

# INFORME

## Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19



Departamento de Estudios  
FUNDACIÓN CHILE UNIDO  
Julio 2020

# RESUMEN EJECUTIVO

## Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19



La pandemia por COVID-19 ha impactado en la vida de las personas y en el funcionamiento de las organizaciones a nivel mundial y nacional. En Chile los esfuerzos se han centrado en preservar la vida de las personas y permitir la continuidad operacional de las industrias que brindan bienes y servicios esenciales para las personas.

El Estudio **Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19 de Fundación Chile Unido** convocó a un grupo amplio de 186 organizaciones, tanto privadas (80%) como públicas (20%), con presencia nacional (73%) y multinacional (27%), de diversos tamaños y transversal a los sectores de la economía.

Los hallazgos de este Estudio se pueden articular en torno a cinco conclusiones principales:

- 1. La Salud Mental de las personas es una prioridad dentro de las organizaciones y con la pandemia por COVID-19 ha cobrado aún más importancia y se le ha asignado mayores recursos.**
- 2. Las Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental están logrando impactos positivos en el rendimiento de los equipos de trabajo.**
- 3. Las principales preocupaciones de los colaboradores y los equipos de Recursos Humanos en este tiempo de pandemia son el COVID-19, la Salud Mental, el Teletrabajo y la situación de la Organización.**
- 4. Las organizaciones se han movilizado para desplegar una amplia y diversificada gama de Buenas Prácticas Laborales para contribuir a la Salud Mental y Bienestar de sus colaboradores.**
- 5. A futuro, la Salud Mental seguirá teniendo protagonismo en las Políticas de Recursos Humanos.**



# FUNDACIÓN CHILE UNIDO

**FUNDACIÓN CHILE UNIDO** constituida en 1998, desde hace 17 años acompaña a organizaciones privadas y públicas en sus procesos de transformación, para contribuir a una cultura que fomente la integración entre la vida laboral, familiar y personal.

**El Programa Conciliación Familia, Trabajo & Vida Personal** de Fundación Chile Unido promueve distintos espacios de reflexión, capacitación y asesoría para que las empresas y los organismos públicos avancen en la incorporación de políticas y prácticas de bienestar y calidad de vida para sus trabajadores.

## ÍNDICE

- 1** Presentación
- 2** Resultados
- 3** Conclusiones
- 4** Recomendaciones
- 5** Catálogo Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

# 1

## PRESENTACIÓN



# SALUD MENTAL

## en tiempos de COVID-19

En **diciembre de 2019** se detectaron los primeros casos de COVID-19 en la ciudad china de Wuhan y tres meses después, el 3 de marzo de 2020, se confirmó el primer caso en Chile.

El **26 de marzo comenzaron las cuarentenas** en la capital y con ello también progresivamente a despertar las alertas sobre las consecuencias de la pandemia en la Salud Mental de los chilenos.

Al analizar la experiencia internacional, a partir del estudio publicado por la revista británica The Lancet en marzo de 2020, se evidencia el **impacto psicológico de las cuarentenas producto de enfermedades infecciosas**. Este estudio revisa 24 artículos científicos en 10 países que incluyeron a personas con SARS, Ébola, la pandemia de influenza H1N1 2009 y 2010, síndrome respiratorio del Medio Oriente e influenza equina (Brooks, Webster, Smith y otros, 2020).

Los estudios constataron **Síntomas Psicológicos** generales:

Disturbio emocional	Enfado	Estrés
Depresión	Bajo estado de ánimo	Insomnio
Irritabilidad	Agotamiento emocional	Estrés postraumático

Se identificaron **Factores Estresantes** para la Salud Mental:

Mayor duración de la cuarentena	Suministros inadecuados
Temor de infección	Información inadecuada
Frustración	Pérdidas financieras
Aburrimiento	Estigma y rechazo social





# SALUD MENTAL

## en tiempos de COVID-19

En Chile, académicos de la Universidad de Chile elaboraron un documento para la Mesa Social COVID-19, donde afirmaron que **sería un error creer que la atención de Salud Mental puede esperar** y que los esfuerzos deberían enfocarse únicamente en preservar la vida. Por el contrario, **la Salud Mental es precisamente una de las claves para sobrevivir a esta pandemia.**

El COVID-19 llega a **Chile, un país con una alta prevalencia de enfermedades de Salud Mental:**

- Un 6,2% de la población tiene **depresión**, siendo esta prevalencia mayor al 4,4% de la población mundial (Encuesta Nacional de Salud 2016-2017) y esta enfermedad es la tercera causa de tratamiento médico a través del AUGE-GES (Encuesta CASEN 2017).
- El **suicidio** es la segunda causa de muerte más común entre jóvenes de 15 a 29 años y tiene una tasa de 12,2 por cada 100.000 habitantes, superior a la tasa mundial de 11,4 (OMS, 2014).
- Los **trastornos mentales** son la primera causa de licencias médicas tramitadas, con una prevalencia del 23%, según las últimas estadísticas nacionales 2018 entregadas por MINSAL.

Hoy, **el cuidado y la promoción de la Salud Mental es un desafío y un imperativo** para las organizaciones, puesto que el artículo 184 del Código del Trabajo establece “el empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores”.



# SALUD MENTAL

## en tiempos de COVID-19

Desde la experiencia de Fundación Chile Unido acompañando a organizaciones privadas y públicas del país, hemos constatado la preocupación creciente por avanzar en políticas de RR. HH. que permitan conciliar mejor la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores.

El **Desarrollo Personal y la Calidad de Vida** han sido dimensiones de las políticas de Conciliación que se han medido desde el año 2003 en el estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” y hoy en el contexto de la pandemia por COVID-19 han tomado un rol más preponderante en las organizaciones.

Con el propósito de aportar a la reflexión y al desafío de las organizaciones en apoyar a sus colaboradores en estos momentos, Fundación Chile Unido llevó a cabo el Estudio **“Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19”**.

El diseño de este Estudio consideró la definición de la OMS para la **Salud Mental** “... un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad” (Organización Mundial de la Salud, 2004).

También se analizó bibliografía especializada en temas de Salud Mental, entrevistas a especialistas con ocasión de la pandemia por COVID-19 y la experiencia del equipo de psicólogas de Fundación Chile Unido que, desde hace 17 años, brinda contención y apoyo psicológico efectivo y psicoterapia a colaboradores y a sus familiares directos mediante el **Programa Comunícate**.



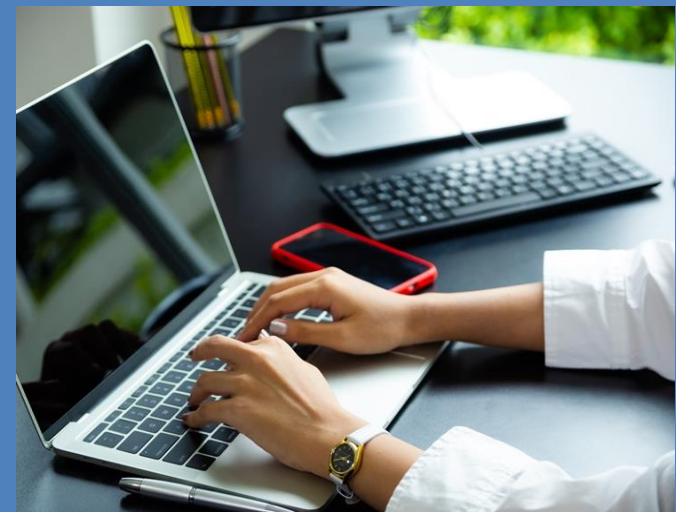
# FOCOS del Estudio

- 1** **Prioridad de la Salud Mental** en las organizaciones en este tiempo de pandemia.
- 2** **Preocupaciones** de los colaboradores y equipos de RR.HH.
- 3** **Buenas Prácticas** para **apoyar y favorecer la Salud Mental** de los colaboradores en este tiempo de pandemia por COVID-19.
- 4** **Buenas Prácticas** para **prevenir** los efectos del coronavirus en la Salud Mental.
- 5** **Impactos de la pandemia en el rendimiento** de los equipos.
- 6** **El Futuro de las políticas de Salud Mental** en las organizaciones.





# METODOLOGÍA



## TIPO DE ESTUDIO

- Mixto: cuantitativo y cualitativo
- Encuesta autoaplicada modalidad online

## GRUPO OBJETIVO

- Responsables de RR.HH. de las organizaciones participantes

## TRABAJO DE CAMPO

- Desde el 2 al 20 junio de 2020
- Invitación a líderes de RR.HH. de organizaciones privadas y públicas del país

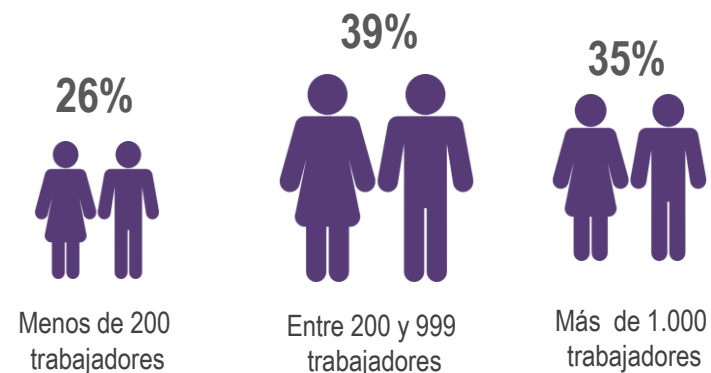
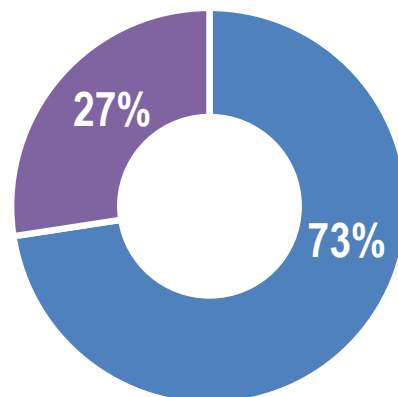
## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

