

# Guía técnica para la promoción del buen trato y la protección de la salud mental



# Contenido

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Presentación .....                                                                                                    | 3         |
| <b>Parte 1</b>                                                                                                        |           |
| <b>Hacia entornos laborales, seguros y dignos:</b>                                                                    |           |
| <b>Comprender la violencia para promover el buen trato .....</b>                                                      | <b>4</b>  |
| 1. ¿Qué sabemos de la violencia en el trabajo en Chile? .....                                                         | 5         |
| 2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de prevención<br>de la violencia laboral? .....                                   | 7         |
| 3. Prevención de la violencia o promoción del buen trato<br>¿qué conviene hacer? .....                                | 8         |
| 4. ¿Qué nos dice la teoría? .....                                                                                     | 9         |
| 5. ¿Qué dice la evidencia internacional sobre las<br>intervenciones de la violencia? .....                            | 11        |
| 6. ¿Cuál es la situación en el sector público?<br>¿Qué dicen los actores? .....                                       | 14        |
| <b>Parte 2</b>                                                                                                        |           |
| <b>Kit de herramientas para el sector público .....</b>                                                               | <b>16</b> |
| 1. ¿Cómo hacer un buen diagnóstico de las causas<br>de la violencia? .....                                            | 17        |
| 2. ¿Qué prácticas se pueden realizar para promover las<br>conductas cívicas y el respeto en las organizaciones? ..... | 20        |
| 3. ¿Cómo realizar entrenamiento y capacitación en<br>estas materias? .....                                            | 22        |
| 4. ¿Cómo evaluar intervenciones con foco en salud mental? .....                                                       | 24        |
| <b>Referencias .....</b>                                                                                              | <b>29</b> |

# Presentación

La violencia laboral se define como un “conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o amenazas de tales prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico” (Organización Internacional del Trabajo, 2019), incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.

Este fenómeno puede manifestarse de diversas formas, tales como violencia física, psicológica o sexual, así como mediante conductas incívicas, entendidas como la violación de las normas de respeto mutuo dentro de la organización (Alcover de la Hera et al., 2015; Pearson et al., 2000).

Asimismo, la violencia puede provenir de diversas fuentes que pueden ser externas, por ejemplo, desde usuarios o clientes, como internas a la organización, es decir, dentro de un equipo o desde una jefatura, entre otros ejemplos (Organización Mundial de la Salud, 2002).

Si bien las causas de la violencia laboral son variadas, la existencia de culturas organizacionales que normalizan el maltrato, la sobrecarga de trabajo, las altas exigencias psicológicas y la ausencia de un entorno físico seguro, son antecedentes claves y reflejan que las causas de la violencia varían según el

contexto y las características de cada espacio laboral (Palma & Ansoleaga, 2021).

En cuanto a las estrategias para afrontar la violencia laboral, los estudios han puesto énfasis en las intervenciones de corte preventivo, con el objetivo de reducir la prevalencia de estas situaciones desde sus bases estructurales (Palma & Ansoleaga, 2021).

Considerando las múltiples aristas de la violencia laboral y la necesidad de actuar de manera eficiente para su prevención e intervención, esta guía ofrece directrices para generar acciones de prevención de la violencia y la promoción del buen trato en los lugares de trabajo con foco en el sector público.

## Elaborado por:

Magdalena Ahumada, Elisa Ansoleaga, Mariana Bargsted y Lilian García.

Este trabajo fue seleccionado en la Convocatoria de Proyectos de Investigación e Innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales 2023 de la Superintendencia de Seguridad Social Chile, y fue financiado por la Asociación Chilena de Seguridad con recursos del Seguro Social de la Ley N°16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

Parte 1

# Hacia entornos laborales, seguros y dignos:

Comprender la violencia para promover el buen trato





## 1.

# ¿Qué sabemos de la violencia en el trabajo en Chile?



Desde mediados de la década de 2000, los estudios sobre violencia laboral en Chile han ido en aumento, permitiendo visibilizar la importante magnitud y complejidad del fenómeno.

El Proyecto Araucaria (2007-2012), desarrollado por la Universidad de Ottawa y el Centro de Estudios de la Mujer en colaboración con la Universidad Diego Portales, fue pionero en estudiar la violencia laboral en Chile mediante encuestas representativas a nivel nacional, identificando diferencias de exposición según género y asociaciones con riesgos psicosociales como excesivas demandas, desbalance esfuerzo-recompensa y falta de soporte social.

Paralelamente, la Dirección del Trabajo analizó en 2009 las denuncias de acoso sexual laboral y encontró que, en la mayoría de los casos, existe asimetría de poder y coexistencia con otras formas de violencia.

Desde la década de 2010, la evidencia se amplió con proyectos de validación de instrumentos para medir violencia y acoso en sectores de alta exposición, como salud, comercio y educación, revelando una alta prevalencia de violencia laboral y señalando a los superiores jerárquicos como los principales perpetradores (Díaz et al., 2015). Estudios sobre violencia externa, como el realizado a conductores del Transantiago, documentaron la exposición a insultos, amenazas y humillaciones por parte de personas ajenas a la organización (Piñol, 2015). Los proyectos FONDECYT N°140060 y N°170239 (Ansoleaga et al., 2017, 2020) profundizaron en las dimensiones organizacionales de la violencia, evidenciando que las mujeres presentan mayor vulnerabilidad debido a desequilibrios de poder formales y sociales, así como a discriminación y acoso sexual, y que la acción colectiva es un recurso importante para afrontar situaciones de maltrato.

Estas investigaciones establecieron un mapa para comprender la violencia en el que establecieron dimensiones organizacionales de riesgo tales como:

- la falta de reconocimiento
- las elevadas demandas psicológicas y emocionales
- los liderazgos destructivos
- los problemas de rol (conflicto, ambigüedad o sobrecarga de rol)
- la (in) justicia organizacional.

Asimismo, se identificaron factores protectores derivados de un adecuado clima de seguridad psicológica y clima de gestión de conflictos. También se corroboró la importancia de considerar diferencias por sectores y ocupaciones y aspectos estructurales vinculados a desigualdades sociales y de género.

Además, en 2019, una investigación abordó los criterios relevantes para la identificación de acoso sexual laboral, desarrollando un documento guía para su calificación e intervención dirigido a personal sanitario de los Organismos Administradores de la Ley 16.744 (Mauro et al., 2019).

En paralelo al desarrollo de la investigación, la regulación y los instrumentos normativos han avanzado significativamente. En 2013 entró en vigor el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que establece criterios para la evaluación y el seguimiento de factores de riesgo psicosocial. Posteriormente, el protocolo incorporó la violencia laboral como un riesgo específico, reconociendo la evidencia científica sobre su impacto en la salud mental de los trabajadores y la necesidad de prevenirla (SUSESO, 2024). Este cambio refleja el creciente reconocimiento de que la violencia laboral es un componente crítico en la gestión de riesgos psicosociales y responde a la demanda de herramientas normativas que permitan su monitoreo y control efectivo.

En este contexto, la Ley N° 21.643 constituye un hito relevante al establecer un marco legal específico para el manejo de todas las formas de violencia en el trabajo (Ley 21.643, 2024). Cabe destacar que este cuerpo legal deriva de la firma y ratificación, por parte del Estado de Chile, del Convenio 190 de la OIT para la erradicación de toda forma de violencia en el trabajo.

