laboral y de violencia en el trabajo, además, de un procedimiento de investigación y sanción de estas conductas.

Consideraciones y recomendaciones generales:

- A partir del 1 de agosto del año 2024, todas las entidades empleadoras, tanto del sector público como el privado, independiente de su tamaño deben elaborar un protocolo de prevención del acoso laboral, acoso sexual y la violencia en el trabajo
- Las entidades empleadoras pueden solicitar apoyo a su respectivo OAL para la implementación de este protocolo.
- Esta Ley establece que el Protocolo de Prevención de acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo debe contar con cinco contenidos mínimos y ciertas características. Para los cuales se indicarán las siguientes recomendaciones.

Consideraciones y recomendaciones específicas:

- Para la elaboración de este protocolo se debe considerar la participación de las personas trabajadoras, junto a sus organizaciones sindicales, Comités Paritarios de Higiene y Seguridad o con el Comité de Aplicación (creado durante la implementación del **Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo**). En caso de que la organización ya cuente con un protocolo previo, que no haya considerado un proceso participativo, se sugiere realizar su actualización a través de la integración de las personas trabajadoras y sus asociaciones.
- El Protocolo debe contener una **Política de Prevención de Acoso Laboral Sexual y Violencia en el Trabajo** con un foco preventivo y orientado hacia la aplicación de buenas prácticas laborales. Si esta Política se elaboró sin la participación de los representantes de los trabajadores/as, esta debe ser revisada y actualizada. Las empresas con menos de 10 personas trabajadoras también deben contar con esta Política.
- La entidad empleadora debe contar con una estructura dentro de la organización para el diseño, implementación, control y evaluación del protocolo. Esta estructura dependerá de la organización y tamaño de la organización.
- Se sugiere que la gerencia o dirección en la organización sea quien asegure y facilite las medidas para que el Protocolo de Prevención de acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo se elabore e implemente correctamente.
- En las **organizaciones de menos de 10 personas trabajadoras** se podrá trabajar con toda o parte de la dotación y con la asesoría de su OAL.
- La entidad empleadora debe identificar los peligros, y evaluar los riesgos psicosociales laborales asociados al acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo, considerando perspectiva de género. Esta identificación también se debe hacer con la colaboración de representantes de la fuerza laboral.

- Se deben revisar **los resultados de la evaluación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO** y la gestión de sus resultados. Todas las dimensiones del cuestionario CEAL-SM/SUSESO podrían estar asociadas a conductas de acoso, por lo que se recomienda revisar los resultados de cada una de las dimensiones prestando una mayor atención en aquellas que se encuentren en nivel de riesgo no óptimo (alto y medio), y en caso de que aún no hayan sido intervenidas se deberán agregar a la matriz de riesgo.
- Para el caso de la violencia en el trabajo (violencia externa) algunos de los factores de riesgo que se podrían revisar son: la ubicación laboral (zonas con altos niveles de criminalidad o en áreas remotas y poco transitadas), tipo de industria (educación, hotelería, transporte público y salud, tienen mayor riesgo debido a la interacción con el público), horarios de trabajo, (horarios nocturnos o en solitario puede aumentar la vulnerabilidad), falta de medidas de seguridad (sistemas de vigilancia, iluminación insuficiente o tener acceso restringido al lugar de trabajo), historial de incidentes, interacciones o usuarios/clientes potencialmente violentos y formación y capacitación insuficientes.

Consideración en organizaciones con 9 y menos personas:

- En el caso de las empresas con menos de 10 personas trabajadoras, la identificación de los riesgos y su medición podrá realizarse a través de la [“Pauta sugerida para la evaluación de riesgos psicosociales y violencia en el trabajo y establecimiento de medidas preventivas en empresas con menos de 10 trabajadores”](#) (SUSESO)

Prevenir la violencia laboral con perspectiva de género implica identificar:

- Composición de la empresa: ¿Qué porcentaje de personas son mujeres? ¿Hay personas con discapacidad? ¿Hay personas de las diversidades sexogenéricas? ¿Hay personas migrantes?
- Diagnóstico organizacional sobre barreras, brechas e inequidades de género.
- División sexual del trabajo interna a nivel vertical (entre tipo de puesto y nivel de jerarquía) y horizontal (entre compañeros/as/es)
- La existencia y tipos de tensiones conciliatorias entre la vida personal y laboral Políticas de equidad de género: ¿Hay políticas de teletrabajo? ¿Hay políticas para promover el liderazgo femenino? ¿Hay políticas de promoción de la corresponsabilidad parental? ¿Hay protocolos de identificación y actuación frente a casos de violencia doméstica? ¿Hay protocolos de uso de nombre social y pronombres para diversidades sexogenéricas? ¿Hay políticas de inclusión para personas con discapacidad? ¿Hay políticas o protocolos de ajustes ambientales y organizacionales para personas neurodivergentes?
- La entidad empleadora debe tomar medidas para informar y capacitar a las personas trabajadoras sobre los riesgos identificados y evaluados con el objetivo de generar una cultura preventiva. Capacitaciones orientadas a:
 - a. Poner en conocimiento del protocolo de prevención y procedimiento de denuncia, explicando los derechos y responsabilidades de las personas trabajadoras y de la entidad empleadora.

- b. Capacitaciones donde se aborde como reconocer conductas o situaciones que pueden desencadenar acoso sexual, laboral y violencia en el trabajo, su prevención y los efectos en la salud, así como las situaciones que no constituyen acoso o violencia laboral.
- c. Comunicación asertiva; Manejo de conflictos; Talleres que promuevan la diversidad e inclusión; Prevención del acoso sexual; Inteligencia emocional, Liderazgo ético y transformacional.

A.3 Gestión de la diversidad e inclusión

La diversidad en el lugar de trabajo se refiere a la composición de la fuerza laboral en términos de las diferencias y similitudes entre las personas trabajadoras en diversos aspectos, tales como género, edad, raza, etnia, orientación sexual, creencias religiosas, capacidades físico-cognitiva-sensoriales, antecedentes culturales, educación, y experiencias profesionales (Klarsfeld et al., 2024). En el contexto laboral, la diversidad es más que la representación equitativa; abarca la creación de un entorno organizacional que valore y aproveche estas diferencias como un recurso estratégico para mejorar la creatividad, la innovación, el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional.

No obstante, las acciones en relación a la diversidad en el trabajo no solo se limitan a cumplir con los aspectos legales o políticas de acción afirmativa, sino que también promueve la inclusión. En este sentido, la inclusión en el trabajo es el grado en que una organización crea un entorno en el que todas las personas trabajadoras, independientemente de sus características individuales, son tratadas como miembros valiosos, respetados y plenamente integrados en las dinámicas laborales (Klarsfeld et al., 2024). Esto implica que cada persona perciba que sus necesidades de pertenencia y autenticidad son reconocidas y satisfechas, promoviendo así su participación activa en los procesos organizacionales.

Si la diversidad laboral es el "**qué**", es decir, la composición demográfica de la fuerza laboral, la inclusión laboral es el "**cómo**", es decir, las prácticas y estrategias que aseguran que esa diversidad se integre de manera efectiva en la organización. Sin inclusión, la diversidad por sí sola puede llevar a fragmentación o tensiones en lugar de resultados positivos. En cambio, una gestión inclusiva crea un entorno donde la diversidad contribuye activamente al éxito de la organización y al bienestar de su fuerza laboral. Por ende, esta guía recalca que las entidades empleadoras vean la inclusión laboral como la clave para desbloquear los beneficios de la diversidad laboral.

Gestionar la diversidad y la inclusión en los ambientes laborales es una oportunidad para que las organizaciones permitan mejorar las experiencias de vinculación, bienestar e incluso el engagement en el trabajo. Por lo mismo, la gestión inclusiva de personas apunta a contar con talento diverso, enriqueciendo la cultura de la organización, además de las competencias, destrezas y habilidades de sus equipos de trabajo, a partir de un conjunto de iniciativas orientadas a la selección, promoción y desarrollo de su capital humano (MorBarak, 2018). En este sentido, se busca crear las condiciones en las cuales el potencial de la diversidad pueda desarrollarse, minimizando barreras e incrementando el potencial de mejorar el rendimiento que la diversidad ofrece (Thomas, 2005).

Aunque la gestión de la diversidad e inclusión laboral no se limita a un grupo específico de la fuerza laboral, esta guía incluye recomendaciones transversales y específicas para promover una cultura

organizacional inclusiva que protejan la salud mental de los siguientes cuatro grupos: personas con discapacidad, neurodivergencias, diversidades sexogenéricas y diversidades etarias.

Consideraciones y recomendaciones transversales para la gestión de la diversidad e inclusión laboral:

- Analizar los factores organizacionales que pueden transformarse en facilitadores y obstaculizadores de la inclusión de todos los miembros de la organización, atendiendo a las particulares de colectivos específicos.
- Elaborar políticas, normas y procedimientos trasversales para la disminución de las barreras para la inclusión de manera general y particular hacia algunos colectivos específicos.
- Contar con indicadores de inclusión tanto cualitativos como cuantitativos que les permitan monitorizar el avance en inclusión en su organización.
- Realizar talleres de sensibilización en torno a la diversidad y la inclusión, capacitación en lenguaje inclusivo, con apoyo de material que difunda actitudes positivas hacia la diversidad e inclusión laboral, tales como videos, infografías, posters que pueden ser facilitados por la OAL.
- En el caso de la mediana y gran empresa es importante que desarrollen, implementen y evalúen una Política de Inclusión y Diversidad Laboral que vaya más allá de lo normativo, integrando segmentos de la fuerza laboral que no están considerados en la normativa chilena. Esta política debiese ser implementada y evaluada por el área de recursos humanos en conjunto con prevención de riesgos laborales.
- En el caso de la micro y pequeña empresa, se aconseja adoptar lineamientos de diversidad e inclusión, adaptándolos a los recursos disponibles por parte de la organización. Es recomendable que desarrollen iniciativas de buenas prácticas que incluyan a toda la fuerza laboral, las cuales pueden ser lideradas directamente por sus jefaturas o área de recursos humanos en caso de contar con esta unidad.