- Variables cuantitativas: análisis descriptivo
- Variables cualitativas: análisis de contenido

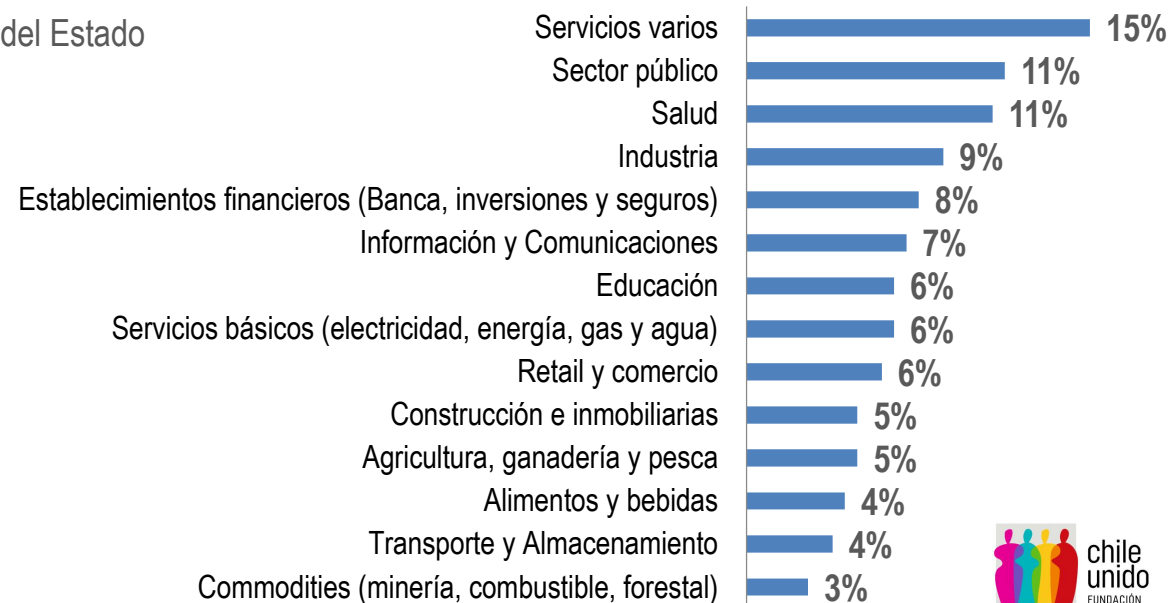
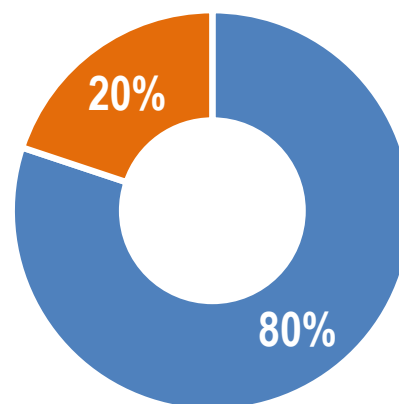
# UNIVERSO del Estudio

**186** organizaciones participantes

■ Nacional ■ Multinacional



■ Privada ■ Organismo Público o Empresa del Estado



# 2

## RESULTADOS



# RESULTADOS del Estudio

## Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

- 1** Prioridad de la Salud Mental en las organizaciones.
- 2** Preocupaciones de las personas y equipos de RR.HH.
- 3** Buenas Prácticas para apoyar y favorecer la Salud Mental de los colaboradores.
- 4** Buenas Prácticas para prevenir los efectos del coronavirus en la Salud Mental.
- 5** Impactos de la pandemia en el rendimiento de los equipos.
- 6** Futuro de las políticas de Salud Mental en las organizaciones.



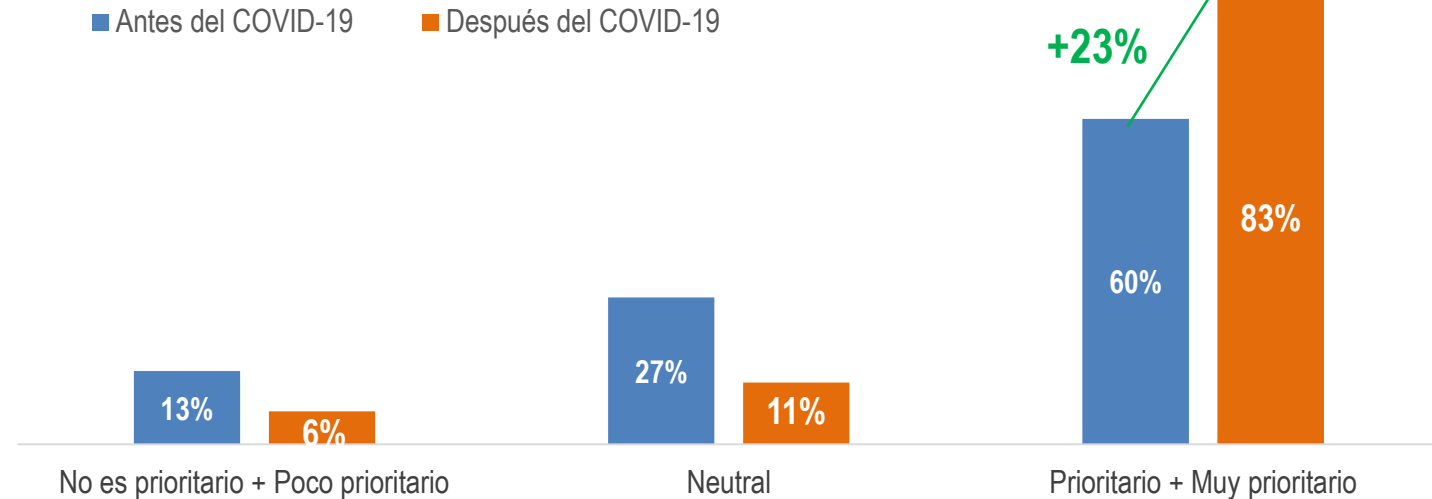
# SALUD MENTAL

en las prioridades de la organización

**83%** Hoy considera prioritario o muy prioritario la Salud Mental



¿Qué tan prioritario ha sido la Salud Mental de los colaboradores al interior de las políticas de su organización?



Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

- Antes de la pandemia, la Salud Mental de los colaboradores era un tema prioritario para más de la mitad de las organizaciones (60%).
- Con la llegada del coronavirus esta temática cobró aún más importancia en gran parte de las empresas. Así, la proporción de organizaciones que consideran este tema como prioritario o muy prioritario aumenta en 23 puntos porcentuales.
- En consecuencia hoy el 83% de las empresas encuestadas afirman que la Salud Mental de los colaboradores es un tema prioritario o muy prioritario.



# Sectores donde la SALUD MENTAL es muy prioritario o prioritario con la llegada del COVID-19 en un

## 100%:

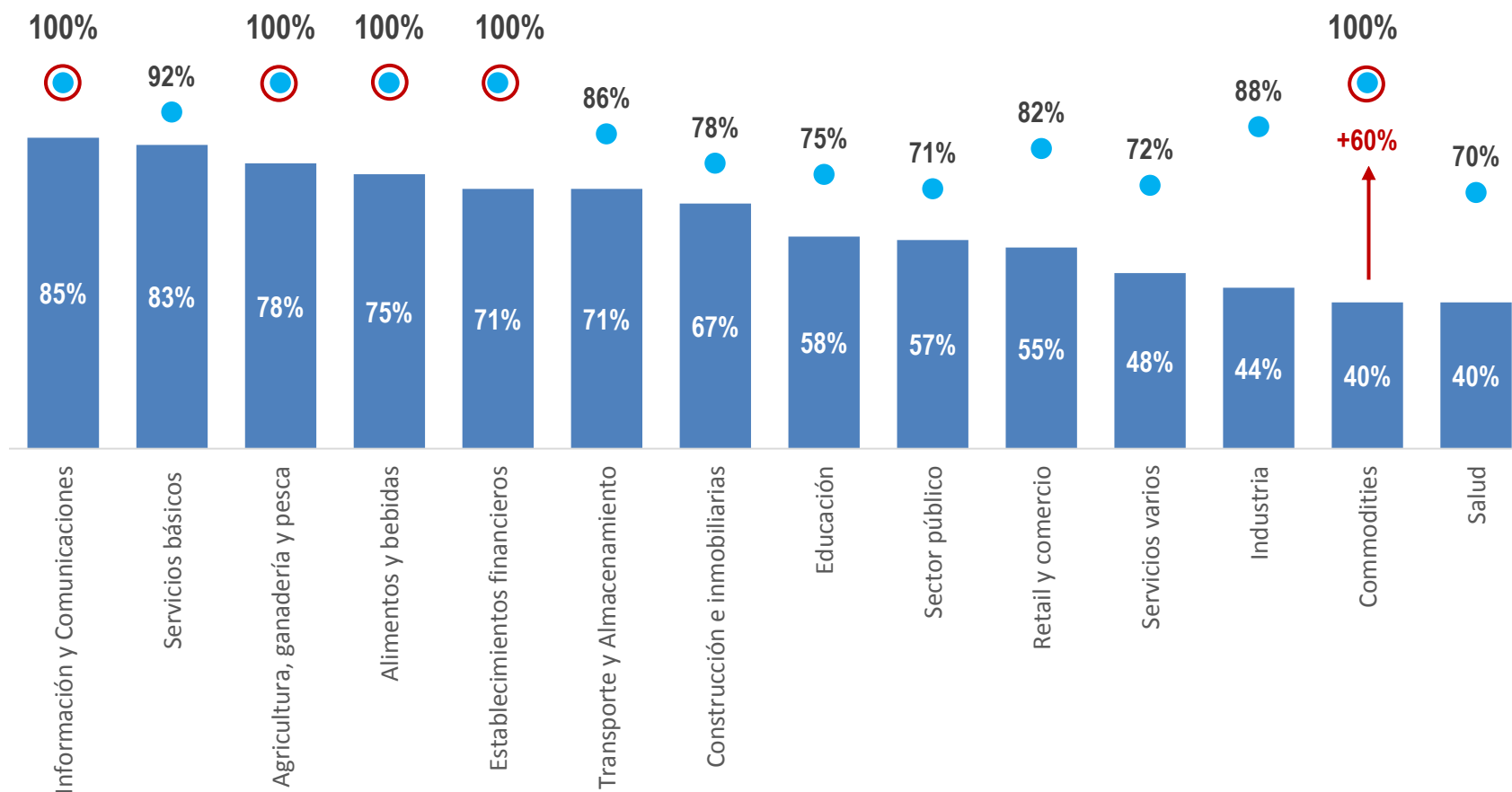
- Información y comunicación
- Agricultura, ganadería, pesca
- Alimentos y Bebidas
- Establecimientos Financieros
- Commodities