Diversos proyectos y estudios recientes complementan esta trayectoria. El proyecto SUSESO 239-2019, diseñó una estrategia de prevención de la violencia laboral en el trabajo de cuidado de niños, adolescentes y adultos con discapacidad cognitiva y/o vulneración social (Palma & Ansoleaga, 2021); luego, el proyecto SUSESO 252-2020 presentó un modelo integral de intervención de la violencia en el trabajo (Ansoleaga et al, 2020) y, más recientemente, el proyecto SUSESO 297-2023 propuso un conjunto de medidas de control de riesgos de salud mental en el sector salud, incorporando la dimensión de la violencia laboral en este marco (Ansoleaga et al., 2024). Además, iniciativas como el proyecto FONDECYT N°1220547 "Liderazgo y Salud Mental en Trabajadores de Hospitales Públicos en Chile" (Ansoleaga et al., 2025) buscan generar evidencia aplicada para mejorar la gestión organizacional de los líderes frente a riesgos psicosociales y violencia laboral, fortaleciendo la base científica que sustenta políticas, protocolos y programas en el país.



**En conjunto, estos avances permiten ilustrar un panorama complejo y sistemático sobre el estudio y abordaje de la violencia laboral en Chile, articulando investigación y normativa. Sin embargo, aún existen muchos desafíos en la forma de intervenir dentro de las organizaciones, siendo la prevención de la violencia y la promoción del buen trato un horizonte a alcanzar.**

## 2.

## ¿De qué hablamos cuando hablamos de prevención en violencia laboral?

El diagnóstico es claro: hay presencia de violencia en el trabajo en Chile, pero ¿Podemos prevenirla? Según la Organización Mundial de la Salud (2005), la prevención se define como el conjunto de acciones planificadas, tomadas por distintos actores, que tienen como objetivo anticipar posibles problemas o daños en las personas o grupos.

Prevenir implica una orientación a las causas de los problemas, ya sea retrasando su aparición, reduciendo su impacto o fortaleciendo capacidades, comportamientos o políticas que favorezcan el bienestar general (American Psychological Association, 2014).

Las estrategias preventivas suelen combinar enfoques universales y dirigidos a grupos específicos, considerando los determinantes sociales, ambientales y culturales que influyen en la vida de las personas (American Psychological Association, 2014).

La evidencia científica muestra que la prevención eficaz, adecuadamente planificada y orientada por teorías puede influir en el funcionamiento y la calidad de vida de individuos y poblaciones (Australian Institute of Health and Welfare, 2014).

Como hemos visto en secciones previas, la violencia laboral es antecedida por distintos factores y presenta multiplicidad de formas de expresión en el espacio laboral, por lo que las estrategias de prevención no debieran responder a un formato estándar, sino adaptarse a las particularidades de cada organización y a los factores específicos que la configuran

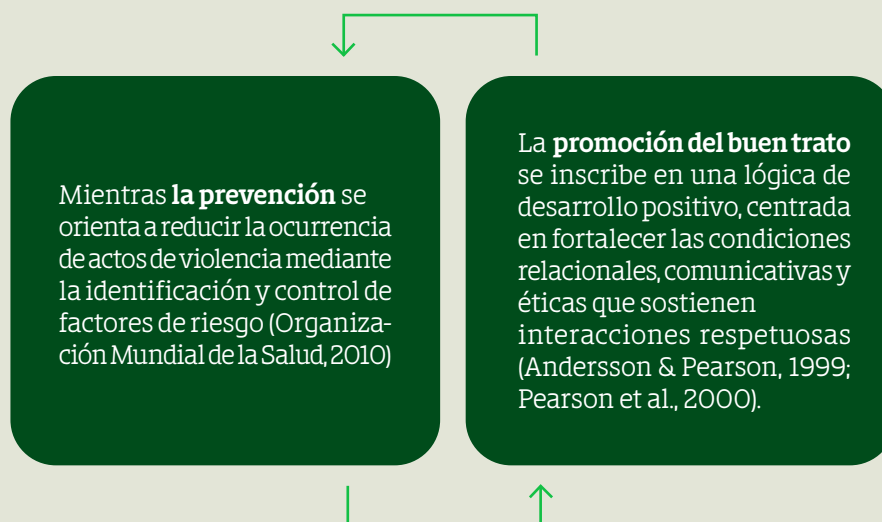


**Una prevención efectiva requiere de un diagnóstico riguroso que permita identificar los antecedentes y condiciones que favorecen la aparición de la violencia, a fin de diseñar intervenciones pertinentes al contexto y sustentadas en la evidencia empírica y teórica (Organización Mundial de la Salud, 2010).**

## 3.

# Prevención de la violencia o promoción del buen trato ¿Qué conviene hacer?

Aunque la prevención de la violencia y la promoción del buen trato podrían integrarse bajo un mismo marco discursivo, no son necesariamente equivalentes.



Prevenir la violencia no equivale necesariamente a garantizar un trato digno. Un ejemplo de esta distinción puede observarse en los servicios de urgencia, donde las estrategias preventivas pueden implicar modificaciones en el diseño físico (como la disposición del espacio o la señalización) orientadas a reducir situaciones de riesgo. En cambio, la promoción del buen trato se relaciona con la experiencia subjetiva de atención, es decir, con la percepción de ser escuchado, acogido y respetado. **Reconocer esta diferencia permite avanzar hacia políticas complementarias: prevenir la violencia mediante condiciones seguras y procedimientos claros y promover el buen trato a través de una cultura institucional que se funde en el respeto mutuo.**

En este panorama, la promoción del buen trato constituye un eje central. Podemos vincular el buen trato con un comportamiento cívico en los espacios laborales, es decir, conductas que fomentan la cortesía, el respeto y la dignidad de las personas en las relaciones laborales (Andersson & Pearson, 1999; Pearson et al., 2000). Promover el buen trato permite fortalecer la cooperación, la comunicación y el respeto mutuo y establecer condiciones organizacionales que previenen la aparición de la violencia.

En síntesis, la prevención de la violencia laboral requiere una mirada integral y contextualizada, que considere tanto las causas específicas de cada entorno como la incorporación de estrategias basadas en evidencia. La promoción del buen trato, en este marco, constituye una piedra angular para el desarrollo de entornos laborales seguros, respetuosos y saludables.

## 4.

# ¿Qué nos dice la investigación?

Múltiples textos y estudios en la literatura científica han abordado estrategias orientadas a la violencia y al buen trato en contextos organizacionales. En este marco, se subraya la relevancia de generar condiciones laborales que desalienten conductas inadecuadas y fomenten espacios de abordaje efectivo de conflictos, evitando la aparición o normalización de situaciones de violencia y promoviendo espacios de diálogo dentro de las organizaciones.

Ya se ha destacado que parte sustancial de la prevención de la violencia laboral es comprender los elementos que la anteceden y la sostienen en las organizaciones. Para esto, el abordaje conceptual ya avanzado en Chile, a través de las diversas investigaciones mencionadas y, en particular, de los resultados del FONDECYT 1220547 (Ansoleaga et al., 2025) nos permite atender a directrices claras respecto al fenómeno, en las que se proponen conceptos tales como un adecuado clima de gestión de conflictos, el modelo de infraestructura ética de Einarsen y el relevante rol que desempeñan las jefaturas:

### Clima de gestión de conflictos

Los conflictos laborales constituyen una realidad inevitable que las organizaciones deben abordar, y su gestión adecuada puede funcionar como factor protector frente a situaciones de violencia en el trabajo (Blomberg et al., 2025).