Consideraciones específicas por grupos:

- **Personas con discapacidad**
 - [El Servicio Nacional de la Discapacidad \(SENADIS\)](#) indica que las personas con Discapacidad son aquellas personas que, en relación a sus condiciones de salud física, psíquica, intelectual, sensorial u otras, al interactuar con diversas barreras contextuales, actitudinales y ambientales, presentan restricciones en su participación plena y activa en la sociedad.
 - La [Ley N° 21.690](#) de Inclusión Laboral tiene por finalidad promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado. Esta ley indica que las entidades empleadoras con una dotación de 100 o más personas, debe contratar a personas con discapacidad o asignatarias de pensión de invalidez, que representen a lo menos a un 2% del total de la fuerza laboral de la empresa.
 - Esto implica realizar ajustes a **todos los procesos organizacionales**, (tales como reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño, compensaciones, entre otros) y evaluar los resultados de los cambios realizados.

- **Neurodivergencias**

Las neurodivergencias son las variaciones naturales en el funcionamiento neurológico del cerebro humano, lo que incluye diferencias en cómo las personas piensan, aprenden, resuelven problemas, encuentran soluciones y se relacionan con los demás. Esta puede integrar **varias condiciones** tales como el síndrome de Tourette, el trastorno por déficit de atención (TDA), la dislexia, el trastorno del espectro autista, la discalculia (Scott et al., 2017). Las neurodivergencias no deben considerarse como "problemas" que necesitan ser corregidos, sino como manifestaciones de la diversidad humana que enriquecen la sociedad.

A su vez, las personas neurodivergentes no necesariamente tienen discapacidad, aunque puede darse el caso. Sin embargo, en el contexto laboral es importante hacer ajustes para que puedan integrarse y aportar a las organizaciones.

En los procesos de reclutamiento y selección:

- Enfocar las entrevistas en las habilidades y competencias laborales requeridas, en vez de características de la personalidad y habilidades sociales.
- Capacitar a las personas involucradas en el reclutamiento sobre neurodivergencias para eliminar sesgos en torno a la neurodivergencia como discapacidad.
- Sostener entrevistas de selección concretas, claras, libres de incertidumbres y ambigüedades.
- Brindar un entorno físico ajustable donde se pueda: disminuir la luz brillante, mitigar el ruido, regular la temperatura, evitar la proximidad cercana a otras personas externas a la entrevista. Alternativamente realizar entrevistas online para eliminar los factores estresantes ambientales.

En la etapa de incorporación a la organización:

- Entregar orientaciones claras y concretas sobre los distintos procesos organizacionales, tiempos, canales y jerarquía organizacional.

En las etapas de desarrollo y retención al interior de la organización:

- Fomentar la autonomía y uso de tecnologías de asistencia.
- Asignar compañera/o de trabajo que pueda asistir con necesidades específicas.
- Jefaturas: entregar retroalimentación constante respecto del desempeño y valorar positivamente los logros.
- Instancias de socialización institucionales: dar a entender que son instancias opcionales y no obligatorias, para disminuir ansiedad y estrés.
- Definir claramente las metas y tareas, mediante calendarios e indicadores específicos.
- Avisar cambios importantes con anticipación e implementación de forma gradual.

- **Diversidades sexogenéricas.**

El concepto de diversidades sexogenéricas destaca la existencia de múltiples formas de identidad de género y orientación sexual más allá de las categorías tradicionales de hombre y mujer, o de atracción exclusivamente heterosexual. Esto incluye a personas que se identifican como lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer o cuestionando (questioning), intersexuales, asexuales, y Two-Spirit (dos espíritus), entre otras identidades que se incluyen en el acrónimo ampliado 2SLGBTQIA+ (Maji et al., 2024).

Recomendaciones generales

- **Desarrollo de políticas de apoyo a la igualdad de género y la diversidad sexogenérica.** Creación de políticas e iniciativas que respalden de manera explícita a la igualdad de género y la diversidad sexogenérica en la organización.
- **Revisión regular de las políticas.** Mantener un enfoque proactivo revisando y ajustando las políticas de diversidad e inclusión para asegurar su efectividad y relevancia continuas frente a los cambios en el entorno social y laboral.
- **Protección contra el acoso y violencia laboral.** Esto puede incluir trabajarse de manera conjunta al implementar la ya descrita Ley Karin (21.643) (ver apartado A.2).
- **Participación activa de jefaturas.** Las jefaturas en todos los niveles deben apoyar visiblemente las iniciativas de inclusión de las diversidades sexogenéricas. Esto puede incluir participar en sesiones de formación, hablar abiertamente sobre la importancia de la diversidad e inclusión, y dar el ejemplo. Adicionalmente, es importante asegurar que las gerencias y supervisores/as sean diversas e incluyan personas de las diversidades sexogenéricas. Esta representación puede inspirar confianza en otras personas de este colectivo y mostrar el compromiso de la organización con la inclusión.

Recomendaciones específicas

En los procesos de reclutamiento y selección:

- Revisar la existencia de **sesgos heterosexistas** en entrevistas: asumir una identidad/orientación sexual en base a la apariencia física, discriminar o no seleccionar a alguien por tener una apariencia más femenina o masculina, discriminar o no seleccionar a alguien por cómo se viste, habla o maquilla.
- **Preguntar por pronombres y posible nombre social:** no asumir, por ejemplo, que alguien se identifica como “hombre” por tener una apariencia masculina.

En la etapa de incorporación a la organización:

- **Inducción institucional:** comunicar la existencia de protocolos y canales de denuncia de acoso sexual y violencia en el trabajo, para todas las personas trabajadoras sin distinción.

En las etapas de desarrollo y retención al interior de la organización:

- Contar con protocolos de prevención de la violencia en el trabajo que incluya conductas y comentarios homofóbicos, lesbofóbicos, transfóbicos.
- En el caso de una Enfermedad Profesional de Salud Mental, considerar si la enfermedad se relaciona con una cultura organizacional o de equipo en donde se normalice o exista la presencia de violencia o discriminación de género y capacitar a jefaturas y compañeras/os de trabajo.
- Sostener jornadas de capacitación constante sobre diversidades sexogenéricas en el trabajo dirigida a todas las personas trabajadoras.
- Disponer de atención psicológica y primeros auxilios psicológicos en la institución.

- **Diversidades etarias**

La intergeneracionalidad en el trabajo se refiere a la interacción y coexistencia de diferentes generaciones dentro de un mismo ambiente laboral. Esta diversidad etaria se ha transformado tanto en un desafío como en una oportunidad para enriquecer el trabajo en las organizaciones (Rudolph & Zacher, 2021). Aprovechar la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades que aporta cada generación puede conducir a entornos laborales más innovadores, flexibles y productivos.

Las organizaciones en Chile requieren ajustar sus prácticas de inserción, desarrollo y retiro, así como su formación y las culturas organizacionales, para transitar hacia ser amigables con todas las generaciones de personas trabajadoras. Existen empresas que ya han avanzado y han logrado obtener los beneficios de las relaciones intergeneracionales: ambiente laboral diverso, procesos de inducción más efectivos, y procesos de salida más acompañados/informados (Rudolph & Zacher, 2021; Truxillo et al., 2015). No obstante, aún queda camino por recorrer en la institucionalización y maduración de estas acciones.

A continuación, se explican estrategias generales para abordar la intergeneracionalidad en el trabajo.

Recomendaciones generales:

- **Desarrollar e implementar iniciativas de diversidad intergeneracional:** Las organizaciones pueden crear programas y políticas que apoyen específicamente la diversidad de edad, tales como programas de mentoría que incluyan personas de diferentes grupos etarios. Esto puede ayudar a fomentar el entendimiento y la colaboración entre generaciones.
- **Fomentar proyectos de equipos con diversidad etaria:** Se aconseja a las organizaciones a formar equipos de proyecto con personas de diversos grupos de edad para fomentar naturalmente el desarrollo de amistades en el lugar de trabajo entre empleados de diferentes edades. Este enfoque puede mejorar el rendimiento del equipo combinando diversas experiencias y perspectivas.
- **Organizar actividades sociales y de construcción de equipo:** Eventos sociales y de construcción de equipo que sean accesibles para personas de todas las edades pueden promover interacciones informales y ayudar a construir redes que incluyan amistades entre personas de diversas edades.
- **Trabajo Flexible:** Los arreglos de trabajo flexibles (tales como trabajo híbrido, teletrabajo, bloques de entrada diferidos, entre otros) pueden adaptarse a las necesidades de las personas en diferentes etapas de la vida, lo que a su vez puede beneficiar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo.