## Salud Mental como tema Muy Prioritario y Prioritario, según Sector Económico

(% de organizaciones que menciona Muy Prioritario + Prioritario)

■ Antes del COVID-19

● Después del COVID-19



- Antes de la pandemia, la Salud Mental era un tema especialmente prioritario en las industrias de información y comunicaciones, servicios básicos y agricultura, ganadería y pesca.
- Con la llegada del coronavirus, en todos los sectores económicos se observa un aumento en considerar este tema como prioritario. Llama la atención la industria de los commodities, pues antes de la pandemia el 40% afirmaba que la Salud Mental era un tema prioritario y con el brote de COVID-19 el 100%.

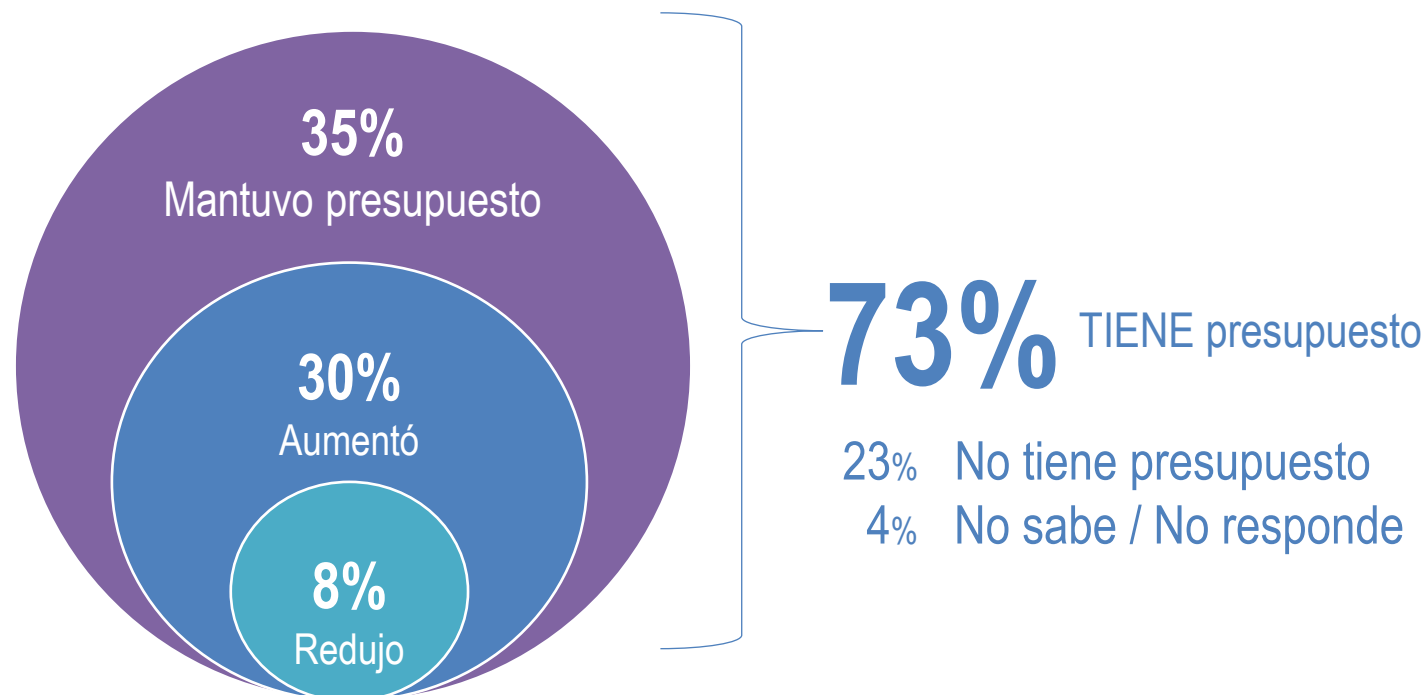
# PRESUPUESTO para la Salud Mental

**73%** organizaciones tiene presupuesto para ayudar a la Salud Mental y Bienestar de sus colaboradores



¿Se ha modificado la inversión para ayudar a la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de los colaboradores de su organización, comparándola con el presupuesto inicial que tenían para el año 2020?

- La llegada de la pandemia movilizó a las organizaciones a destinar recursos para ir en ayuda de la Salud Mental y el Bienestar de sus colaboradores.



# PRESUPUESTO para la Salud Mental en las organizaciones

En la medida en que:

▲+ Prioridad de la Salud Mental

▲+ Presupuesto asignado

		Nivel de prioridad que tiene la Salud Mental en las organizaciones tras el COVID-19		
		Nada + Poco prioritario	Neutro	Prioritario + Muy prioritario
Modificación del presupuesto para la Salud Mental tras el COVID-19	No tiene asignado presupuesto	<b>71,4%</b>	55%	17,9%
	Redujo presupuesto	0%	15%	7,9%
	Mantuvo presupuesto	14,3%	30%	<b>38,4%</b>
	Aumentó presupuesto	14,3%	0%	<b>35,8%</b>
				<b>74,2%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

- Existe una asociación estadísticamente significativa entre el nivel de prioridad que tiene el tema de la Salud Mental en las organizaciones y el presupuesto destinado a este tema.
- Aquellas empresas que afirman que la Salud Mental es prioritario o muy prioritario, el **74,2%** de ellas decide mantener y aumentar el presupuesto de la Salud Mental tras el COVID-19.
- Del grupo de organizaciones que señala que la Salud Mental es nada o poco prioritario, un **71,4%** no tienen asignado un presupuesto para este tema.



## PRESUPUESTO

&amp;

SECTOR  
ECONÓMICO

+ Aumentó \$\$

## SECTORES

Información y comunicaciones

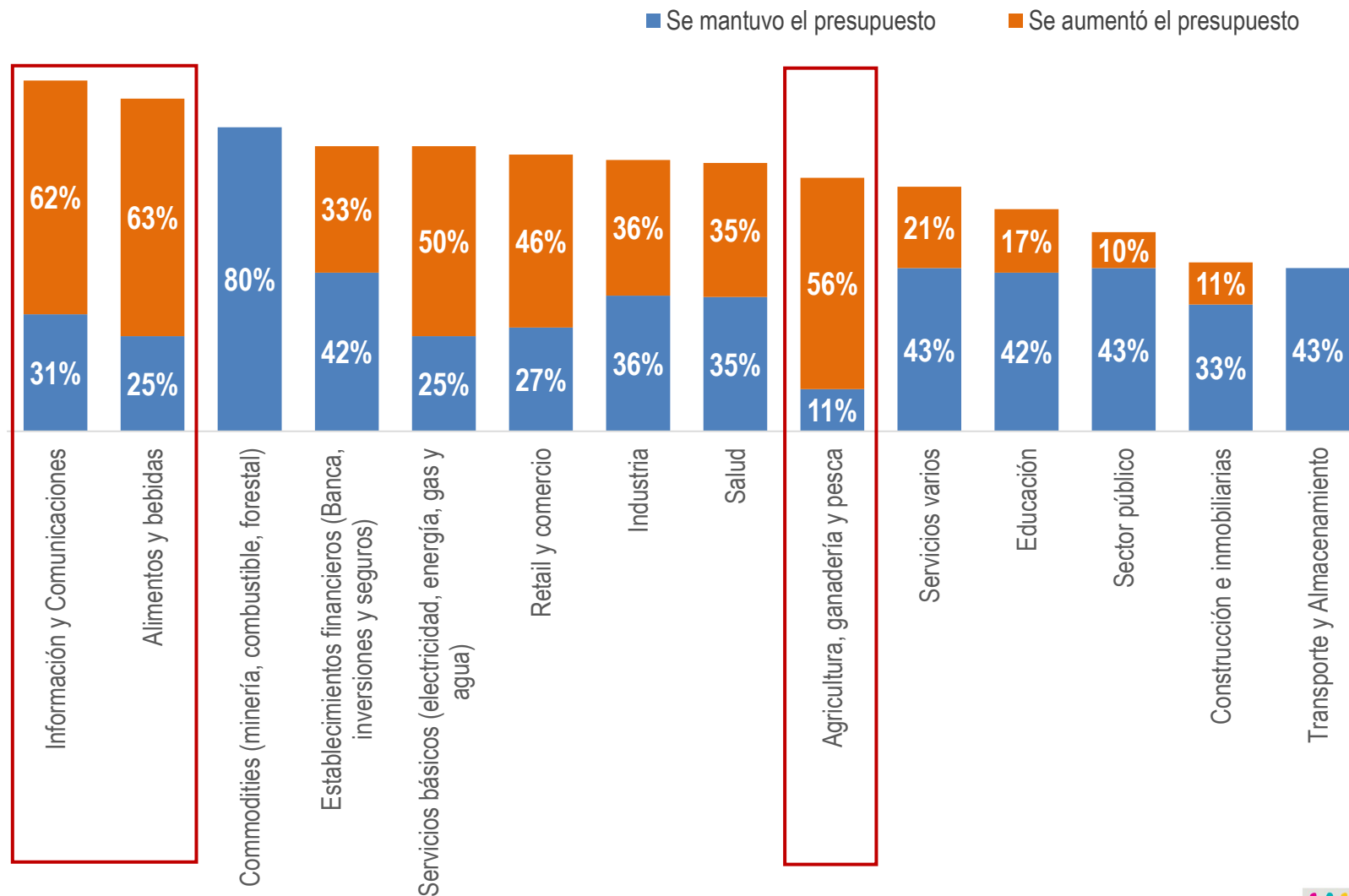
Alimentos y bebidas

Agricultura, ganadería y pesca

Resultados coherentes con la prioridad que le dan el 100% de las organizaciones de estos sectores económicos a la Salud Mental, al considerarla un tema prioritario o muy prioritario.