El clima de gestión de conflictos se refiere a una percepción compartida por las personas trabajadoras sobre la medida en que los conflictos son abordados de forma justa, eficiente y colaborativa (Hamre et al., 2022). Un clima de gestión de conflictos sólido permite que los miembros de la organización encuentren espacios seguros para expresar preocupaciones o inquietudes, o bien denuncien situaciones injustas, aumentando la sensación de previsibilidad y control sobre el contexto laboral (Blomberg et al., 2025; Hamre et al., 2022).

De este modo, se previene que los conflictos escalen a situaciones de violencia mediante el establecimiento de una relación de confianza hacia las jefaturas y la institución, que son capaces de generar procedimientos justos y transparentes para abordar las contradicciones (Hamre et al., 2022).

En ausencia de un adecuado clima de gestión de conflictos, pueden aparecer en las organizaciones desconfianza y pasividad frente a conductas inadecuadas o eventos que requieran intervención, abriendo paso a que se generen y sostengan situaciones de violencia (Hamre et al., 2022).

## Infraestructura ética

Conjunto de sistemas y procedimientos formales e informales que orientan el comportamiento de sus miembros frente a dilemas o conductas poco éticas, como la violencia laboral (Einarsen et al., 2019; Einarsen & Einarsen, 2021). Permite definir los comportamientos aceptables y no aceptables en la organización, y establecer las consecuencias ante transgresiones (Einarsen et al., 2019).

Se compone de dos sistemas que interactúan para sostener una cultura organizacional que desaliente conductas violentas y refuerce el sentido de justicia organizacional:

- Los sistemas formales se componen de políticas, códigos, mecanismos y procedimientos de corte disciplinario que son explícitos y diseñados por los responsables de la toma de decisiones en la organización (Einarsen et al., 2019).

Los sistemas informales se nutren de información intangible e implícita sobre los valores compartidos de la organización, en especial los asociados a la implementación de la estructura formal (Einarsen et al., 2019).

Para que ambos sistemas sean efectivos, es necesario que sus directrices sean comprendidas y compartidas por todos y se acompañen de procesos de formación en ética y convivencia (Einarsen et al., 2019).

Además, la comunicación e información frecuente sobre el funcionamiento de los sistemas formales de la infraestructura y sobre los valores organizacionales, así como la aplicación coherente de sanciones refuerzan la confianza en el sistema y contribuyen al mantenimiento de un clima ético sostenible (Einarsen et al., 2019).

## Rol de jefaturas

El papel de las jefaturas es decisivo en la prevención de la violencia laboral, ya que sus prácticas configuran, en gran medida, el clima organizacional y las condiciones para la ocurrencia o la contención de conductas violentas.

Las jefaturas influyen tanto sobre factores estructurales (por ejemplo, normas, protocolos y supervisión) como relacionales (apoyo social, comunicación y resolución de conflictos), de modo que su actuación puede reducir el riesgo de violencia o, en sentido contrario, facilitar su aparición cuando predomina la ambigüedad, la tolerancia al maltrato o estilos autoritarios (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2019; González-Santa Cruz & Ansoleaga, 2023; Pirola-Merlo et al., 2002; Skogstad et al., 2007; Yin et al., 2022, Ansoleaga et al., 2025).

La prevención eficaz requiere que las jefaturas no solo cumplan un rol administrativo, sino que asuman una función proactiva en la gestión de personas: identificar señales tempranas, activar mecanismos formales de gestión de incidentes y transmitir consistentemente que la violencia no es tolerada, especialmente a partir de su propio comportamiento. La capacitación y la institucionalización de las responsabilidades en las jefaturas son condiciones necesarias para la sostenibilidad de las intervenciones preventivas (Gayed et al., 2018).

## 5.

## ¿Qué dice la evidencia internacional sobre las intervenciones de la violencia?

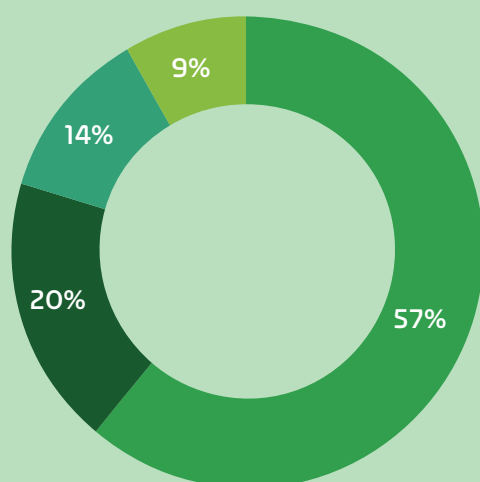
A partir de una revisión de 114 artículos que reportaron intervenciones para prevenir la violencia o promover el buen trato, es posible concluir que un 78% desarrolló intervenciones efectivas y mostró algún tipo de mejora posterior a la aplicación de la intervención.

La naturaleza de los tipos de intervenciones se clasificó en: programas de entrenamiento para la prevención de la violencia (69%); modificaciones del ambiente de trabajo (19%); programas de entrenamiento para la promoción del buen trato (8%); e intervenciones de mindfulness o similares (5%).

Sobre las modificaciones del ambiente de trabajo, las principales intervenciones fueron modificaciones de la organización del trabajo (12%), por ejemplo, cambios de turnos, reducción de los tiempos de trabajo en solitario e incremento de la dotación.

Luego, modificaciones en las condiciones físicas del trabajo que se focalizaban principalmente en intervenir violencia externa, con acciones como cambiar la distribución del espacio en el ingreso de usuarios, incorporar elementos de protección personal o alarmas para avisar ante situaciones complejas, entre otros. Finalmente, un 4% creó o modificó políticas sobre violencia en general, y en algunos casos, incluían el trato con usuarios.

### Contenidos de los programas de entrenamiento para la prevención de la violencia



Sensibilizaci3n sobre qu3 es la violencia laboral, sus formas de manifestaci3n, entre otros (57%);

Entrenamiento a trav3s de simulaciones de casos, usando juegos de rol, videos, fragmentos de pel3culas, casos contruïdos para la ocasi3n o casos reales (14%);

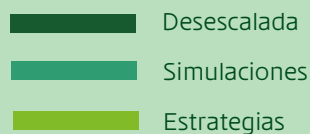
Estrategias en general para enfrentar la violencia, por ejemplo, mejora en las comunicaciones o en la gesti3n de conflicto (20%);

Entrenamiento de t3cnicas de desescalada de violencia (9%)

Fuente: Elaboraci3n propia a partir de los resultados de la revisi3n sistemática de la literatura

## Artículos temática secundaria

De los 9 artículos que tuvieron una temática secundaria, la mayoría abordó desescalada (56%), en menor medida se abordaron simulaciones de casos (22%) y solo un caso abordó estrategias en general o gestión del conflicto (11%) de manera secundaria a la temática principal. Estos temas fueron utilizados tanto en intervenciones para violencia de manera general como en aquellas focalizadas en violencia externa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la revisión sistemática de la literatura

## Programas de entrenamiento

En el caso de los programas de entrenamiento para la promoción del buen trato

# 40%

realizó intervenciones para sensibilizar respecto a cambios conductuales que mejorarían el trato, por ejemplo, asertividad o comunicación efectiva.