Recursos y link de apoyo:

- Guía Espacios de trabajos inclusivos para personas neurodivergentes: ajustes razonables para la gestión psicosocial, el confort ambiental térmico, acústico y lumínico (ISP, 2024).
- [Guía de Transversalización de Género y Riesgos Psicosociales Laborales \(2024\). Instituto de Salud Pública de Chile.](#)
- [Nota Técnica: Orientaciones para la prevención de la violencia en el trabajo hacia personas trabajadoras de la diversidad sexual y de género en Chile \(2022\). Instituto de Salud Pública de Chile.](#)

- [Mutual de Seguridad. \(2022\). Trabajo seguro y saludable para el trabajador que envejece: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para trabajadores y empleadores.](#)
- [Pontificia Universidad Católica de Chile. \(2024\). Inter generacionalidad y flexibilidad para el trabajo mayor. Guía de recomendaciones y buenas prácticas para la inclusión de trabajadores/as 50+ en espacios laborales formales. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social y Mutual de Seguridad.](#)

4 Conciliación trabajo y vida privada

La conciliación trabajo y vida privada se puede entender como aquellas acciones organizacionales que permitan que las personas trabajadoras perciban que las actividades laborales y no laborales son compatibles y promueven crecimiento de acuerdo con las prioridades y desarrollo vital de los trabajadores/as.

En el contexto del equilibrio entre trabajo y vida privada, se debe considerar que también puede convertirse en un riesgo psicosocial laboral (Hetrick et al., 2024), puesto que cuando existe un desequilibrio y/o problemas para conciliar las distintas esferas de la vida, podría derivar en problemas de salud mental como depresión, trastornos ansiosos y/o burnout, así como síntomas relacionados a los trastornos musculo esqueléticos, trastornos del sueño, consumo problemático de alcohol, etc. (Hetrick et al., 2024; Liswandi & Rifqi, 2023).

A nivel organizacional, un mayor conflicto trabajo y vida privada podría derivar en un aumento de la intención de renuncia a la organización, insatisfacción e inseguridad laboral, sobrecarga de trabajo y ausentismo. Al contrario, cuando existe un equilibrio entre trabajo y vida privada disminuyen las consecuencias negativas y se potencian aspectos como los niveles de compromiso con el trabajo y el rendimiento laboral (Wood et al., 2020).

Para ello, es necesario que las organizaciones contribuyan y favorezcan el equilibrio trabajo-vida privada, conceptualizando y dando orientación para poder realizar gestión y promoción en esta temática. Por medio, de la implementación de medidas de apoyo a la materialización de los proyectos personales de los trabajadores/as, así como aquellos apoyos para las labores de cuidado o de tareas domésticas y cuidado de otros que deben asumir las personas en su vida diaria.

Consideraciones y recomendaciones:

- Para promover el equilibrio entre los ámbitos laborales y personales es importante detectar sus causas ya que los abordajes son diferentes. Por ejemplo, la flexibilidad horaria y los ajustes en la carga de trabajo pueden aliviar los conflictos basados en el tiempo.
- Los OAL pueden apoyar en la identificación de principales causas de problemas de conciliación entre el trabajo y la vida privada, además de orientar en el desarrollo de políticas e iniciativas.
- Las jefaturas juegan un rol clave en la ejecución de iniciativas destinadas a facilitar el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Difunda y sensibilice a las jefaturas sobre la necesidad e importancia de implementar medidas de conciliación sobre trabajo y vida privada, sensibilizando también sobre las consecuencias negativas que puede tener el desequilibrio entre estas.
- Difunda la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada para las personas y la organización, esto posibilita una mejor implantación de las acciones en la organización; comunicar las

medidas que se implantarán también por parte de quienes no se vean afectados o beneficiados con estas, lo que impacta positivamente en los equipos de trabajo.

- Facilite los permisos para la salida y entrada flexible, en especial a las personas con responsabilidades de cuidado, independiente de su género. Es importante que se difunda la importancia de la flexibilidad de los horarios.
- Implemente pausas programadas durante la jornada laboral que permitan la recuperación y desconexión psicológica del trabajo; estas acciones favorecen transversalmente a todos/as y en todos los ámbitos; a través de la actividad física en horarios de colación o bien en la pre o post jornada laboral, habilitar espacios comunes para lectura, y el descanso, etc. Estos mismos descansos permiten hacerse cargo de obligaciones y compromisos domésticos posibles de resolver a través del medios electrónicos y telefonía.
- Reevalúe las actuales modalidades de trabajo que se desarrollan en su organización, entregando la posibilidad de realizar trabajo remoto a personas cuya función no requiera su prespecialidad regularmente. Es importante considerar para estos efectos la tecnología y los lineamientos organizacionales; se debe tener en consideración no afectar las relaciones y el trabajo en equipo.
- Establezca medidas que permitan analizar sobre qué hacer durante el tiempo no laboral y cómo hacerlo. Fomentar actividades como hacer deporte o salir con amigos/as, y no sólo en tareas domésticas.
- Asegurarse de que tanto mujeres como hombres y personas no binarias reciban el mismo pago por las mismas labores. Esto responde a que los recursos económicos también impactan en el uso del tiempo de las personas.
- Permita realizar trámites de salud o domésticos, ya sea para atender situaciones personales o familiares o de personas a cargo, por ejemplo, exámenes preventivos, consultas médicas, permiso para reuniones del establecimiento educacional de los hijos/as, trámites bancarios, etc. Estos se pueden realizar comunicándolo con anticipación y en otras ocasiones deben existir mecanismos para resolver temas de urgencia.
- Se deben entregar directrices claras para la solicitud de permisos administrativos, así como de la flexibilización de los horarios, y otros tipos de permisos que puedan mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Recursos y link de apoyo:

- [Guía para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo: equilibrio trabajo - vida privada \(2022\). Instituto de Salud Pública de Chile.](#)
- [Guía de buenas prácticas sobre conciliación familia, trabajo y vida personal. \(2018\). Fundación Chile Unido.](#)

B. PROMOCIÓN

Esta estrategia busca proteger y promover la salud mental en el lugar de trabajo, potenciando los factores protectores presentes en un ambiente de trabajo, especialmente por medio de la **capacitación e intervenciones** que mejoren la concientización en salud mental, potencien las habilidades para reconocer y actuar sobre las condiciones de salud mental en el trabajo y empoderar a los trabajadores para buscar ayuda especializada.

Para implementar estrategias que promuevan la presencia de factores protectores, se recomienda realizar iniciativas de sensibilización en salud mental para las personas trabajadoras y jefaturas, como también instancias de promoción de hábitos de vida saludable que complementan el bienestar mental.

Para ello, se recomienda que las organizaciones tengan en cuenta las siguientes herramientas y orientaciones, priorizando aquellas que beneficien a un mayor número de personas trabajadoras en relación a los recursos disponibles dentro de la organización.

B.1 Sensibilización en salud mental para las personas trabajadoras

Estas iniciativas están orientadas a la realización de capacitación y talleres a las personas trabajadoras en concientización sobre salud mental, las cuales les permita reconocer e identificar los factores de riesgos y potenciales daños en la salud mental en las personas afectadas. Además, se busca promover culturas organizacionales en donde predomine un trato respetuoso entre compañeros de trabajo, disminuyendo conductas estigmatizadoras y entregando herramientas que permitan mejorar la identificación de signos de angustia emocional o señales conductuales en compañeros de trabajos que puedan requerir algún apoyo adicional.

Temas para considerar en las instancias de sensibilización:

- Normativa vigente.
- Cobertura del sistema de salud y seguro laboral.
- Salud mental, trastornos más frecuentes en la población y subsidios por incapacidad laboral (licencias médicas).
- Primeros Auxilios Psicológicos en el entorno laboral.
- Factores de riesgos psicosociales en el trabajo y efectos en la salud: Liderazgo, trabajo en equipo, trato respetuoso, violencia y acoso laboral, sobrecarga laboral, conciliación trabajo y vida privada, etc.
- Herramientas individuales y colectivas de afrontamiento ante situaciones de estrés crónico.

Consideraciones y recomendaciones:

- Es necesario que todas las entidades empleadoras, independiente de su tamaño, cuenten con acceso a instancias de sensibilización en donde participen toda su dotación.
- En organizaciones más grandes estas iniciativas se pueden enmarcar en un programa o plan de capacitación que puede ser liderado por el área de recursos humanos o gestión de personas.
- En organizaciones más pequeñas se pueden desarrollar iniciativas breves que permitan el diálogo social entre los integrantes del equipo de trabajo, sobre temas que pueden llegar a afectar su salud mental.
- Tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas pueden acceder a capacitaciones y talleres impartidos por su OAL/AD.

Recursos y links de apoyo:

- [Decálogo del cuidado de la salud mental para equipos de trabajo. Ministerio de Salud.](#)
- [Cursos de capacitación Mutual de Seguridad C.Ch.C](#)
- [Capacitaciones Asociación Chilena de Seguridad \(ACHS\)](#)
- [Capacitaciones Instituto de Seguridad del Trabajo \(IST\)](#)
- [Cursos Instituto de Seguridad Laboral \(ISL\)](#)

B.2 Sensibilización en salud mental para jefaturas

Estas iniciativas están orientadas a la realización de capacitación y talleres dirigidos particularmente a personas que ocupan un cargo de jefatura y ejercen un liderazgo hacia un equipo de trabajo. El objetivo de estas instancias es concientizar sobre temas de salud mental, entregar herramientas para el reconocimiento oportuno de dificultades emocionales de las personas a quienes supervisan; desarrollar competencias interpersonales como la comunicación y escucha activa; comprender cómo los factores estresantes en el trabajo pueden afectar a la salud mental, y entregar apoyo e información respecto a la búsqueda de ayuda adecuada por alguna área de la organización o de algún profesional de salud especializado.