## ¿Cuáles son los Sectores Económicos que presentan una mayor proporción de organizaciones que decidieron aumentar su presupuesto en Salud Mental?

% de organizaciones por sector que aumenta su presupuesto con la llegada de la pandemia



Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

RR.HH. considera que las **PREOCUPACIONES** de los Colaboradores son:

**93%** Deterioro emocional que produce una cuarentena y la pandemia

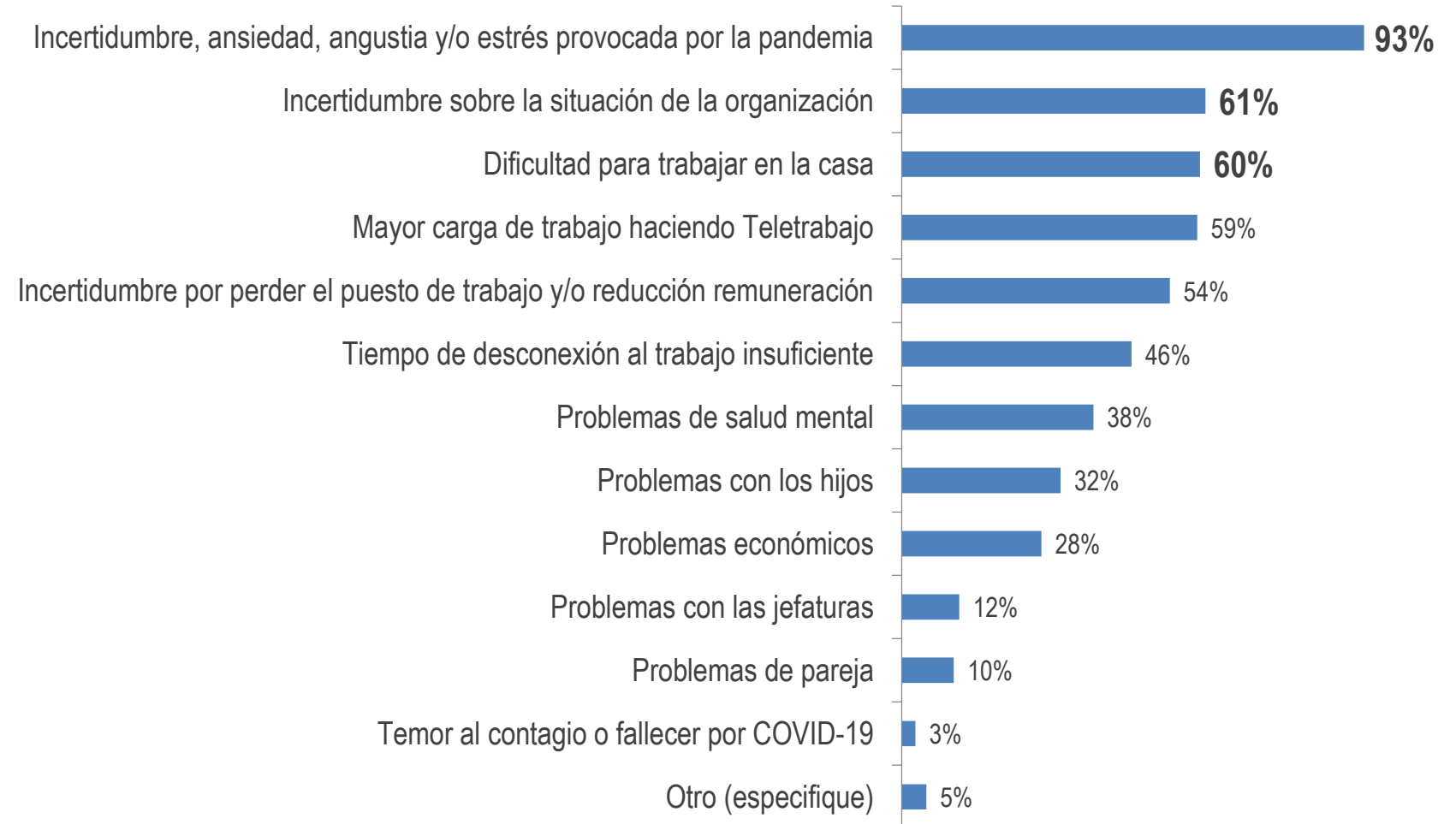
**61%** Incertidumbre por su organización

**60%** Dificultad para trabajar en casa



## ¿Cuáles han sido las PREOCUPACIONES que les han manifestado los colaboradores a los equipos de RR.HH. en este tiempo de pandemia?

% de organizaciones que menciona cada preocupación consultada





# PREOCUPACIONES

mencionadas por  
RR.HH.

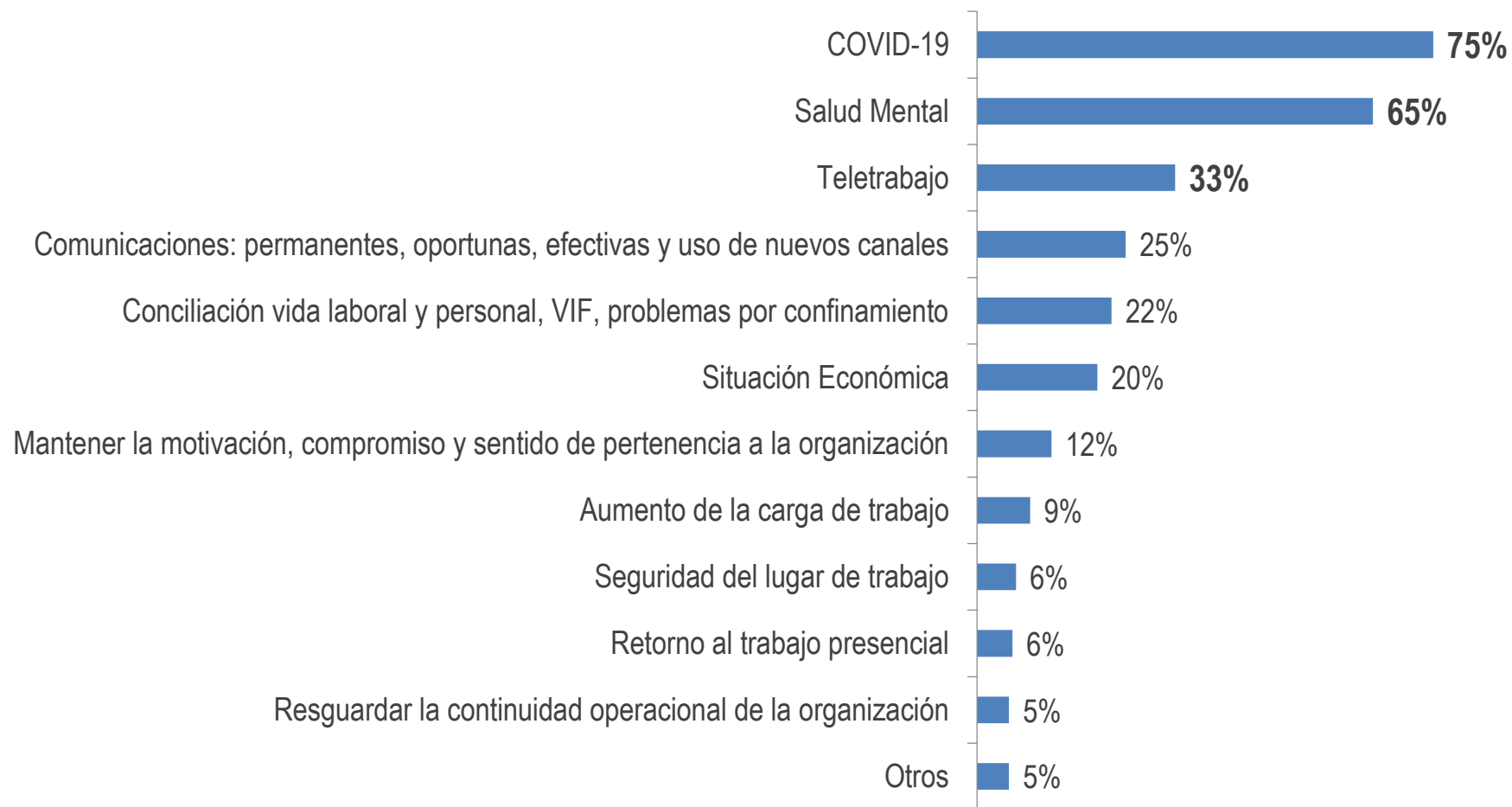
75% COVID-19

65% Salud Mental

33% Teletrabajo

## ¿Cuáles son las principales PREOCUPACIONES de los equipos de RR.HH. en materia de Salud Mental y Bienestar de los colaboradores en este tiempo de COVID-19?