# 30%

realizó entrenamientos que involucraban la enseñanza de conceptos vinculados a conductas cívicas

# 30%

hizo simulaciones de casos o juegos de rol para abordar los temas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la revisión sistemática de la literatura

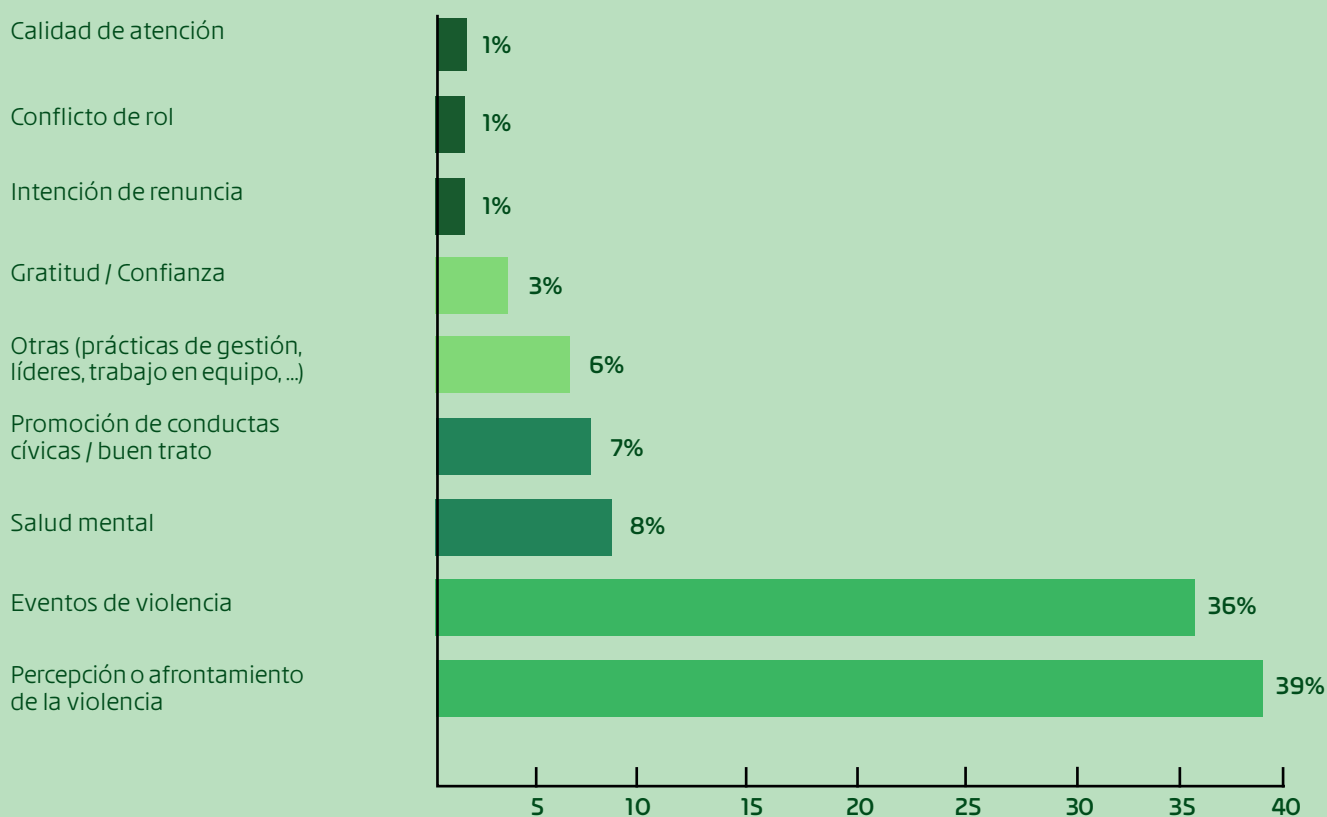




Dentro de las intervenciones que reportaron ser efectivas, las más frecuentes fueron: la mejora en los conocimientos o afrontamiento de la violencia (39%) y la disminución en los eventos de violencia (36%), en menor medida se evaluaron aspectos de salud mental, promoción de conductas cívicas u otras vinculadas

al trabajo en equipo o gestión de líderes (8%, 7% y 6% respectivamente). También se evaluaron indicadores de gratitud o confianza (3%), intención de renuncia, conflicto de rol y calidad de la atención (1% cada uno).

## Evidencia de intervenciones efectivas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la revisión sistemática de la literatura



## 6.

## ¿Cuál es la situación en el sector público? ¿Qué dicen los actores?

En Chile, y particularmente en el sector público, la implementación de la Ley N°21.643, conocida como la Ley Karin, ha implicado cambios importantes en la percepción y gestión de la violencia laboral, visibilizando tanto situaciones previamente normalizadas como nuevas formas de maltrato.

Para caracterizar estas situaciones, se realizaron entrevistas individuales y grupales a actores clave de distintas instituciones públicas y representantes de trabajadores. El discurso coincide en que, aunque persisten barreras culturales, operativas y formativas, se registran avances importantes en la construcción de entornos laborales más respetuosos.

### Dificultades

Entre las dificultades, se destacan la existencia de barreras operativas para ejecutar acciones de prevención, la resistencia de algunas jefaturas a otorgar tiempos protegidos para abordar conflictos, la falta de recursos y de formación profesional específica en la gestión de la violencia, así como la complejidad derivada de denuncias y contradenuncias, que generan demoras en la investigación. A esto se suman desafíos asociados a la alta prevalencia de violencia externa en algunos sectores y a las diferencias, especialmente las generacionales, en la percepción de qué constituye violencia. Estos elementos evidencian la necesidad de adaptar las intervenciones en la materia a la realidad específica de cada institución.



## Facilitadores

Respecto a los facilitadores, ofrecen un marco valioso para potenciar la efectividad de las políticas e intervenciones.

Los logros obtenidos mediante la implementación del protocolo de Riesgos Psicosociales, junto con algunas experiencias de sensibilización mediante juegos de rol, teatro y dinámicas participativas, han favorecido, en algunas instituciones, la reflexión colectiva y la identificación temprana de situaciones de riesgo de violencia en el trabajo. El compromiso de las autoridades y la integración de la temática en la gestión directiva resultan determinantes para consolidar cambios culturales. De igual modo, la participación activa de gremios y comités paritarios en el diseño de acciones

contextualizadas se destaca como relevante. En particular la asesoría por parte de los gremios se concibe como fundamental para el acompañamiento de las personas denunciantes, y también se releva como un facilitador para la eficiencia de los procesos. Asimismo, la alianza con áreas de comunicación y la continuidad de iniciativas preventivas permiten que la promoción del buen trato se instale de manera sostenida en la cotidianeidad de las organizaciones.