Temas para considerar en las instancias de sensibilización:

- Salud mental, trastornos más frecuentes en la población y subsidio por incapacidad laboral.
- Factores de riesgos psicosociales en el trabajo y efectos en la salud: Liderazgo, trabajo en equipo, trato respetuoso, violencia y acoso laboral, sobrecarga laboral, conciliación trabajo y vida privada, etc.
- El rol del liderazgo como promotor y protector de la salud mental en el trabajo.
- Normativa vigente (Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales laborales y otras circulares pertinentes); Ley Karin; Ley de Salud Mental Integral, entre otras relacionadas.
- Cobertura del sistema de salud y seguro laboral.
- Primeros Auxilios Psicológicos en el entorno laboral.
- Clima de gestión de conflictos: las jefaturas deben ser activas en identificar y generar las condiciones para una buena tramitación de los conflictos en los equipos.
- Clima psicosocial seguro: se trata de las percepciones que tienen las personas sobre las políticas, los procedimientos y las prácticas que la organización dispone para cuidar la salud psicológica de

los trabajadores. Por ello, las jefaturas deben tener competencias y conocimiento para generar espacios laborales donde sea incorporada la salud mental como un asunto de interés organizacional.

- Liderazgos constructivos y destructivos, junto a sus efectos en la salud mental.

Consideraciones y recomendaciones generales:

- Es necesario que todas las empresas, independiente de su tamaño, cuenten con acceso a instancias de sensibilización en donde participen todos sus trabajadores que ocupan un rol de jefatura resaltando su rol de promotor de salud mental en los ambientes de trabajo.
- La jefatura puede prevenir problemas de salud mental actuando sobre los riesgos psicosociales laborales que afectan negativamente en la salud mental, por lo tanto, si una jefatura elimina o mitiga estos riesgos psicosociales estará previniendo problemas de salud mental.
- Una jefatura también puede afectar negativamente la salud mental mediante comportamientos destructivos que violen el legítimo interés de los trabajadores mediante conductas abusivas (liderazgos tiránico, explotador, tóxico, etc.) o bien mediante comportamientos evasivos (liderazgos laissez-faire).
- Considerar en los procesos de reclutamiento y selección las competencias necesarias para el adecuado ejercicio del liderazgo (esto lo debe establecer las áreas de RRHH). En caso de que los seleccionados no cumplan con estos criterios será la organización quien deba comprometerse a formarlos en esta materia.
- Se recomienda establecer espacios de acompañamiento y soporte para jefaturas de parte de las áreas de RRHH o de jefaturas superiores.
- Redes entre jefaturas al modo de círculos de buenas prácticas en el ejercicio del liderazgo para promover y proteger la salud mental.
- En organizaciones más grandes estas iniciativas se pueden enmarcar en un programa o plan de capacitación para jefaturas que puede ser liderado por el área de recursos humanos o gestión de personas.
- En organizaciones micro y/o pequeñas se pueden desarrollar iniciativas en donde las personas que ocupen un cargo de jefatura participen en charlas de capacitación facilitadas por su OAL.
- Tanto las jefaturas de pequeñas, medianas y grandes empresas pueden acceder a capacitaciones y talleres impartidos por su OAL/AD.

Recursos y links de apoyo:

- [Decálogo del cuidado de la salud mental para liderar](#)
- [Cursos de capacitación Mutual de Seguridad C.Ch.C](#)
- [Capacitaciones Asociación Chilena de Seguridad \(ACHS\)](#)
- [Capacitaciones Instituto de Seguridad del Trabajo \(IST\)](#)
- [Cursos Instituto de Seguridad Laboral \(ISL\)](#)

B.3 Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde el año 2012 ha difundido su modelo titulado SOLVE, el cual tiene como objetivo la integración de la promoción de la salud en las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo destacando diferentes áreas de intervención, tales como: sueño saludable, nutrición, consumo de tabaco y alcohol, actividad física, entre otros (OIT, 2012). Asimismo, la evidencia científica ha confirmado que la exposición a un estrés sostenido en el trabajo puede contribuir a una mala salud general, incluyendo la hipertensión y enfermedades cardiovasculares. Además, los problemas de salud mental también pueden ocasionar indirectamente problemas dentro y fuera del lugar de trabajo, tales como: aumento en el consumo de alimentos no saludables, inactividad física, aumento en el consumo y abuso de drogas, tabaco y alcohol y alteraciones en el sueño.

Por otro lado, varios estudios confirman que promover hábitos de vida saludable beneficia la salud mental de las personas. Particularmente importante son las estrategias vinculadas a fomentar una nutrición balanceada, promover el buen dormir y la actividad física regular que, en conjunto, se asocian a mejores indicadores de salud mental, rendimiento cognitivo, y bienestar general (Begdache et al., 2021) (Caldwell et al., 2019).

Por ello, se recomienda que las organizaciones desarrollen iniciativas o programas de hábitos de vida saludable que tomen en cuenta las siguientes temáticas asociadas a la salud mental y física de las personas:

- Alimentación saludable
- Higiene del sueño
- Actividad física
- Consumo de sustancias (alcohol, tabaco, fármaco, otras drogas)

Consideraciones y recomendaciones:

- En el caso de la micro y pequeña empresa, es altamente recomendable que puedan implementar iniciativas, aunque éstas sean menos estructuradas, pero que contribuyan a generar buenas prácticas. Sin embargo, esto dependerá de los recursos disponibles por parte de la organización. Iniciativas tales como: protección y respeto de los tiempos de descanso y alimentación, días de almuerzos saludables, zonas de cero humos de tabaco, conversaciones sobre consumo de sustancias, incorporación de pausas breves de activación física regular, encuentros deportivos y reconocimiento a trabajadores deportistas, entre otros.
- En el caso de las medianas y grandes empresas es necesario que estas iniciativas se puedan enmarcar en un plan o programa más amplio que les permita planificar actividades a corto, mediano y largo plazo.
- Las empresas, independiente de su tamaño, pueden consultar a su OAL la disponibilidad de iniciativas, charlas o programas en que abarquen temas asociados a la promoción de hábitos saludables.

C. SOPORTE

Esta estrategia busca apoyar a las **personas trabajadoras con problemas de salud mental** para que puedan participar de manera plena y equitativa en el trabajo, por medio de ajustes razonables que permitan promover equipos de trabajo inclusivos que valoren y comprendan las características y necesidades particulares de este grupo de trabajadores.

Para implementar estrategias de soporte, se recomienda implementar estrategias de programas de reintegro laboral e instancias de apoyo psicológico ante situaciones de crisis o eventos emocionalmente intensos, que permitan apoyar el regreso al trabajo y prevenir la aparición de patologías de salud mental.

Para ello, se recomienda que las organizaciones tengan en cuenta las siguientes herramientas y orientaciones, priorizando aquellas que beneficien a un mayor número de personas trabajadoras en relación con los recursos disponibles dentro de la organización.

C.1 Programas de reintegro laboral por ausencias prolongadas

Estos programas tienen como objetivo permitir que las personas trabajadoras regresen al trabajo y permanezcan en él después de una ausencia prolongada. Estos programas pueden combinar la atención dirigida al trabajo, incluyendo las adaptaciones razonables o la reincorporación gradual al trabajo y un acompañamiento psicosocial para ayudar a los trabajadores a regresar efectiva al trabajo.

Por ausencia prologada se entenderá por aquellos casos en donde la persona trabajadora se ausenta por un largo periodo (ya sea 30 días o más), el cual puede involucrar problemas de salud común o de origen profesional, periodos de pre y post natal, así como otras ausencias por ejemplo de tipo administrativas (permisos con goce o sin goce de sueldo). Estas situaciones pueden afectar la reincorporación de la persona a su lugar de trabajo, ya sea por cambios organizativos o por la necesidad de adaptación del puesto de trabajo para evitar efectos negativos en la salud de las personas que se reintegran. Asimismo, en caso de presentarse alguna calificación de Enfermedades Mental de origen laboral, es esencial considerar los plazos establecidos por la [Superintendencia de Seguridad Social y OAL](#).

La [Guía de reintegro laboral. Orientaciones para casos de enfermedad profesional](#) (ISP, 2020) puede servir como orientación para elaborar programas de reintegro. Adicionalmente, entre las iniciativas que se pueden implementar se encuentran: acompañamiento en su reincorporación, acceso a espacios privados para guardar medicamentos o un lugar para descansar cuando sea necesario. También pueden incluir reuniones de apoyo periódicas con los supervisores o rediseño del trabajo para reducir la interacción con los clientes si el trabajador lo encuentra excesivamente estresante.

Consideraciones y recomendaciones:

- Se recomienda que se considere un acompañamiento en el reintegro laboral en los siguientes casos: licencias médicas prolongadas y/o a causa de enfermedades graves o de origen laboral, pre-post natal, ausencias por otras causas que sobrepasen los 30 días.

- En el caso de las medianas y grandes empresas es necesario que diseñen algún programa de reintegro laboral, que pueda ser liderado multidisciplinariamente entre el área de recursos humanos y prevención de riesgos laborales.
- En el caso de la micro y pequeña empresa, es una estrategia opcional ya que, depende de los recursos disponibles por parte de la organización. Sin embargo, es recomendable que el empleador tome en cuenta algún tipo de acompañamiento a las personas que se reincorporan tras una ausencia prolongada y que solicite apoyo a su OAL.