% de organizaciones que menciona preocupaciones en estos ámbitos



# PREOCUPACIONES mencionadas por RR.HH.

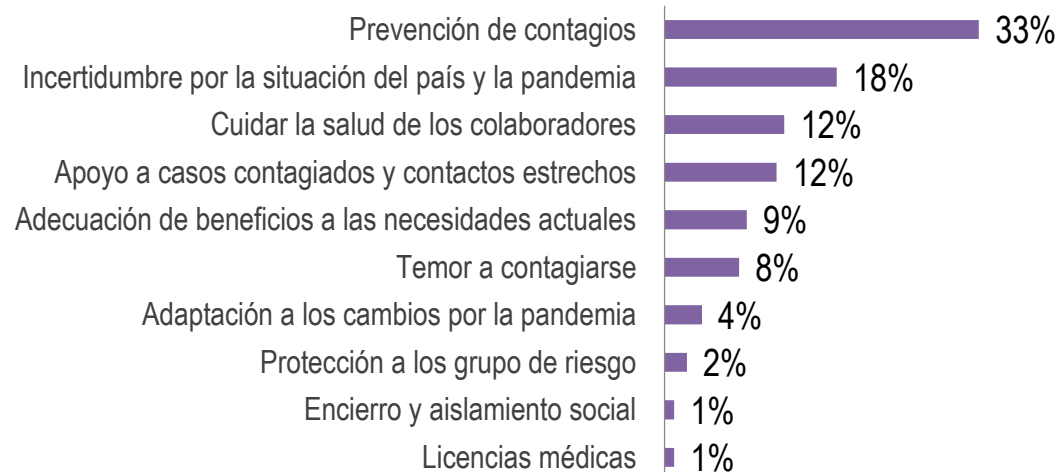
APERTURAS

75% COVID-19

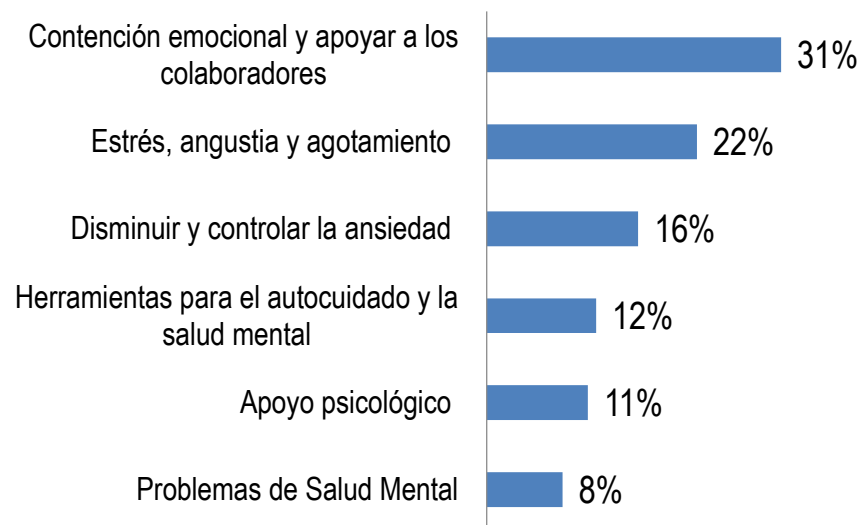
65% Salud Mental

33% Teletrabajo

## PREOCUPACIONES EN TORNO AL COVID-19



## PREOCUPACIONES POR LA SALUD MENTAL



## PREOCUPACIONES POR EL TELETRABAJO



Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

# BUENAS PRÁCTICAS en Salud Mental y Bienestar

ofrecidas por las organizaciones

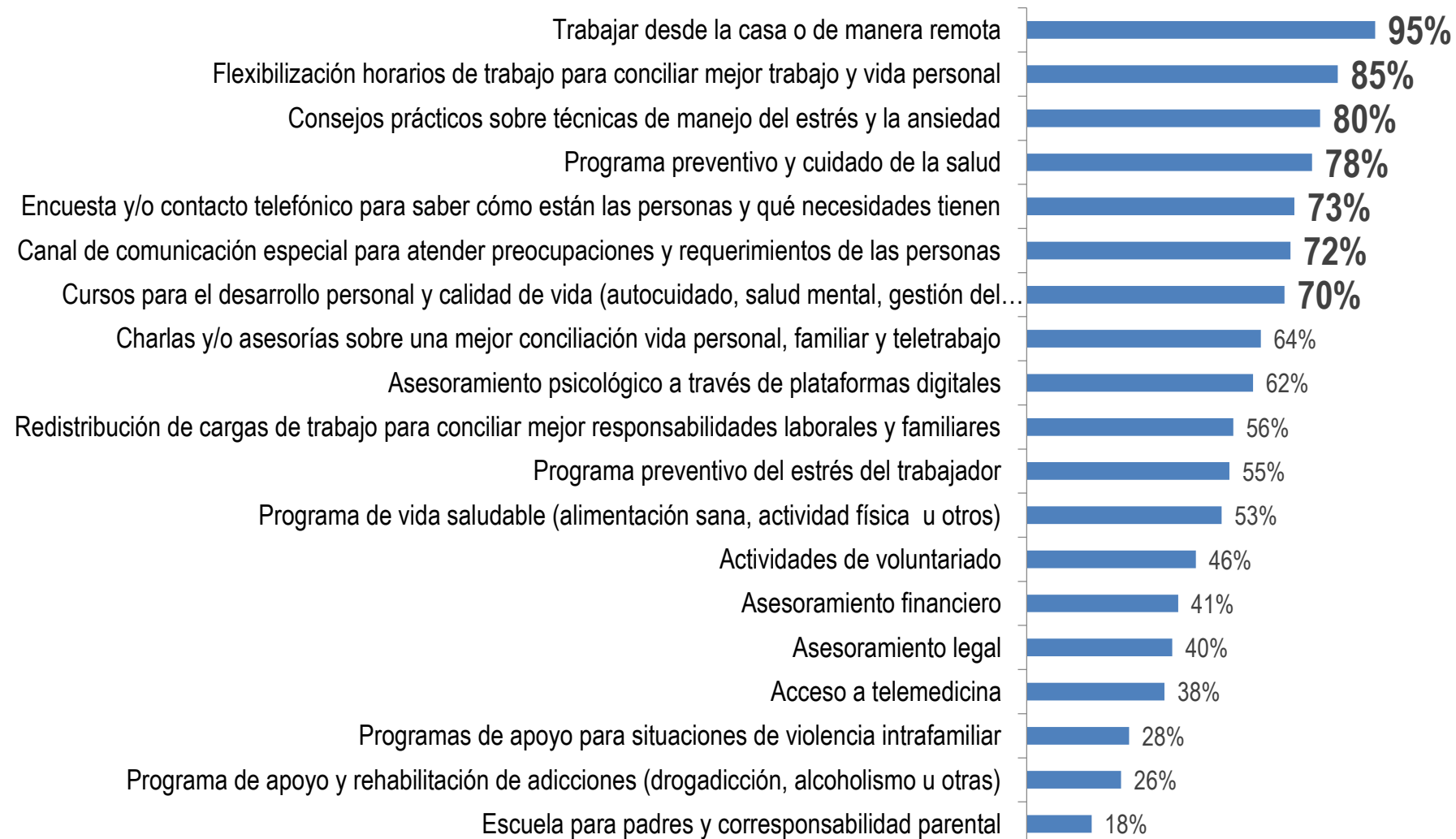
**95%** Trabajar desde la casa

**85%** Flexibilización horarios

**80%** Consejos para el manejo  
de estrés y ansiedad

## ¿Qué MEDIDAS para la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de los colaboradores están implementando en su organización?

% de organizaciones que menciona cada una de las 19 medidas consultadas



## BUENAS PRÁCTICAS MÁS INCORPORADAS

en Salud Mental y Bienestar  
por la pandemia

**69%** Trabajar desde la casa

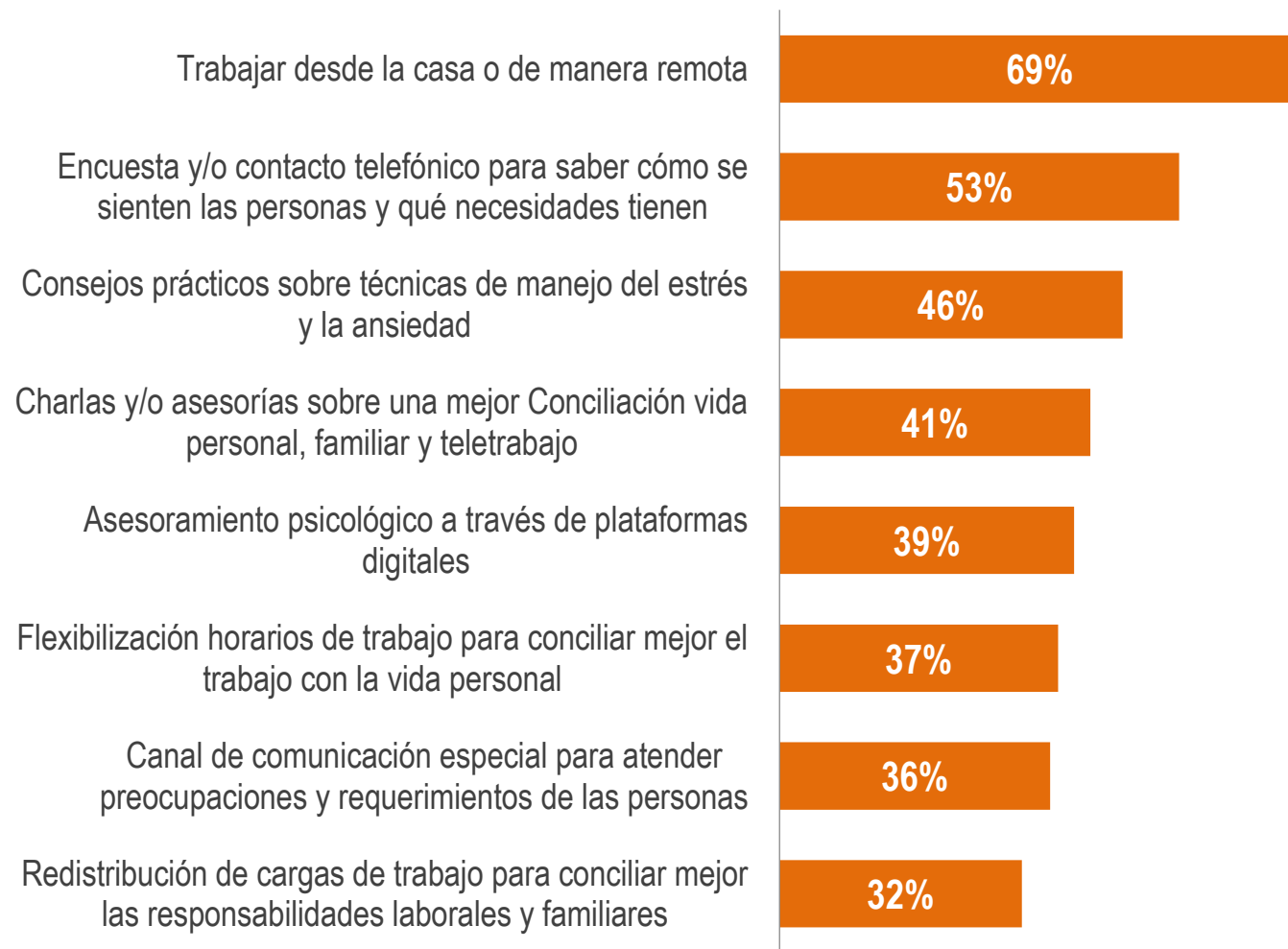
**53%** Encuestas y llamadas  
para saber del colaborador