### Barreras

- Dificultades para ejecutar acciones
- Resistencia de jefaturas
- Falta de recursos y formación profesional
- Demoras en procesos de denuncias
- Diferencias generacionales

### Facilitadores

- Gestión de riesgos psicosociales laborales
- Experiencias de sensibilización y dinámicas participativas
- Compromiso en gestión directiva
- Participación de gremios y comités paritarios
- Alianza con áreas de comunicaciones

## Recomendaciones

Entre las recomendaciones que emergen, se enfatiza la necesidad de formar fiscales especializados y de fortalecer las competencias de las jefaturas en prevención y gestión de conflictos, incorporando estos criterios en sus procesos de selección y evaluación. Se sugiere también mantener canales de comunicación abiertos que complementen los procedimientos formales de denuncia, facilitando la gestión temprana de conflictos y la orientación a los trabajadores.

- Formar fiscales especializados
- Fortalecer las competencias de las jefaturas en prevención y gestión de conflictos
- Mantener canales de comunicación abiertos que complementen los procedimientos formales de denuncia
- Potenciar asesoría jurídica para la admisibilidad de denuncias

Parte 2

# Kit de herramientas para el sector público



A partir de los antecedentes revisados y considerando las particularidades del sector público, se presenta un kit de herramientas que orienta la prevención de la violencia laboral. Para esto se proponen tres ejes temáticos: ¿Cómo hacer un buen diagnóstico?, ¿Qué prácticas contribuyen al comportamiento cívico y

al respeto dentro de las organizaciones? ¿Cómo realizar entrenamiento y capacitación en estas materias? Posteriormente se pone a disposición material proveniente de proyectos de investigación anteriores para robustecer las intervenciones en el sector público y contribuir a la erradicación de la violencia en los espacios de trabajo.

# 1.

## ¿Cómo hacer un buen diagnóstico de las causas de la violencia?

A partir de la evidencia acumulada, y específicamente, del **“Modelo de intervención integral de la violencia en el trabajo”** (Ansoleaga et al., 2020), podemos referirnos a tres dimensiones para entender la violencia del trabajo y así poder abordar las causas y antecedentes de esta en nuestros espacios laborales.

### TABLA

Resumen para el reconocimiento de elementos presentes en la violencia laboral



## Dimensión organizacional

Juega un rol importante en la emergencia del problema, en la que ciertas dimensiones de cómo organizamos el trabajo adquieren especial relevancia y deben gestionarse para disminuir la probabilidad de la expresión de la violencia. Algunos ejemplos los podemos ver en la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo:

- La excesiva presión y carga de trabajo, como por ejemplo, tener mucho trabajo y poco tiempo para hacerlo.
- El liderazgo y los estilos de gestión, como factores influyentes y desencadenantes de situaciones de violencia laboral. Estilos altamente autoritarios o bien, en el otro extremo, muy "laissez-faire" (también conocidos como liderazgos ausentes) han sido vinculados en la evidencia con situaciones de violencia laboral.
- Los sistemas de compensaciones y recompensas, ya sea a través de reconocimiento simbólico, económico, entre otros.
- Apoyo percibido tanto por parte de las jefaturas como del equipo de trabajo.
- La percepción de justicia y la resolución de conflictos. A modo de ejemplo, la presión por el cumplimiento de metas asociada a remuneraciones variables puede generar conflictos entre compañeros, lo que desencadena algunas manifestaciones de violencia horizontal, en tanto se exacerban la competencia y la rivalidad.

## Dimensión del poder

La asimetría de poder implica un desequilibrio de condiciones y/o habilidades entre las personas, lo que les permite influir o incidir mutuamente en su comportamiento. Toda situación de violencia laboral conlleva como condición de posibilidad para que la violencia ocurra una dimensión de diferencias o asimetrías de poder, en la cual se aprecian distintos tipos de desigualdad:

- Las que implican jerarquía ocupacional, denominadas desigualdades laborales. Por ejemplo, las diferencias de poder entre una jefatura y un administrativo, así como también las diferencias de poder por tener distinto nivel educacional dentro de un mismo cargo.
- Y las desigualdades referidas a género, etnia, raza, clase social u otros factores, reconocidas como desigualdades sociales. Esto visibiliza la necesidad de incorporar la perspectiva de género en los abordajes de la violencia en el trabajo.



## Dimensión normativa

Se refiere a las reglas y normas que necesitamos para prevenir la violencia en el trabajo.

- La legislación nacional, si existe, apoya a quienes sufren violencia o reconoce este fenómeno.
- La regulación al interior de las instituciones, es decir, si existen protocolos al respecto, pero también si estos protocolos están acompañados de la promoción de culturas laborales respetuosas y de tolerancia cero a la violencia.
- Mecanismos de actuación que no se agoten en los protocolos de denuncia, como capacitaciones y/o psicoeducación, y que permitan gestionar conflictos antes de que se escalen a situaciones de violencia.
- Mecanismos para resguardar y retroalimentar un sistema de mejora continua en torno a la violencia en el trabajo.



## 2.

# ¿Qué prácticas se pueden realizar para promover las conductas cívicas y el respeto en las organizaciones?

Al igual que en la prevención de la violencia laboral (Ansoleaga et al., 2020), promover una cultura de respeto y conductas cívicas en el trabajo debe tener una perspectiva multinivel: individual, grupal, liderazgo y organizacional (Nielsen, 2018). Algunos ejemplos son:



### Individual

Formar en ética y convivencia es fundamental. Retomando lo establecido por Einarsen et al (2024) respecto a infraestructura ética, esta formación debe abordar los efectos perjudiciales de la violencia, promover comportamientos alternativos para manejar situaciones complejas y favorecer la conciencia del rol de cada actor de la organización en la prevención e intervención de la violencia (Valentine & Godkin, 2016 citado en Einarsen et al., 2019).



### Grupal

Generar instancias de discusión y retroalimentación frente a situaciones de conflicto que permitan gestionar los problemas a tiempo, previniendo su escalada.

- Establecer mecanismos grupales de afrontamiento y apoyo ante violencia externa.
- Fomentar el civismo mediante conversaciones directas sobre el tema, para esto se debe elegir las áreas de interés relacionadas a conductas cívicas y sus definiciones.
- Sensibilizar respecto a la perspectiva de género y cómo conductas sexistas se vinculan a la violencia laboral y/o conflictos dentro de los espacios.





## Liderazgos

Formar a las jefaturas en gestión de conflictos, justicia organizacional y estilos de liderazgo constructivo contribuye a crear un clima en las personas trabajadoras se sientan respaldadas para reportar y resolver situaciones de violencia (Hamre et al., 2022).

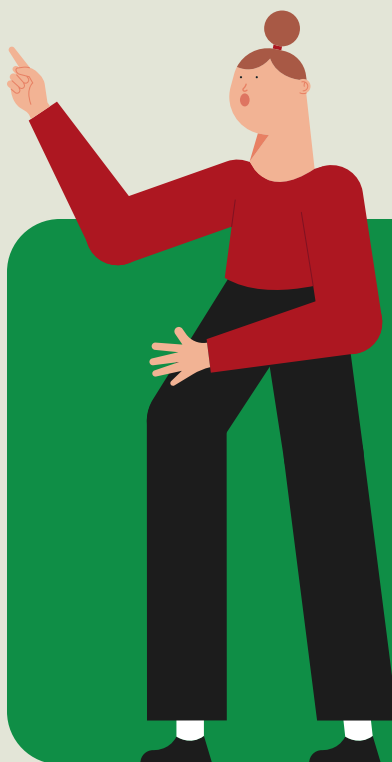


## Organizacional

- Definir colectivamente qué significa el buen trato y articular planes de acción permanentes que integren indicadores de seguimiento y permitan evaluar de manera sostenible la efectividad de las estrategias e intervenciones.
- En conjunto, estas experiencias y recomendaciones evidencian que la consolidación de ambientes laborales respetuosos depende tanto de la institucionalización de buenas prácticas como de la promoción de un diálogo social continuo y de la articulación de acciones preventivas con la cultura organizacional existente.