C.2 Apoyo Psicológico

Ante situaciones emocionalmente intensas que puedan afectar la salud mental de las personas mientras se encuentran trabajando, es recomendable que las organizaciones cuenten con algún protocolo de respuesta o programa que entregue un apoyo emocional inicial a las personas afectadas, de esta manera reducir la posibilidad de presentar alguna patología de salud mental y facilitar el acceso a una atención adecuada en caso de que sea necesario.

Entre las situaciones emocionalmente intensas que se pueden encontrar son: sospecha o riesgo de suicidio, violencia intrafamiliar (VIF), otras situaciones altamente estresantes relacionadas a su vida privada y/o al trabajo.

Consideraciones y recomendaciones transversales para el apoyo psicológico:

- Todas las empresas (micro, pequeña, mediana y grande) pueden acceder a atención de primeros auxilios psicológicos facilitados por su respectivo OAL/AD.
- En el caso de la micro y pequeña empresa, es una estrategia opcional que, depende de los recursos disponibles por parte de la organización. Sin embargo, es recomendable que informen a sus trabajadores sobre los procedimientos para acceder a este tipo de apoyo, ya sea por su sistema de salud particular o por el OAL respectivo.
- En el caso de las medianas y grandes empresas es necesario que diseñen algún protocolo de respuesta al interior de la organización en caso de identificar algún caso de riesgo de suicidio, VIF y otro que esté afectando emocionalmente a algún trabajador.

En este apartado se entregarán recomendaciones específicas para la entrega de apoyo psicológico ante casos de riesgo de suicidio y violencia doméstica que se puedan identificar en los lugares de trabajo.

C.2.1 Situaciones de riesgo de suicidio

El suicidio o muerte por suicidio es un fenómeno complejo, multifactorial, y sensible al estado actual de la persona que lo padece, donde factores psicológicos, biográficos, genéticos, relaciones familiares y socioculturales se ponen en juego para determinar factores de riesgos o factores protectores de intentos suicidas o muertes por suicidio, pero su mera presencia no predice la ocurrencia o la evita.

Este fenómeno afecta a todas las edades, siendo la principal causa en jóvenes de 15 a 29 años, viéndose una mayor tasa en hombres a nivel mundial (Knipe et al., 2022; OMS, 2024). En Chile los principales focos de atención por mortalidad por suicidio se dan en hombres de 25 a 45 años, personas mayores y jóvenes de 19 a 25 años (MINSAL, 2024).

Esta situación podría llegar a afectar a alguna persona trabajadora ya sea en el mismo ambiente laboral o fuera de este. Por lo que, es muy recomendable que las organizaciones, independiente de su tamaño, tomen en consideración lo siguiente:

Consideraciones y recomendaciones específicas:

- Hablar del tema: es un mito el que uno converse con personas inestable emocionalmente sobre el suicidio los puede llevar a la idea, incluso puede generar alivio a su angustia incontrolable.
- Atención a señales de alerta: Existen cambios conductuales que se manifiestan de forma precipitada o poco habituales. El estar atento a estas situaciones permite orientar en las prestaciones médicas y/o canalizar las ayudas pertinentes a las que se tiene acceso en los espacios públicos como privados.
- Programas de apoyo psicológico: Organizaciones con presupuestos pueden generar programas de ayuda y orientación con profesionales de la salud mental y sus respectivas derivaciones a los establecimientos de salud privada y/o pública.
- Comunicación: En las organizaciones que no cuentan con recursos propios para programas específicos en salud mental, pueden difundir de forma periódica los canales públicos de acceso a la atención especializada.
- Protocolos de actuación: generar protocolos y procedimientos que cuenten con canales de ayuda y orientación cuando se pesquisa una persona con riesgo suicida, tanto para la persona que lo padece como para el que identifica la situación. Poniendo foco en la ideación suicida como en el intento dentro de la jornada laboral, ya que se debe acompañar o activar sus redes de apoyo para asistir a un centro de salud dependiendo de la sintomatología.
- Generar post-intervención: Cuando en la organización una persona fallece por suicidio sea en las instalaciones como fuera de estas, puede generar efectos negativos en las personas que lo rodean, por lo que se recomienda siempre generar actividades dirigidas al procesamiento del duelo de dicha situación. Estas intervenciones permiten procesar lo vivido, manejar las distintas emociones que se pueden generar en los equipos de trabajo, pesquisar personas que les haya afectado más. Se recomienda orientación con profesionales para que se ejecuten dentro de plazos adecuados (48 a 72 horas) que permitan prevenir y disminuir la probabilidad de daño en la salud mental de los equipos de trabajo afectados por la situación.

Recursos y Link de apoyo:

- [Manual Directrices Mínimas Para Manejo De Riesgo De Suicidio En El Contexto Laboral Para Jefatura. Asociación Chilena de Seguridad \(ACHS\).](#)
- [Guía de ciudadana para la prevención del suicidio \(MINSAL, 2024\)](#)
- [Vivir la Vida. Guía de aplicación para la prevención del suicidio en los países \(2021\). Organización Mundial de la Salud \(OMS\).](#)

C.2.2 Situaciones de violencia doméstica

El convenio 190 de la OIT marca un hito significativo al ser el primer tratado internacional que se enfoca en la violencia y el acoso en el entorno laboral y, que junto a la recomendación número 206 de la OIT, establecen un marco global para la acción, ofreciendo una oportunidad única para construir un futuro laboral fundamentado en la dignidad y el respeto. Además, subraya el derecho universal de todas las personas a trabajar en un entorno libre de violencia y acoso. Dentro de los puntos del convenio, se refiere a la relevancia de reconocer los efectos de la violencia doméstica y, en la medida en que sea razonable y factible, mitigar su impacto en el mundo del trabajo. La violencia doméstica puede afectar al empleo, la productividad, así como la seguridad y salud. Los gobiernos, las organizaciones, representantes de empleadores y de trabajadores y las instituciones del mercado de trabajo pueden contribuir, como parte de otras medidas, a reconocer, afrontar y abordar el impacto de la violencia doméstica.

La violencia doméstica es una grave violación de los derechos humanos que afecta mayoritariamente a mujeres y tiene un impacto significativo en diferentes ámbitos de la vida humana. De acuerdo con la OIT (2020), la violencia doméstica es “una expresión de abuso de las relaciones de poder y está vinculada con cuestiones de dominio social y control económico”. Es vital que las organizaciones se involucren en las medidas de mitigación de la violencia doméstica en los lugares de trabajo, ya que esto no solo responde a su responsabilidad social de proteger el bienestar de quienes trabajan, y promover un entorno laboral seguro, sino que también impacta positivamente en el desempeño laboral, la retención de talento y el cumplimiento del propio convenio 190.

Ejemplos de buenas prácticas de las organizaciones:

- **Estabilidad Laboral:** Garantizar que ninguna persona trabajadora será despedida de manera injustificada debido a ser víctima de violencia doméstica. Además, facilitar la reintegración al trabajo después de períodos de ausencia relacionados con esta situación, ofreciendo apoyo adicional como asesoramiento psicológico y adaptaciones en el lugar de trabajo.
- **Modalidades de Trabajo Flexibles y Protección:** Ofrecer modalidades de trabajo flexibles para permitir a las víctimas de violencia doméstica, ajustar sus horarios y condiciones laborales según sus necesidades.
- **Provisión de Recursos:** Poner a disposición de las víctimas acceso a asesoramiento, apoyo psicológico y servicios de derivación. Estos recursos proporcionarán ayuda inmediata y asistencia práctica, contribuyendo a crear un entorno de trabajo compasivo y solidario.
- **Orientación hacia Mecanismos Públicos:** Informar sobre los recursos disponibles para denunciar y mitigar la violencia doméstica, tanto dentro como fuera de la empresa. Además, apoyar a las víctimas en su proceso de denuncia, ofreciendo asistencia y realizando las denuncias pertinentes si así lo desean.

Acceso a soporte legal en Chile

- En Chile, las víctimas o testigos de violencia intrafamiliar pueden realizar las denuncias en Carabineros, la Policía de Investigaciones o el Ministerio Público. Si no existe evidencia de violencia física, o la denuncia es por violencia psicológica o económica, el mejor camino es el Juzgado de Familia. También en el contexto de denuncias, [la Fiscalía abrió una modalidad en línea para ingresar denuncias](#).
- En el caso de que exista constatación de lesiones (documento médico que certifique la agresión física) y/o en el caso de amenazas de muerte, se puede denunciar en el Tribunal de familia, en las Fiscalías del Ministerio Público, y también en Carabineros o la PDI, especialmente en casos de flagrancia (cuando el hecho acaba de ocurrir).