**46%** Consejos para el manejo  
de estrés y ansiedad



## ¿Qué MEDIDAS para la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de los colaboradores están implementando en su organización debido a la pandemia?

% de organizaciones que menciona cada una de las 19 medidas consultadas



# 115 MEDIDAS

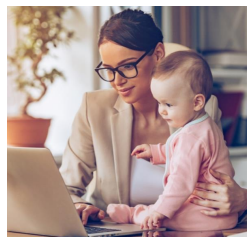
## Catálogo Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

¿Qué otras prácticas o medidas para la **SALUD MENTAL Y BIENESTAR** de los colaboradores están implementando con motivo de la pandemia por COVID-19?



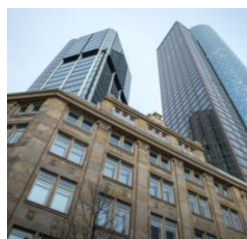
### SALUD MENTAL

- Actividades de contención y apoyo emocional
- Apoyo al Bienestar Integral y Vida Saludable
- Capacitación para la Salud Mental y el Bienestar
- Actividades recreativas virtuales para colaboradores y familiares



### TELETRABAJO

- Trabajo en forma remota: capacitación, equipamiento, flexibilidad
- Acompañamiento y entrenamiento a las jefaturas



### ORGANIZACIÓN

- Campaña comunicacional
- Ayuda económica por la pandemia
- Acciones en favor del clima organizacional



### COVID-19

- Medidas de prevención y cuidado de la salud
- Ayudas específicas a personas por el COVID-19

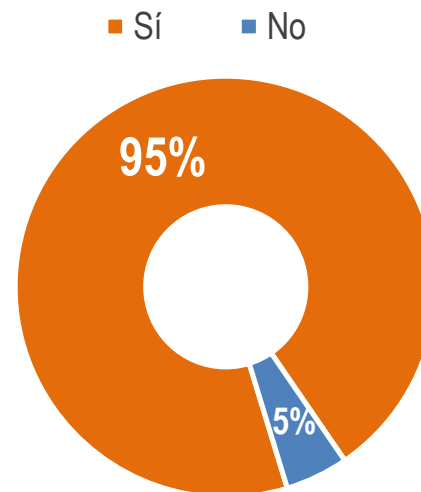


## MEDIDAS para los GRUPOS DE RIESGO

**95%** tiene identificado a los colaboradores que tienen mayores riesgos frente al COVID-19

**Quedarse en el hogar** es la principal medida para los grupos de riesgo

¿En la organización tienen identificado a los grupos de riesgo frente al COVID-19, como son los adultos mayores, personas con enfermedades crónicas o con otras patologías de base?



**Medidas de apoyo específicas que entregan las organizaciones para grupos de riesgo**

**32%** Permiso para quedarse en el hogar o no asistir al trabajo

**13%** Programa para reforzar el seguimiento de los tratamientos médicos

**9%** Entrega de mercadería y/o bono especial para alimentación

**8%** Acceso preferente a atención médica

## MEDIDAS de PREVENCIÓN y AYUDA por el COVID-19

**92%** Entrega implementos de seguridad e higiene

**92%** Desinfecta escritorios e implementos

**89%** Aumenta frecuencia de desinfección de baños



## ¿Qué medidas de PREVENCIÓN y de AYUDA frente al COVID-19 pueden acceder TODOS los colaboradores?

% de organizaciones que menciona cada una de las medidas consultadas

Entrega de implementos de seguridad e higiene para los colaboradores

92%

Desinfección de escritorios, artefactos, baños y otros implementos de uso común en las instalaciones de la organización

92%

Aumento de la frecuencia de la desinfección de los baños y control del uso simultáneo de ellos

89%

Establecimiento de turnos de trabajo presencial para reducir el número de personas en las instalaciones de la organización

84%

Medición de la temperatura al ingreso de la organización

82%

Programa de vacunación otorgado por la organización

80%

Desinfección entre turnos de sillas, mesones u otros equipamientos

77%

Permiso para quedarse en el hogar o no asistir al trabajo

66%

Buses de acercamiento o traslado de los colaboradores para reducir el uso de transporte público

41%

## Impactos de la pandemia en el RENDIMIENTO de los Equipos

**76%** Mantuvo o Aumentó el rendimiento en su Equipo

En la medida en que:

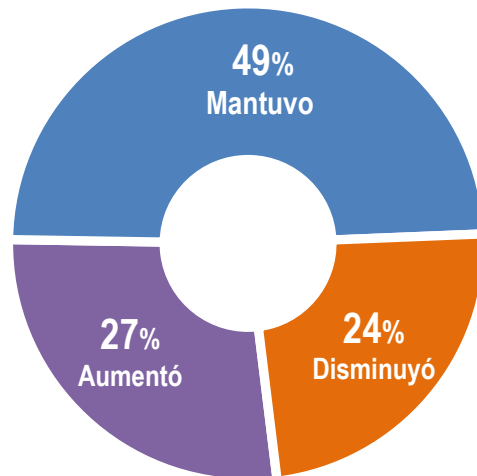
▲+ Presupuesto para la Salud Mental

▲+ Rendimiento del Equipo



## ¿De qué manera diría que la pandemia por COVID-19 ha afectado el rendimiento de su Equipo?

RENDIMIENTO DEL EQUIPO



Modificación del presupuesto para la Salud Mental tras el COVID-19

		No tiene asignado presupuesto	Redujo presupuesto	Mantuvo presupuesto	Aumentó presupuesto
Efecto de la pandemia en el rendimiento del Equipo	Disminuyó	41%	<b>61,5%</b>	18,3%	9,3%
	Se mantuvo	33,3%	30,8%	58,3%	55,6%
	Aumentó	25,6%	7,7%	23,3%	<b>35,2%</b>

- Existe una asociación estadísticamente significativa entre la modificación del presupuesto y el rendimiento del equipo.
- Un aumento en el presupuesto para Salud Mental se asocia a un mejor rendimiento del equipo, así como una reducción de presupuesto se asocia a un peor rendimiento.
- Respecto al total de **organizaciones que aumentaron** su presupuesto en Salud Mental, sólo el 9,3% percibe un peor rendimiento de sus equipos y el **35,2% una mejora**.
- Por el contrario, del total de **organizaciones que redujeron** su presupuesto para Salud Mental tras el COVID-19, la mayoría (**61,5%**) señala que el rendimiento de su equipo **ha disminuido** y sólo el 7,7% percibe un mejor rendimiento.