- Las políticas organizacionales orientadas a prevenir la violencia deben incorporar criterios explícitos de selección, formación y evaluación de jefaturas, junto con apoyo técnico y protocolos claros, integrando así la función directiva en la arquitectura preventiva de la organización (Blomberg et al., 2025).

**En resumen, una combinación de estrategias, que abarca desde el compromiso del liderazgo hasta programas de bienestar laboral, puede crear un ambiente laboral respetuoso (Peng, 2023).**



### TIP: La importancia del diálogo y los consensos

- ¿Podemos afirmar que todas las personas de nuestra institución comprenden de la misma manera qué acciones o conductas son violentas?
- Tener una definición compartida permite identificar situaciones de riesgo y actuar de forma coherente.
- Construir estas definiciones de manera colectiva ayuda a establecer límites claros en el trato cotidiano.
- Lo mismo ocurre con el buen trato: definirlo, dar ejemplos y describir conductas cívicas no siempre es un proceso igual para todos.
- Por eso, el diálogo es clave para llegar a acuerdos que orienten nuestras prácticas diarias.

## 3.

## ¿Cómo realizar entrenamiento y capacitación en estas materias?

Las capacitaciones suelen ser una forma de intervención muy solicitada en las instituciones públicas. Al respecto, es importante resaltar que no constituyen la única acción posible para la prevención de la violencia laboral y la promoción del buen trato, y que las estrategias que abordan distintos niveles de la organización son más efectivas y eficientes que las acciones aisladas. El horizonte entonces es generar cambios a nivel de los ambientes de trabajo y de las relaciones interpersonales.

A pesar de lo anterior y tal como se puede revisar en la evidencia internacional, las sesiones de capacitación y/o entrenamiento son una de las acciones más comunes para desarrollar habilidades, transferir conocimientos y/o sensibilizar respecto a temas específicos como lo es la violencia laboral. Por ello, es necesario revisar algunos elementos indispensables para un desarrollo oportuno.

### Adaptar al público objetivo:

La educación de adultos tiene componentes diferenciadores que debemos tener en cuenta para que los objetivos de aprendizaje se cumplan a cabalidad. Elementos como el control del propio aprendizaje, la consideración de la experiencia previa y la utilidad de los contenidos para sus roles laborales son dimensiones que deben considerarse al planificar una capacitación (Guzman-Enriquez & Gallardo Córdova, 2022).

Asimismo, al abordarse temas como la violencia laboral o el buen trato, el uso de situaciones que son contextualizadas al tipo de servicio y/o tarea que se entrega es indispensable para la adaptación inmediata de los contenidos.

### Ideas para tu planificación

El uso de técnicas como juego de roles, simulaciones de casos, obras de teatro o similares puede ser muy útil para trabajar contenidos.

¿Les parece muy difícil hacer un juego de rol o una obra de teatro? También pueden seleccionar extractos de películas y series que representen su ambiente laboral y/o las situaciones que ahí suceden.

## Uso del diagnóstico:

Como se mencionó anteriormente, las causas y los antecedentes de la violencia laboral y los conflictos son variados. Por esto, capacitaciones con temas genéricos y poco contextualizados para la realidad de la institución suelen ser eficientes en transmitir contenidos, pero no en desarrollar habilidades o mejorar las situaciones propias de un contexto laboral.

Considerando esto, la revisión de intervenciones realizada abordó como principales temas:

- Conceptualización sobre tipos de violencia y comportamientos incívicos en el trabajo.
- Formas de afrontamiento de los tipos de violencia: liderazgo y trabajo en equipo.
- Reconocimiento de signos de escalada de conflictos y/o violencia.
- Técnicas de desescalada de conflictos y/o violencia.
- Estrategias de comunicación y diálogo.

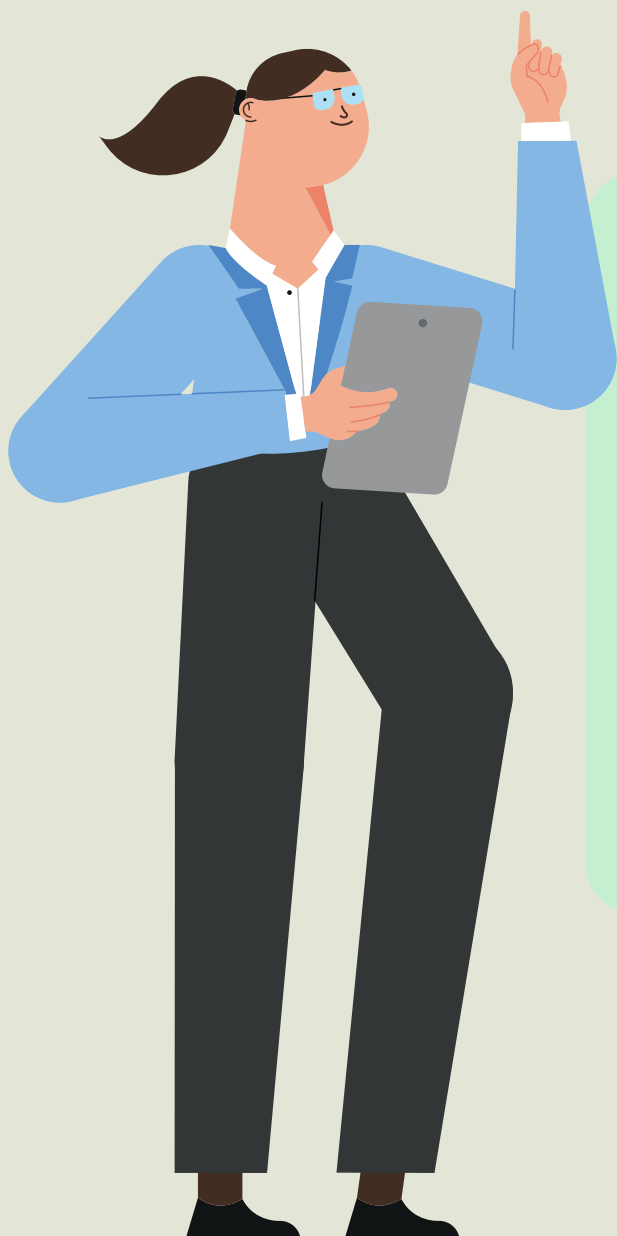
## REFLEXIONEMOS

### ¿Qué ocurre cuando la capacitación no coincide con el problema?

Una institución programa una capacitación de manejo de conflictos. La relatoría se centró en violencia dentro de la organización y en cómo resolver conflictos entre compañeros. Sin embargo, el diagnóstico de esa institución muestra que el principal problema es la violencia por parte de usuarios.