Acceso a soporte de salud mental ante casos de riesgo de suicidio y violencia doméstica:

Tipo de apoyo	Nombre	Descripción
Riesgo de suicidio y violencia doméstica	Fono Salud Responde (600 360 7777)	Atiende las 24 horas del día, los 365 días del año. Es una plataforma multicanal que, a través de su línea telefónica, informa, orienta, apoya y educa a sus usuarios en diversos temas de salud. En salud mental, brindan orientación y contención, además de atención en crisis a aquellas personas con riesgo suicida o a sus familiares. Al mismo tiempo, coordinan con la red asistencial su atención y, en algunos casos de mayor riesgo, su rescate.
	Línea Salud Mental Hospital Digital	Entregan apoyo y orientación psicológica gratuita a través de video llamada. Del Ministerio de Salud se contacta agendando hora a través de formulario SaludableMente .
	Hablemos de todo	Canal de atención digital atendido por psicólogas y psicólogos que entrega asistencia, contención psicosocial , orientaciones y derivación, si es necesario. Es de la Organización Instituto Nacional de la Juventud y está dirigido a Jóvenes hasta los 29 años. Funcionamiento de lunes a viernes de 11:00 a 20:00 horas, excepto feriados y festivos.
	Quédate.cl	Página con mensajería instantánea con psicólogos que atienden gratuitamente. De lunes a domingo de 10:00 a 22:00 horas.
Riesgo de suicidio	Línea prevención del suicidio *4141	Línea de teléfono completamente gratuita y se puede llamar desde celulares de lunes a domingo, las 24 horas del día. A través de ella, las personas que estén enfrentando una emergencia o crisis de salud mental asociada al suicidio, podrán contactarse con un psicólogo especialmente capacitado que los escuchará y ayudará. En el caso de personas sordas, pueden atenderse a través en modalidad online .

Violencia Doméstica	1455, Fono Orientación en violencia contra mujeres. Ministerio de Salud y Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género	Dirigido a personas que estén sufriendo alguna situación de violencia de género. Contacto llamando o por chat al 1455 de la página web del Servicio Nacional de la Mujer o vía Whatsapp Mujer al +569 9700 7000
---------------------	--	---

Recursos y Links de apoyo:

- [La violencia doméstica y su impacto en el mundo del trabajo. Organización Internacional del Trabajo \(2020\).](#)
- [Violencia doméstica en el marco del convenio 190 de la OIT y su implementación en Chile.\(2024\)](#)

V. Implementación

La implementación de estas acciones y recomendaciones deben adaptarse según la realidad laboral y capacidad de gestión que tengan las organizaciones, las cuales se pueden relacionar según el tamaño de la organización, que se puede clasificar en los según los siguientes criterios mencionados en el Código del Trabajo (artículo 505 bis).

- Microempresa 1 a 9 personas trabajadores
- Empresa pequeña 10 a 49
- Empresa mediana 50 a 199
- Empresa grande 200 +

Considerando el tamaño de la organización se recomiendan las siguientes acciones como necesarias para implementar una estrategia de cuidado de la salud mental de las personas trabajadoras, las cuales tal como se indica en la Tabla 2. pueden ser obligatorios, recomendadas y/o opcionales según sea el tipo de acción y tamaño de empresa.

Tabla 2. Recomendaciones de acciones necesarias según tamaño de empresa

Estrategias OMS/OIT	Acciones	Tamaño de empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Prevención	Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales Ministerio de Salud.	Opcional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
	Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo.	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

	Gestión de la diversidad e inclusión • Personas con discapacidad • Personas con neurodivergencias • Diversidad de género • Diversidad etaria	Opcional	Opcional	Recomendado	Recomendado
	Conciliación trabajo y vida privada	Opcional	Opcional	Recomendado	Recomendado
Promoción	Sensibilización en salud mental para los trabajadores	Recomendado	Recomendado	Recomendado	Recomendado
	Sensibilización en salud mental para jefaturas	Recomendado	Recomendado	Recomendado	Recomendado
	Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental	Opcional	Opcional	Recomendado	Recomendado
Soporte	Reintegro laboral por ausencia prolongada	Opcional	Opcional	Recomendado	Recomendado
	Apoyo Psicológico • Riesgo suicidio • Violencia doméstica	Opcional	Opcional	Recomendado	Recomendado

La implementación de estas acciones se enmarca en una estrategia que busca incentivar y garantizar entornos de trabajo que cuiden la salud mental de las personas trabajadoras. Para ello, se recomienda implementar estas acciones utilizando como referencia las etapas de gestión definidas por la [Organización Mundial de la Salud en su modelo de “Ambientes de Trabajo Saludable”](#). Las cuales, resaltan la importancia del compromiso de las jefaturas y participación de las personas trabajadoras, promoviendo el diálogo social de las partes involucradas (empleadores, personas trabajadoras y representantes sindicales) por medio de las 8 etapas especificadas en la Figura 1.

Figura 1. Etapas de gestión Ambientes de Trabajo Saludable. Fuente: OMS. (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.



Para facilitar la implementación se recomienda considerar los siguientes factores en cada etapa de gestión del modelo:

Etapas de gestión	Descripción
Movilizar	Es necesario identificar aquellas motivaciones e intereses que movilizan a las personas trabajadoras. Se recomienda reconocer a los líderes de opinión y a las personas más influyentes en la empresa, de esta manera pueden apoyar en la movilización de intereses y adhesión del resto de las personas a las distintas acciones.
Reunir	Conformar el equipo que trabajará para lograr cambios en el lugar de trabajo, por medio de las acciones que busquen proteger la salud mental de las personas trabajadoras. Se recomienda que el equipo se conforme por integrantes que permita representar adecuadamente la población trabajadora, tanto en equidad de género y diversidad e inclusión.
Examinar	El equipo a cargo debe tener claridad respecto a la situación actual de la salud mental de sus trabajadores. Esto se puede lograr por medio de la recopilación de datos secundarios que se pueden relacionar al estado de la salud mental de las personas trabajadoras, tales como: - Resultados de la implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales. - Resultados de otras encuestas o cuestionarios relacionados a salud mental. - Tasa de ausentismos. - Tasa de denuncias por enfermedad profesional de origen mental. - Tasa de enfermedades calificadas como profesionales de salud mental. - Frecuencia de quejas o solicitudes de trabajadores.
Priorizar	Se debe determinar prioridades de intervención, considerando los siguientes elementos:

	- Situaciones críticas para la salud mental en el trabajo. - Disponibilidad de recursos (económicos y de recursos humanos). - Coordinar acciones en los 3 niveles de prevención, promoción y soporte.
Planear	Elaborar un plan de trabajo en donde se definan las actividades que se desarrollarán en los niveles prevención, promoción y soporte. Especificar los objetivos y público objetivo, metas, los resultados esperados y responsables de cada acción. El plan puede ser a corto (6 meses a 1 año) y a largo plazo (1 año o más) dependiendo del tipo de empresa y recursos disponibles.
Hacer	Implementar las acciones planificadas. En esta etapa es fundamental incluir a los trabajadores y sus representantes.
Evaluar	Es necesario identificar la eficacia de la implementación de las acciones y los factores que pueden mejorar o empeorar dicha implementación. Es preciso evaluar la ejecución y los resultados a corto y largo plazo. Para ello, es recomendable realizar seguimiento a las tasas de participación, encuestas de satisfacción de las acciones, modificaciones en los indicadores relacionados a salud mental, reevaluación con protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, etc. De esta manera evaluar el impacto en la salud mental de las personas trabajadoras.
Mejorar	El último paso, o el primero del nuevo ciclo, es realizar cambios teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, mejorar las acciones que se han ejecutado o incorporar nuevas acciones. Es importante reconocer los buenos resultados, valorar y reconocer a las personas que contribuyeron a lograrlos y procurar que todas las personas sean consciente de ello.

Para recomendaciones que tomen en cuenta el tamaño de la organización se puede consultar la Nota Técnica titulada [“Entornos de trabajo saludables II. ¿Cómo implementar un entorno de trabajo saludable?”](#) publicada por el Departamento de Salud Ocupacional del Instituto de Salud Pública de Chile el año 2016.

VI. Seguimiento

Para realizar evaluación y seguimiento de las acciones implementadas a nivel de prevención, promoción y soporte, se recomienda utilizar las siguientes tablas de auto chequeo, las cuales definen consideraciones según el tamaño de la empresa. Es importante tomar en cuenta que cada realidad organizacional y alcance de gestión puede variar según el tamaño de esta y los recursos disponibles, por lo que se recomienda adoptar criterios según la situación de cada una de ellas.

TABLA AUTOCHEQUEO: MICRO EMPRESA (1 A 9 TRABAJADORES)

Estrategia	Acciones	Pregunta	Medio de verificación	Recomendación
Prevención	Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales Ministerio de Salud	¿En el equipo de trabajo se ha conversado de la percepción de fortalezas y debilidades en las dimensiones del cuestionario –CEAL-SM SUSESO?	Acta de reuniones en que se realiza charla informativa al equipo de trabajo.	Es totalmente recomendable que los equipos de trabajo conversen sobre estas dimensiones, utilizando como apoyo el documento del cuestionario. Para así incentivar el dialogo dentro del equipo y mejorar la concientización sobre estos temas.
	Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo (Obligatorio)	¿El lugar de trabajo cuenta con su respectivo Protocolo de prevención del acoso laboral/sexual y violencia en el trabajo?	Documento del protocolo de prevención.	Es de obligatorio cumplimiento que todas las empresas, independiente de su tamaño, cuenten con su respectivo protocolo y que sea conocido por todas las personas trabajadoras. Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Gestión de la diversidad e inclusión • Personas con discapacidad • Personas con neurodivergencias • Diversidad sexogenéricas • Diversidad etaria	¿En el lugar de trabajo existen prácticas o iniciativas que faciliten la inclusión laboral y aceptación de la diversidad?	Iniciativas prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas.	Una vez identificadas estas iniciativas o acciones, que pueden darse fuera de un programa, es recomendable que se realice un listado de ellas para que luego todo el equipo las visualice. Ejemplo de prácticas o iniciativas: no permitir conductas de discriminación, apoyar a trabajadores que presenten alguna discapacidad o dificultad por realizar alguna tarea, dar el espacio para que los trabajadores con más experiencia entreguen sus recomendaciones de mejoras, etc.
Promoción	Sensibilización en salud mental para los trabajadores	¿Han participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo?	Respaldo de participación.	Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Sensibilización en salud mental para jefaturas	¿La jefatura ha participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo?	Respaldo de participación.	Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental	¿En el equipo existen iniciativas en que se promuevan hábitos de vida saludable? Tales como: alimentación sana,	Iniciativas prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas.	Una vez identificadas estas iniciativas o acciones, que pueden darse fuera de un programa, es recomendable que se realice un listado de ellas para que luego todo el equipo las visualice.