## BUENAS PRÁCTICAS que contribuyen al RENDIMIENTO de los Equipos

70% Teletrabajo

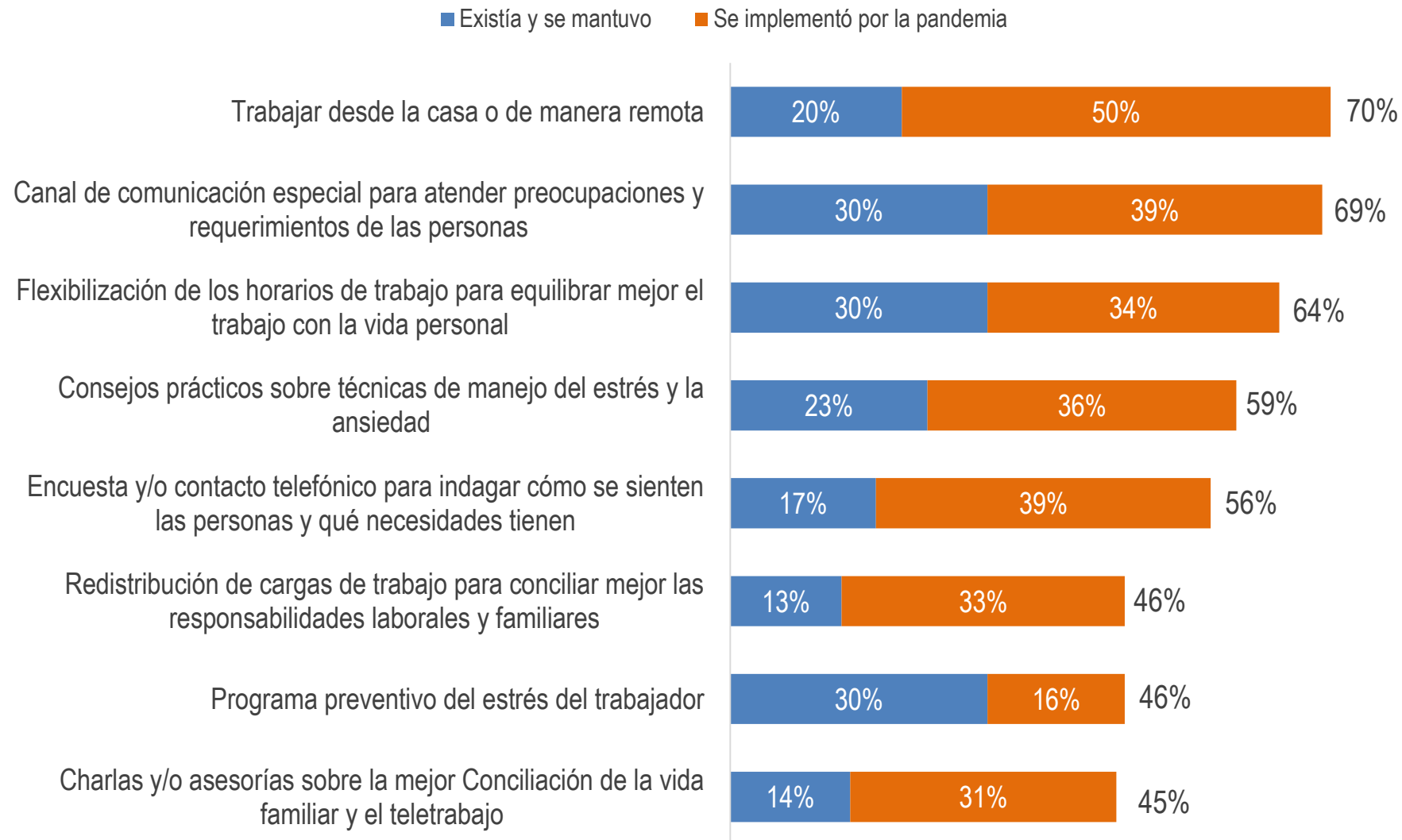
69% Canal de comunicación  
especial con las personas

64% Flexibilización horarios

59% Consejos para el  
estrés y la ansiedad



## ¿Cuáles son las medidas que han implementado el 27% de las organizaciones que manifestaron que AUMENTÓ EL RENDIMIENTO de sus Equipos?

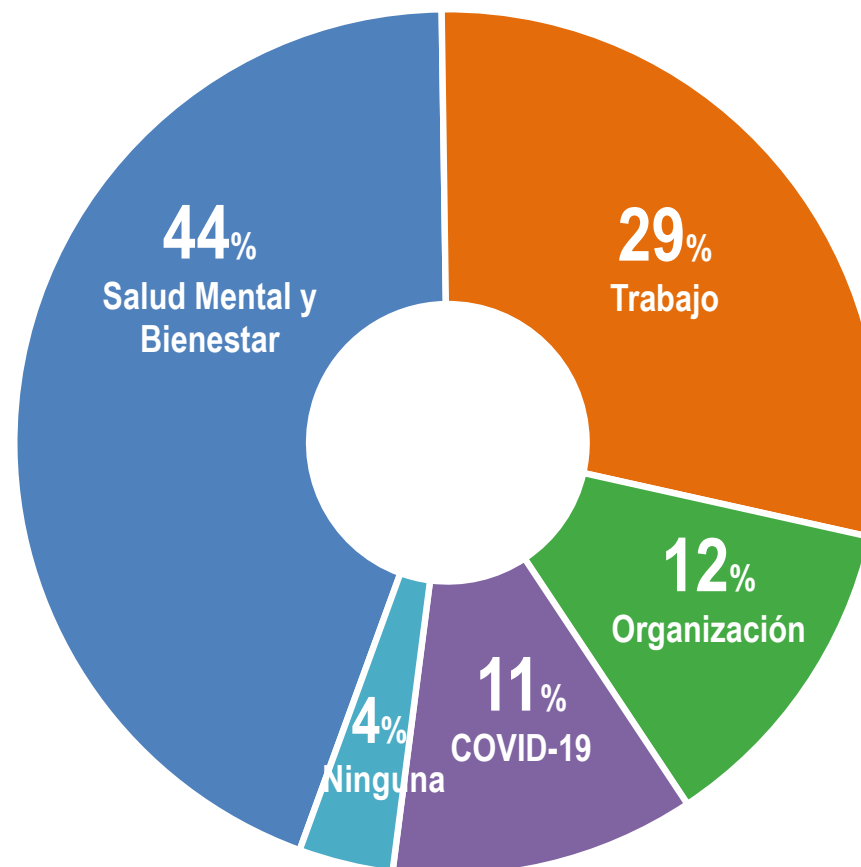


# FUTURO

## de la Salud Mental en las organizaciones post pandemia

¿Qué MEDIDAS A FUTURO están pensando o diseñando para ayudar a la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de sus colaboradores?

% de organizaciones que mencionaron medidas en cada uno de estos ámbitos



Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19



# FUTURO

## de la Salud Mental en las organizaciones post pandemia

ORGANIZACIONES MENCIONARON:

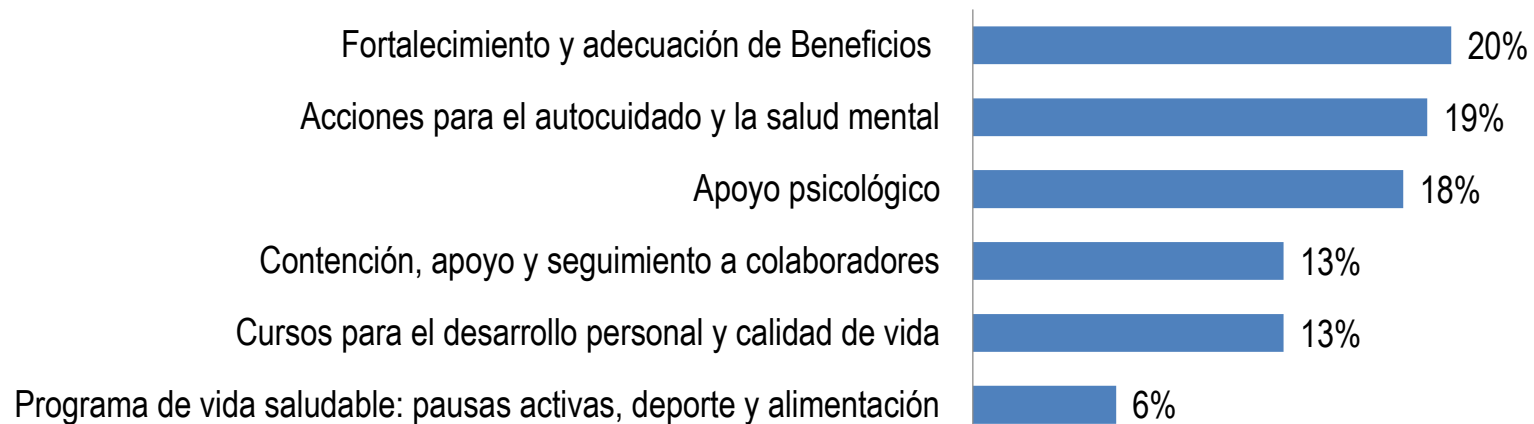
**44%** Medidas en Salud  
Mental y Bienestar

**29%** Medidas en el Trabajo

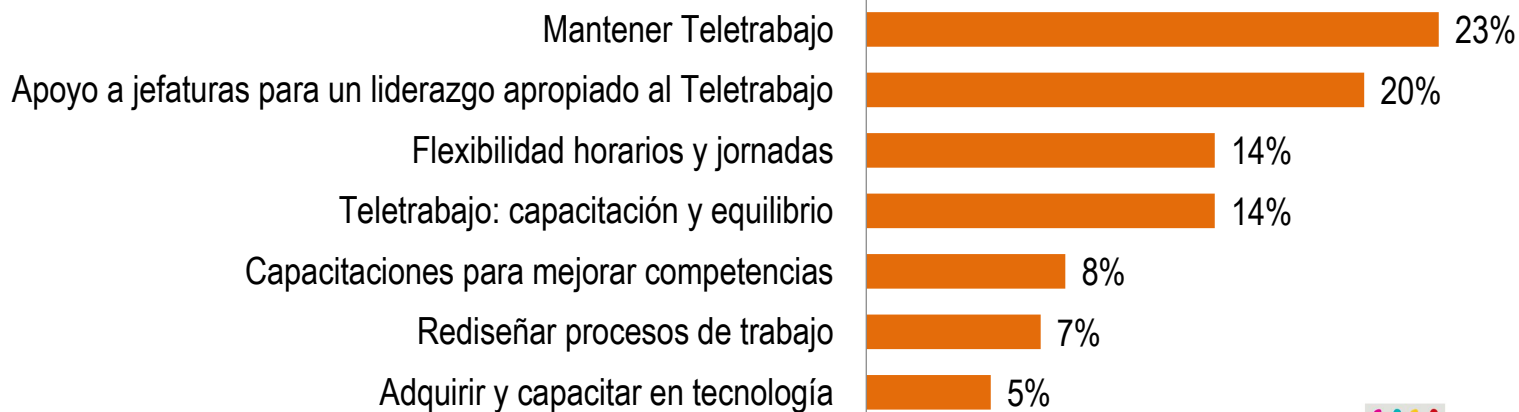


## Principales medidas que a FUTURO se están pensando implementar para contribuir a la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de los colaboradores