Algunas preguntas para la reflexión:

- ¿Significa esto que la capacitación no tuvo utilidad?
- ¿Qué otros contenidos podrían haberse incorporado para atender al problema real?
- Pensando en su público objetivo ¿Qué tipo de actividades podrían hacer para abordar estos temas?



## 4.

## ¿Cómo evaluar intervenciones con foco en salud mental?

Finalmente, un aspecto importante en el desarrollo de acciones preventivas o promocionales es monitorear el proceso y saber si lo que se hizo tuvo o no el efecto esperado. Así, la ejecución de intervenciones sin este foco puede llevar a que se pierda de vista la meta inicial; a no comprender qué funcionó y/o a ser incapaz de reconocer qué podría haberse mejorado.

Todos estos panoramas dificultan la mejora continua y la posibilidad de re-implementar mejoras, llevando a un ciclo de desesperanza ante los cambios.

Considerando lo anterior, en nuestro contexto nacional se ha desarrollado un instrumento que nos permite realizar un seguimiento a las intervenciones con foco en salud mental: "lista de chequeo para el monitoreo y evaluación de medidas de riesgos psicosociales y reintegro al trabajo" (Ansoleaga et al. 2024), esta busca apoyar y orientar el desarrollo de acciones realizadas en el contexto de la gestión de riesgos psicosociales. Sin embargo, su uso no se limita exclusivamente a esta, sino a acciones que tengan por objetivo proteger la salud mental y mejorar los ambientes de trabajo de manera integral, considerando distintos niveles y tiempos de intervención.



## Área de monitoreo

**I. Compromiso de la dirección**

| Criterio                                                                                             | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Existe una compromiso formal y visible de la dirección con la disminución de riesgos psicosociales? |                                     |                           |
| ¿Se ha asignado un presupuesto específico para la implementación de las medidas?                     |                                     |                           |
| ¿Se han destinado recursos humanos y materiales para la ejecución del plan?                          |                                     |                           |
| ¿La dirección participa activamente en el diseño, implementación y seguimiento de las medidas?       |                                     |                           |

## Área de monitoreo

**II. Foco en el origen del riesgo (causas)**

| Criterio                                                                                                                                                                                                                                                   | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Se ha realizado un análisis exhaustivo de antecedentes (causas) y consecuencias (efectos) de los riesgos psicosociales?                                                                                                                                   |                                     |                           |
| ¿Se han identificado y considerado las variables intervinientes (mediadoras y moderadoras) en la relación causa - efecto?                                                                                                                                  |                                     |                           |
| ¿Las medidas se basan en el diagnóstico previo (CEAL - SM) y/o casos diagnosticados de enfermedad profesional, evitando la redundancia de procesos diagnósticos dentro de las mismas medidas? (A excepción de una fase inicial para adaptación contextual) |                                     |                           |
| ¿Las medidas se enfocan en las causas del riesgo psicosocial y no solo en sus efectos?                                                                                                                                                                     |                                     |                           |
| ¿Se han considerado las causas organizacionales (ej procesos de trabajo, falta de recursos) y factores individuales (ej falta de capacitación) en el análisis de las causas?                                                                               |                                     |                           |
| ¿Las medidas son pertinentes al contexto específico de la organización (administración, recursos disponibles, restricciones legales)?                                                                                                                      |                                     |                           |

## Área de monitoreo

**III. Perspectiva de distintos Horizontes Temporales**

| Criterio                                                                                                                                                              | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Se han definido medidas a corto, mediano y largo plazo?                                                                                                              |                                     |                           |
| ¿Las medidas de corto plazo se orientan a la disminución de efectos agudos (ej contención del estrés)?                                                                |                                     |                           |
| ¿Las medidas de mediano y largo plazo se enfocan en los riesgos psicosociales en sí mismos y no solo en elementos como el autocuidado o diagnósticos de capacitación? |                                     |                           |

Área de monitoreo

**IV. Consideración de distintos Niveles Organizacionales (Modelo IGLO (0))**

| Criterio                                                                                                                         | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Se han definido medidas a nivel Individual? (Ej. desarrollo de competencias técnicas y transversales)                           |                                     |                           |
| ¿Se han definido medidas a nivel de Grupos y Equipos? (Ej. team building, gestión de conflictos)                                 |                                     |                           |
| ¿Se han definido medidas a nivel de Liderazgo? (Ej. desarrollo de competencias de liderazgo)                                     |                                     |                           |
| ¿Se han definido medidas a nivel Organizacional? (Ej. mejora de procesos, protocolos, políticas)                                 |                                     |                           |
| ¿Se ha diseñado un plan de intervenciones sistémico que aborde causas o mediadoras que impactan en más de un riesgo psicosocial? |                                     |                           |

Área de monitoreo

**V. Plan de Intervenciones Sistémico**

| Criterio                                                                                                                         | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Se ha diseñado un plan de intervenciones sistémico que aborde causas o mediadoras que impactan en más de un riesgo psicosocial? |                                     |                           |
| ¿El plan sistémico busca aunar recursos para intervenciones organizacionales o estructurales?                                    |                                     |                           |
| ¿Se considera el potencial del plan para generar cambios a nivel de cultura organizacional?                                      |                                     |                           |

Área de monitoreo

### VI. Especificidad de las Medidas (Modelo SMART)

| Criterio                                                                                                          | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Las medidas están formuladas como acciones concretas y no como objetivos generales (ej. "fomentar", "promover")? |                                     |                           |
| Para cada medida, verificar que sea:                                                                              |                                     |                           |
| Específica (S)                                                                                                    |                                     |                           |
| Medible (M)                                                                                                       |                                     |                           |
| Alcanzable (A)                                                                                                    |                                     |                           |
| Realista (R)                                                                                                      |                                     |                           |
| Con un Horizonte Temporal (T)                                                                                     |                                     |                           |
| ¿Las medidas son completas y verificables?                                                                        |                                     |                           |

Área de monitoreo

### VII. Evaluación de la Efectividad de las Medidas

| Criterio                                                                                                                                                    | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Se considera utilizar el modelo de Kirkpatrick (satisfacción, aprendizaje, transferencia, cumplimiento de objetivos, ROI) para evaluar las capacitaciones? |                                     |                           |
| ¿Se han definido herramientas o indicadores para evaluar la efectividad de cada medida?                                                                     |                                     |                           |
| ¿Las herramientas de evaluación son coherentes con el nivel organizacional, la temporalidad de la intervención y el foco en las causas?                     |                                     |                           |

## Área de monitoreo

**VIII. Reintegro Laboral**

| Criterio                                                                                                                                                                      | Cumplimiento<br>(Si / No / Parcial) | Observaciones / Evidencia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ¿Existe un programa de reintegro laboral?                                                                                                                                     |                                     |                           |
| ¿El programa es conocido por todos/as los trabajadores/as?                                                                                                                    |                                     |                           |
| Al enterarse de un caso de enfermedad profesional de salud mental (RECA), ¿se ejecutan medidas para eliminar o controlar el riesgo, más allá del cambio de puesto de trabajo? |                                     |                           |
| ¿El puesto de trabajo y/o tareas fueron modificadas de acuerdo a la capacidad del trabajador/a al momento de retornar?                                                        |                                     |                           |
| ¿El trabajador/a fue recibido por algún miembro de su equipo y/o coordinador de reintegro al momento de retornar?                                                             |                                     |                           |
| ¿Se realiza inducción de puesto de trabajo, haciendo énfasis en modificaciones acordadas?                                                                                     |                                     |                           |
| ¿Se realiza seguimiento al trabajador/a con el objetivo de evaluar adaptación a puesto de trabajo?                                                                            |                                     |                           |



# Referencias

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

Alcover de la Hera, C. M., Martínez, David., & Rodríguez, Fernando. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo* (2da edición). McGraw-Hill España.