		incentivar el ejercicio físico, disminuir consumo de tabaco y alcohol, etc.		
	Conciliación trabajo y vida personal	¿En el lugar de trabajo existen iniciativas que busquen apoyar la conciliación trabajo y vida personal?	Iniciativas o prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas.	Entre las iniciativas se pueden encontrar: flexibilidad horaria en horarios de ingreso o salida para responder a necesidades externas al puesto de trabajo, permisos para salir durante la jornada laboral, facilidades para conciliar el cuidado de hijos menores de edad, etc.
Soporte	Reintegro laboral por ausencia prolongada	¿Se realiza acompañamiento a los trabajadores que se han ausentado del puesto de trabajo por más de 30 días?	Iniciativas o prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas.	Entre las iniciativas de acompañamiento se pueden encontrar: entrevista inicial para conocer la situación actual de salud y motivación del trabajador que se reincorpora, apoyar durante los primeros días en caso de que presente dudas o consultas sobre su quehacer laboral, incentivar el apoyo entre pares por un periodo determinado al inicio de su reingreso, etc.
	Apoyo Psicológico • Riesgo suicidio • Violencia doméstica	¿Existe conocimiento de la red de apoyo psicológico y de salud que pueden acceder los trabajadores?	Protocolo de acción ante riesgo de suicidio en el lugar de trabajo. Acta de reuniones en que se realiza charla informativa al equipo de trabajo.	Se recomienda mantener informado a los equipos de trabajo de la red de apoyo a la cual pueden acceder. Este puede ser del sistema de salud común, OAL, u otro.

TABLA AUTOCHEQUEO: PEQUEÑA EMPRESA (10 A 49 TRABAJADORES)

Estrategia	Acciones	Pregunta	Medio de verificación	Recomendación
Prevención	Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales Ministerio de Salud (Obligatorio)	¿Se ha implementado el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Trabajo (MINSAL)?	Bitácora de implementación de Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales (MINSAL)	Recordar que su implementación es de obligatorio cumplimiento para empresas de más de 10 trabajadores.
	Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo (Obligatorio)	¿El lugar de trabajo cuenta con su respectivo Protocolo de prevención del acoso laboral/sexual y violencia en el trabajo?	Documento del protocolo de prevención.	Es de obligatorio cumplimiento que todas las empresas, independiente de su tamaño, cuenten con su respectivo protocolo y que sea conocido por todas las personas trabajadoras. Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Gestión de la diversidad e inclusión - Personas con discapacidad (Obligatorio) - Personas con neurodivergencias - Diversidad sexogenéricas - Diversidad etaria	¿Existen prácticas o iniciativas que faciliten la inclusión laboral y aceptación de la diversidad? ¿Cuentan con algún programa que organice estas iniciativas que promuevan la gestión de la diversidad e inclusión?	Iniciativas identificadas en terreno, por medio de entrevistas grupales con los trabajadores. Programa de gestión de la diversidad e inclusión en caso de que exista.	Ejemplo de prácticas o iniciativas: no permitir conductas de discriminación, apoyar a trabajadores que presenten alguna discapacidad o dificultad por realizar alguna tarea, dar el espacio para que los trabajadores con más experiencia entreguen sus recomendaciones de mejoras, etc.
Promoción	Sensibilización en salud mental para los trabajadores	¿Han participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo? ¿Existe algún programa de capacitación que integre temáticas de salud mental en el trabajo?	Respaldo de participación. Programa de capacitación.	Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Sensibilización en salud mental para jefaturas	¿La jefatura ha participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo? ¿Existe algún programa de capacitación que integre temáticas de salud mental en el trabajo,	Respaldo de participación. Programa de capacitación.	Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.

		específicas para las jefaturas?		
	Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental	¿En el equipo existen iniciativas en que se promuevan hábitos de vida saludable? ¿Las iniciativas se enmarcan en algún programa?	Iniciativas o prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas. Programa de hábitos de vida saludables.	Ejemplo de iniciativas: alimentación sana, incentivar el ejercicio físico, disminuir consumo de tabaco y alcohol, etc.
	Conciliación trabajo y vida personal	¿En el lugar de trabajo existen iniciativas que busquen apoyar la conciliación trabajo y vida personal?	Iniciativas o prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas. Programa de conciliación trabajo y vida personal.	Entre las iniciativas se pueden encontrar: flexibilidad horaria en horarios de ingreso o salida para responder a necesidades externas al puesto de trabajo, permisos para salir durante la jornada laboral, facilidades para conciliar el cuidado de hijos menores de edad, etc.
Soporte	Reintegro laboral por ausencia prolongada	¿Se realiza acompañamiento a los trabajadores que se han ausentado del puesto de trabajo por más de 30 días?	Iniciativas o prácticas identificadas. Propuestas de nuevas iniciativas o prácticas. Programa de reintegro laboral.	Entre las iniciativas de acompañamiento se pueden encontrar: entrevista inicial para conocer la situación actual de salud y motivación del trabajador que se reincorpora, apoyar durante los primeros días en caso de que presente dudas o consultas sobre su quehacer laboral, incentivar el apoyo entre pares por un periodo determinado al inicio de su reingreso, etc.
	Apoyo Psicológico • Riesgo suicidio • Violencia doméstica	¿Existe conocimiento de la red de apoyo psicológico y de salud que pueden acceder los trabajadores?	Protocolo de acción ante riesgo de suicidio en el lugar de trabajo. Programa de apoyo psicológico Acta de reuniones en que se realiza charla informativa al equipo de trabajo.	Se recomienda mantener informado a los equipos de trabajo de la red de apoyo a la cual pueden acceder. Este puede ser del sistema de salud común, OAL, u otro. En caso de que la organización cuente con su propio programa es necesario mantener informado de ello al equipo de trabajo.

TABLA AUTOCHEQUEO: MEDIANA EMPRESA (50 A 199 TRABAJADORES) / GRAN EMPRESA (MÁS 200 TRABAJADORES)

Estrategia	Acciones	Pregunta	Medio de verificación	Recomendación
Prevención	Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales Ministerio de Salud (Obligatorio)	¿Se ha implementado el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Trabajo (MINSAL)? ¿Está integrado en algún sistema de gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo?	Bitácora de implementación de Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales (MINSAL) Antecedentes o respaldos complementarios de medidas de intervención y gestiones realizadas en este marco.	Se recomienda promover el diálogo social, asegurando la participación de los trabajadores y representantes de estos en el proceso de implementación y gestión del protocolo de vigilancia. Asimismo, es necesario que distintos departamentos o unidades participen en el proceso, tales como recursos humanos, seguridad y salud laboral, capacitación, etc. De esta manera aprovechar los recursos disponibles dentro de la organización para definir e implementar medidas de intervención en el lugar de trabajo.
	Protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo (Obligatorio)	¿El lugar de trabajo cuenta con su respectivo Protocolo de prevención del acoso laboral/sexual y violencia en el trabajo? ¿Este documento está difundido y es conocido por todos los trabajadores del centro de trabajo o de los diferentes centros? ¿Está integrado en algún sistema de gestión interno de la organización?	Documento del protocolo de prevención. Antecedentes que respalden las distintas iniciativas implementadas en marco de este programa.	Es de obligatorio cumplimiento que todas las empresas, independiente de su tamaño, cuenten con su respectivo protocolo y que sea conocido por todas las personas trabajadoras. Asimismo, es necesario que distintos departamentos o unidades participen del proceso, tales como recursos humanos, seguridad y salud laboral, capacitación, etc. De esta manera se puede aprovechar de mejor forma los recursos disponibles dentro de la organización para definir e implementar el programa de prevención. Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Gestión de la diversidad e inclusión • Personas con discapacidad (Obligatorio) • Personas con neurodivergencias • Diversidad sexogenéricas • Diversidad etaria •	¿Existen prácticas o iniciativas que faciliten la inclusión laboral y aceptación de la diversidad? ¿La organización cuenta con alguna política y/o programa que promueva la gestión de la diversidad e inclusión? ¿Se encuentra integrado en algún sistema de gestión que le permita	Iniciativas identificadas en terreno, por medio de entrevistas grupales con los trabajadores. Programa de gestión de la diversidad e inclusión en caso de que exista.	Ejemplo de prácticas o iniciativas: no permitir conductas de discriminación, apoyar a trabajadores que presenten alguna discapacidad o dificultad por realizar alguna tarea, dar el espacio para que los trabajadores con más experiencia entreguen sus recomendaciones de mejoras, etc.

		realizar seguimiento?		
Promoción	Sensibilización en salud mental para los trabajadores	¿Han participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo? ¿Existe algún programa de capacitación que integre temáticas de salud mental en el trabajo?	Programa y plan de capacitación. Actas de participación a instancias de sensibilización.	Se recomienda diseñar un programa y plan de capacitación a corto y mediano plazo, para que de esta manera se asegure continuidad de estas acciones. Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Sensibilización en salud mental para jefaturas	¿La jefatura ha participado de alguna charla sobre temas de salud mental y trabajo? ¿Existe algún programa de capacitación que integre temáticas de salud mental en el trabajo, específicas para las jefaturas?	Programa y plan de capacitación. Actas de participación a instancias de sensibilización	Se recomienda diseñar un programa y plan de capacitación a corto y mediano plazo, para que de esta manera se asegure continuidad de estas acciones. Recordar que pueden solicitar apoyo y acceder a instancias de formación organizadas por su OAL.
	Promoción de hábitos de vida saludables y salud mental	¿En el equipo existen iniciativas en que se promuevan hábitos de vida saludable? ¿Las iniciativas se enmarcan en algún programa de hábitos de vida saludable?	Programa y plan de iniciativas.	Ejemplo de iniciativas: alimentación sana, incentivar el ejercicio físico, disminuir consumo de tabaco y alcohol, etc.
	Conciliación trabajo y vida personal	¿En el lugar de trabajo existen iniciativas que busquen apoyar la conciliación trabajo y vida personal? ¿La organización cuenta con alguna política y/o programa que promueva la conciliación trabajo y vida personal?	Programa de conciliación trabajo y vida personal.	Entre las iniciativas se pueden encontrar: flexibilidad horaria en horarios de ingreso o salida para responder a necesidades externas al puesto de trabajo, permisos para salir durante la jornada laboral, facilidades para conciliar el cuidado de hijos menores de edad, etc.
Soporte	Reintegro laboral por ausencia prolongada	¿La organización realiza acompañamiento a los trabajadores que se han ausentado del puesto de trabajo por más de 30 días?	Programa o protocolo que respalde el apoyo entregado a las personas que se reintegran tras una ausencia prolongada.	Entre las iniciativas de acompañamiento se pueden encontrar: entrevista inicial para conocer la situación actual de salud y motivación del trabajador que se reincorpora, apoyar durante los primeros días en caso de que presente dudas o consultas sobre su quehacer laboral, incentivar el apoyo

		¿Existe algún programa o protocolo de trabajo que organice el acompañamiento que se entrega a los trabajadores tras una ausencia prolongada?		entre pares por un periodo determinado al inicio de su reingreso, etc.
	Apoyo Psicológico • Riesgo suicidio • Violencia doméstica	¿La organización cuenta con algún protocolo de respuesta en caso de identificar la necesidad de apoyo psicológico de algún colaborador en el lugar de trabajo? ¿Existe difusión y conocimiento de este protocolo en los trabajadores?	Protocolo de acción ante riesgo de suicidio en el lugar de trabajo. Programa de apoyo psicológico Acta de reuniones en que se realiza charla informativa al equipo de trabajo	Se recomienda mantener informado a los equipos de trabajo de la red de apoyo a la cual pueden acceder. Este puede ser del sistema de salud común, OAL, u otro. En caso de que la organización cuente con su propio programa es necesario mantener informado de ello al equipo de trabajo

VII. Referencias

- Ansoleaga, E. (2015). Indicadores de salud mental asociados a riesgo psicosocial laboral en un hospital público. *Revista Médica de Chile*, 143(1), 47-55. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872015000100006>
- Ansoleaga, E., Vézina, M., & Montaña, R. (2014). Síntomas depresivos y distrés laboral en trabajadores chilenos: condiciones diferenciales para hombres y mujeres. *Cadernos de Saúde Pública*, 30, 107-118. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00176912>
- Begdache, L., Chen, M-H., McKenna, C. & Witt, D. (2021). Dynamic associations between daily alternate healthy eating index, exercise, sleep, seasonal change and mental distress among young and mature men and women. *Journal of Affective Disorders Reports*, Vol. 5 <https://doi.org/10.1016/j.jadr.2021.100157>
- Caldwell, J.A.; Caldwell, J.L., Thompson, L. & Lieberman, H. (2019). Fatigue and its management in the workplace. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, Vol. 96, pp 272-289. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2018.10.024>
- EUOSHA. (2023). Riesgos psicosociales y salud mental en el trabajo. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-mental-health#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20riesgos%20psicosociales,dif%C3%ADciles>
- Eurofound. (2015). Sustainable work over the life course: Concept paper. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/281708
- Gil-Monte, P. (2014). Manual de psicopsicología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales. Ediciones Pirámide.
- González, A., & Segura, S. (2020). Associations of alternative operationalizations of job strain with health and wellbeing outcomes in the same multioccupational worker sample. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(6), 550-559. <https://doi.org/10.1002/ajim.23087>
- Hetrick, A. L., Haynes, N. J., Clark, M. A., & Sanders, K. N. (2024). The theoretical and empirical utility of dimension-based work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 109(7), 987-1003. <https://doi.org/10.1037/apl0000552>
- INSST. (2022). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales. Disponible en <https://www.insst.es/noticias-insst/directrices-basicas-para-la-gestion-de-los-riesgos-psicosociales-ano-2022>
- ISP. (2020). Guía de reintegro laboral. Orientaciones para casos de enfermedad profesional. Primera versión 2020. Santiago: Instituto de Salud Pública de Chile Retrieved from <https://www.ispch.gob.cl/sites/default/files/D062-PR-500-02-001%20Guia%20Reintegro%20Laboral.pdf>
- Karasek RA. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Admin Sci Quart.* 1979;24(2):285
- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports*, 17(9), 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8>
- Klarsfeld, A., Nkomo, S., Taksa, L., Bender, A.-F., & Cachat-Rosset, G. (2024). Encyclopedia of Equality, Equity, Diversity and Inclusion (A. Klarsfeld, S. Nkomo, L. Taksa, A.-F. Bender, & G. Cachat-Rosset, Eds.). Edward Elgar Publishing Limited.

- Knipe, D., John, A., Padmanathan, P., Eyles, E., Dekel, D., Higgins, J. P. T., Bantjes, J., Dandona, R., Macleod-Hall, C., McGuinness, L. A., Schmidt, L., Webb, R. T., & Gunnell, D. (2022). Suicide and self-harm in low- and middle- income countries during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *PLOS Global Public Health*, 2(6), e0000282. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0000282>
- Liswandi, L., & Rifqi, M. (2023). The Association between Work-life Balance and Employee Mental Health: A systemic review. *Asia Pacific Journal of Health Management*. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2565>
- Maji, S., Yadav, N., & Gupta, P. (2024). LGBTQ+ in workplace: a systematic review and reconsideration. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(2), 313-360. <https://doi.org/10.1108/edi-02-2022-0049>
- MINSAL. (2024). Construyendo Salud Mental. Disponible en <https://www.minsal.cl/eje-salud-mental/>
- MINSAL. (2022). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Disponible en https://dipol.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/11/2022.11.10_PROTOCOLO-PSICOSOCIAL-VF-disenado-v2022.pdf
- Mor Barak, M. (2018). Blind spots in work-life research through a global lens: Toward a model of intersectionality, diversity and inclusion.
- OIT. (2012). SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_203117/lang--es/index.htm
- OIT. (2020). Nota 3 - La violencia doméstica y su impacto en el mundo del trabajo. Disponible en <https://www.ilo.org/es/resource/brief/nota-3-la-violencia-domestica-y-su-impacto-en-el-mundo-del-trabajo>
- OIT. (2022). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. Disponible en https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf
- OIT. (2022). Un entorno de trabajo seguro y saludable es un principio y un derecho fundamental en el trabajo. Geneva: International Labour Office. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_850885.pdf
- OMS. (2010). Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners. Geneva: World Health Organization.
- OMS. (2022). Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos. Panorama general. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (2023). Estrés. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Disponible en <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- OMS. (2024). Día Mundial de la Salud Mental 2024. Disponible en <https://www.who.int/es/campaigns/world-mental-health-day/2024>
- OMS. (2024). La salud mental en el trabajo. Disponible en <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- OMS. (2024). Suicidio. Disponible en <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/suicide>
- OMS-OIT. (2022). Mental health at work: policy brief. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

- OMS-OPS. (2024). Día Mundial de la Salud Mental 2024. Disponible en <https://www.paho.org/es/campanas/dia-mundial-salud-mental-2024#:~:text=El%20D%C3%ADa%20Mundial%20de%20la,en%20el%20lugar%20de%20trabajo%E2%80%9D>.
- Palma-Contreras, A., & Ansoleaga, E. (2020). Asociaciones entre factores de riesgos psicosociales, dimensiones organizacionales y problemas de salud mental, relacionados con la violencia laboral, en trabajadores de tres hospitales chilenos de alta complejidad. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(3), e00084219. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00084219>
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2021). Ten years of research on psychosocial risks, health, and performance in Latin America: A comprehensive systematic review and research agenda. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(3), 187–202. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a18>
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Age Inclusive Human Resource Practices, Age Diversity Climate, and Work Ability: Exploring Between- and Within-Person Indirect Effects. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 387-403. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa008>
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PloS One*, 12(5), e0177607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>
- Siegrist J. Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions. *J Occup Health Psychol*. 1996;1(1):27-41
- SUSESO. (2024). Estadística accidentabilidad 2023. Disponible en <https://www.suseso.cl/607/w3-article-729454.html>
- Thomas Jr, R. R. (2005). Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(Volume 2, 2015), 351-381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>