American Psychological Association. (2014). Guidelines for Prevention in Psychology. *American Psychologist*, 69(3), 285–296. <https://doi.org/10.1037/a0034569>

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452. <https://doi.org/10.2307/259136>

Ansoleaga, E., Bargsted, M., Ahumada, M., & García, L. (2024). Evaluación y propuesta de medidas de control de riesgos de Salud Mental incorporados al nuevo protocolo de riesgos psicosociales laborales en el sector salud.

Ansoleaga, E., Díaz, Mauro, & Toro, J. P. (2020). Prevalencia, formas de manifestación y factores facilitadores de la violencia laboral en la salud mental en población asalariada en Chile atendiendo desigualdades sociales y de género. In *Proyecto Fondecyt Regular No 1170239*.

Ansoleaga, E., Mera, M. J., & Ramírez, R. G. (2025). Liderazgo y Salud Mental en Trabajadores de Hospitales Públicos en Chile. <https://liderazgoysaludmental.com/>

Ansoleaga, E., Moreno, X., Berr, D., Mauro, A., Cardarelli, J., & Toro, J. P. (n.d.). Dimensiones organizacionales de la violencia en el trabajo en Chile considerando diferencias ocupacionales y de género. Retrieved October 30, 2025, from <https://cem.cl/wp-content/uploads/2021/03/Dimensiones-organizacionales-de-la-violencia-en-el-trabajo-en-Chile-Ansoleaga-Diaz-Mauro-y-Toro.pdf>

Australian Institute of Health and Welfare. (2014). Prevention for a healthier future. In *Australia's health 2014 : the 14th biennial welfare report of the Australian Institute of Health and Welfare* (p. 563). Australian Institute of Health and Welfare. <https://doi.org/10.25816/Sec1e4122547e>

Blomberg, S., Einarsen, S. V., & Rosander, M. (2025). Conflict management climate and the prevention of workplace bullying: a multi-cohort three-wave longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 36(4), 841–857. <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2024-0298>

Centro de Estudios de la Mujer, Universidad de Ottawa, & Universidad Diego Portales. (2012). *Proyecto Araucaria*.

Díaz, X., Mauro, A., Toro, J. P., Villarroel, C., & Campos, D. (2015). Validación y estandarización del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo IVAPT PANDO. Un instrumento para la prevención de violencia laboral como factor de riesgo para la salud mental. In Informe Final Proyecto PO157 – FUCYT-ACHS. [https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/fucyt-proyectos/p0157\\_cem\\_informe-final-validaci%C3%B3n-ivapt-pando\\_100415.pdf?sfvrsn=afd13635\\_0](https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/fucyt-proyectos/p0157_cem_informe-final-validaci%C3%B3n-ivapt-pando_100415.pdf?sfvrsn=afd13635_0)

Díaz, X., Mauro, A., Toro, J. P., Villarroel, C., & Campos, D. (2019). Guía para la evaluación del acoso sexual como factor de riesgo de patologías de salud mental. <https://cem.cl/wp-content/uploads/2021/03/Guia-para-la-evaluacion-del-acoso-sexual-comofactor-de-riesgo-de-patologias-de-salud-mental.pdf>

Dirección del Trabajo. (2009). Acoso sexual en el trabajo ¿Denunciar o sufrir en silencio? Análisis de Denuncias. In Aporte al debate laboral, no 23. División de Estudios. [https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-97214\\_archivo\\_01.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-97214_archivo_01.pdf)

Einarsen, K., & Einarsen, S. V. (2021). Combating Workplace Bullying. In The Wiley Blackwell Handbook of Bullying (pp. 538–557). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118482650.ch30>

Einarsen, K., Salin, D., Einarsen, S. V., Skogstad, A., & Mykletun, R. J. (2019). Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying. *Personnel Review*, 48(3), 672–690. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0303>

Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., Madan, I., Calvo, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(6), 462–470. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104789>

González-Santa Cruz, A., & Ansoleaga, E. (2023). Validación de la Escala de Liderazgo Destructivo y del Cuestionario de Conductas Negativas-Revisado en Chile. *Psykhé*. <https://doi.org/10.7764/psykhe.2020.27999>

Guzman-Enriquez, Samara, & Gallardo Córdova, Katherina Edith. (2022). Compromiso del aprendizaje adulto y andragogía: Una revisión sistemática de literatura. *Innovación educativa* (México, DF), 22(90), 105-124. Epub 24 de febrero de 2025. Recuperado en 26 de noviembre de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732022000300105&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732022000300105&lng=es&tlng=es).

Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). Preventing and Neutralizing the Escalation of Workplace Bullying: the Role of Conflict Management Climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 4(4), 255–265. <https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>

Ley 21643 , Modifica el Código del Trabajo y otros Cuerpos Legales, en Materia de Prevención, Investigación y Sanción del Acoso Laboral, Sexual o de Violencia en el Trabajo (2024).

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3999810)

Organización Mundial de la Salud. (2002). Informe mundial sobre la violencia y la salud. Resumen. Publicado en español por la Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/725/9275315884.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2005). Final report of the meeting convened in Ottawa, Canada, 2-3 November 2004. World Health Organization. <https://kohahq.sear.who.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=29170>

Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. <https://iris.who.int/handle/10665/44466>

Palma, A., & Ansoleaga, E. (2021). Estrategia de Prevención de la Violencia Laboral en el Trabajo de Cuidado de Niños, Adolescentes y Adultos con Discapacidad Cognitiva y/o Vulneración Social. [https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/fucyt-proyectos/252-2020-ansoleaga-y-palma-estrategia-131221.pdf?sfvrsn=82613211\\_1](https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/fucyt-proyectos/252-2020-ansoleaga-y-palma-estrategia-131221.pdf?sfvrsn=82613211_1)

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)

Peng, X. (2023). Advancing Workplace Civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1277188>

Piñol, D. (2015). Análisis exploratorio de la violencia y maltrato hacia los conductores de los buses del Transantiago. [https://www.suseso.cl/619/articles-672275\\_archivo\\_01.pdf](https://www.suseso.cl/619/articles-672275_archivo_01.pdf)

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3)

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

SUSESO. (2024). Guía metodológica para aplicación del cuestionario CEAL-SM. Superintendencia de Seguridad Social. [https://dgop.mop.gob.cl/uploads/sites/5/2025/07/guia\\_metodologica\\_para\\_aplicacion\\_del\\_cuestionario\\_CEAL-SM.pdf](https://dgop.mop.gob.cl/uploads/sites/5/2025/07/guia_metodologica_para_aplicacion_del_cuestionario_CEAL-SM.pdf)

Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>