### SALUD MENTAL Y BIENESTAR



### TRABAJO



# FUTURO

## de la Salud Mental en las organizaciones post pandemia

ORGANIZACIONES MENCIONARON:

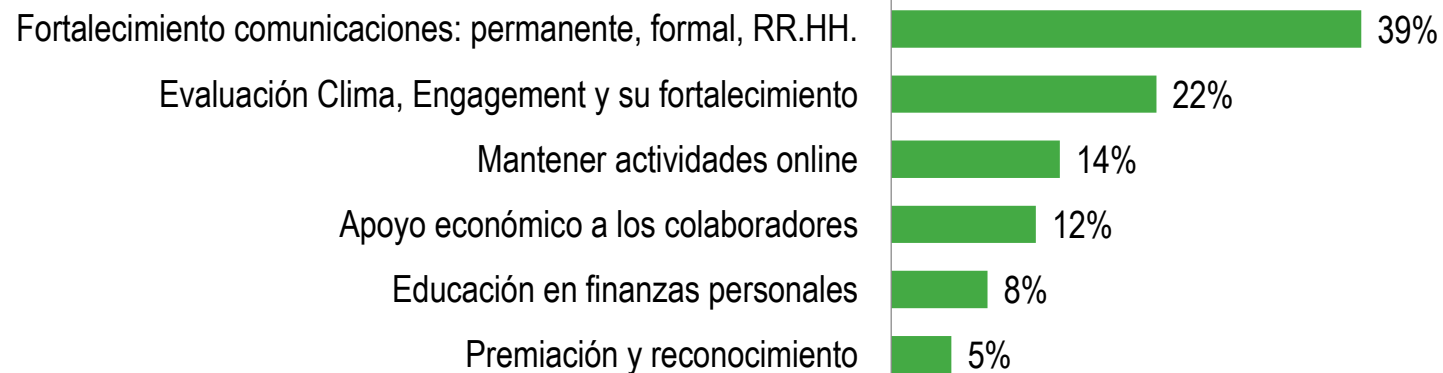
**12%** Medidas a nivel  
Organización

**11%** Medidas por COVID-19

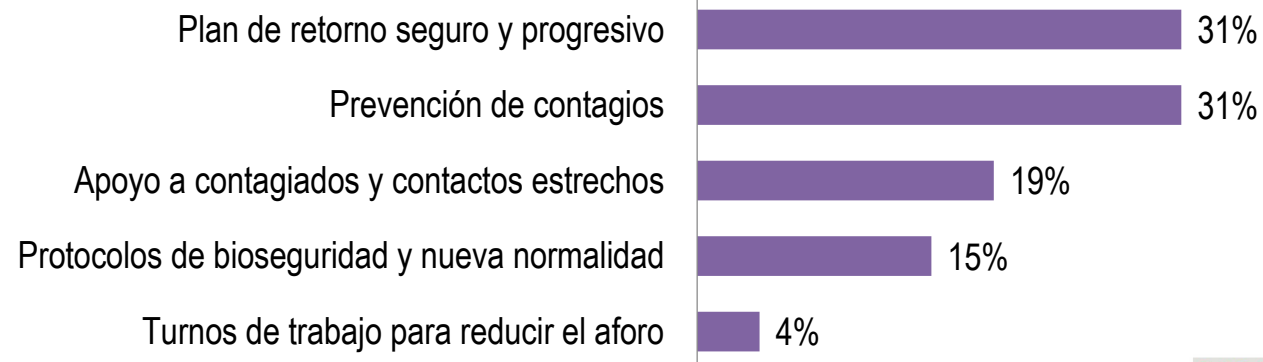


## Principales medidas que a FUTURO se están pensando implementar para contribuir a la SALUD MENTAL Y BIENESTAR de los colaboradores

### ORGANIZACIÓN

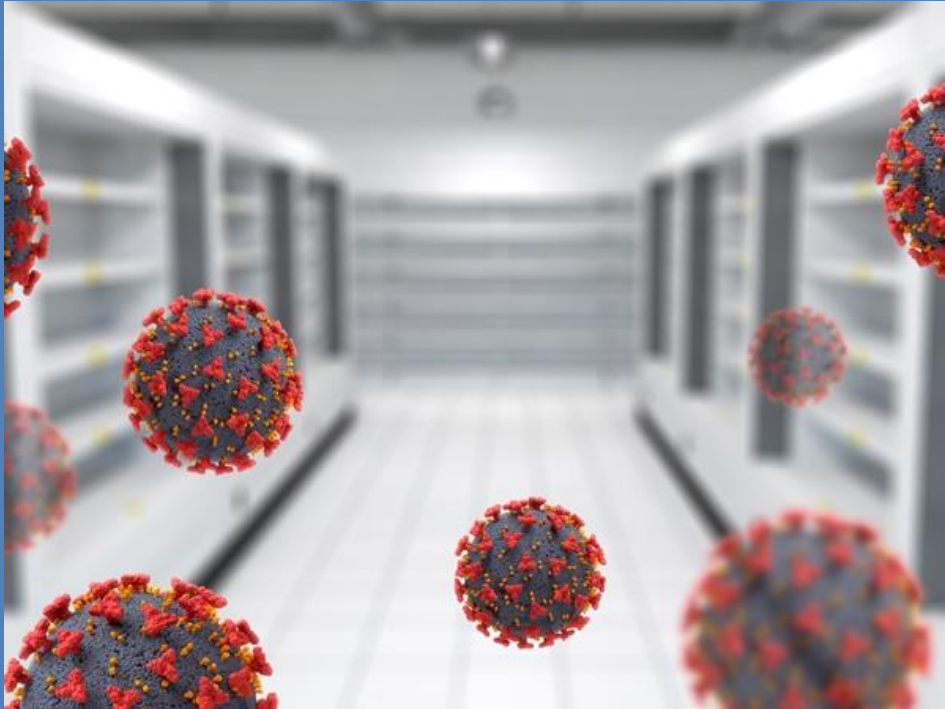


### COVID-19



# 3

## CONCLUSIONES



# CONCLUSIONES

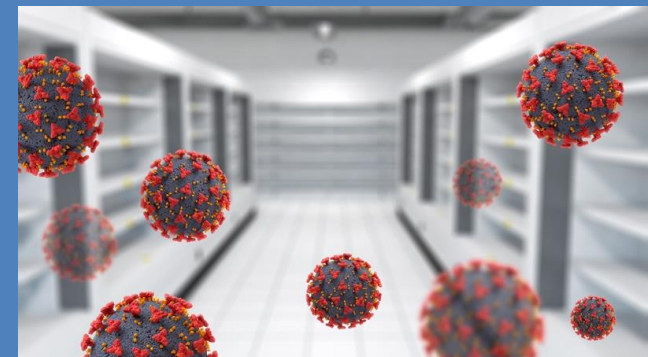
## Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

La pandemia por COVID-19 ha impactado en la vida de las personas y en el funcionamiento de las organizaciones a nivel mundial y nacional. En Chile los esfuerzos se han centrado en preservar la vida de las personas y permitir la continuidad operacional de las industrias que brindan bienes y servicios esenciales para las personas.

El Estudio **Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19** de **Fundación Chile Unido** convocó a un grupo amplio de 186 organizaciones, tanto privadas (80%) como públicas (20%), con presencia nacional (73%) y multinacional (27%), de diversos tamaños y transversal a los sectores de la economía.

Los hallazgos de este Estudio se pueden articular en torno a cinco conclusiones principales:

1. **La Salud Mental de las personas es una prioridad dentro de las organizaciones y con la pandemia por COVID-19 ha cobrado aún más importancia y se le ha asignado mayores recursos.**
2. **Las Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental están logrando impactos positivos en el rendimiento de los equipos de trabajo.**
3. **Las principales preocupaciones de los colaboradores y los equipos de Recursos Humanos en este tiempo de pandemia son el COVID-19, la Salud Mental, el Teletrabajo y la situación de la Organización.**
4. **Las organizaciones se han movilizad para desplegar una amplia y diversificada gama de Buenas Prácticas Laborales para contribuir a la Salud Mental y Bienestar de sus colaboradores.**
5. **A futuro, la Salud Mental seguirá teniendo protagonismo en las Políticas de Recursos Humanos.**



# La Salud Mental es una prioridad dentro de las organizaciones y se le ha asignado presupuesto por la pandemia

## Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

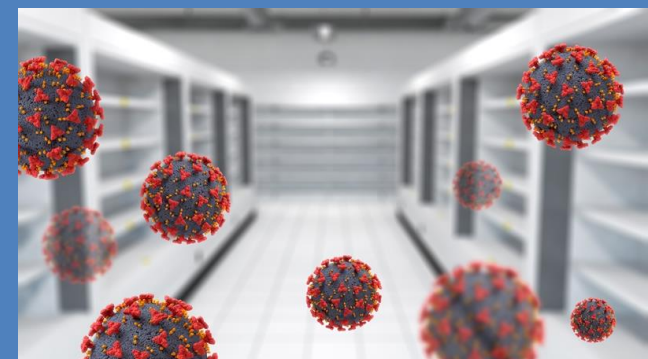
1. La Salud Mental de las personas es una prioridad dentro de las organizaciones y con la pandemia por el COVID-19 ha cobrado aún más importancia y se le ha asignado mayores recursos.

Antes de la pandemia, la Salud Mental de los colaboradores era un tema prioritario para más de la mitad de las organizaciones (60%). Con la llegada del COVID-19 cobra aún más relevancia, siendo un 83% las que menciona que la Salud Mental de los colaboradores es prioritaria o muy prioritaria actualmente.

En cuanto a los sectores económicos, se observa en general un aumento en la consideración de la Salud Mental como prioritaria; especialmente en el 100% de las industrias orientadas a la provisión de bienes y servicios esenciales que han seguido funcionando en tiempo de cuarentena: información y comunicación; agricultura, ganadería, pesca; alimentos y bebidas; establecimientos financieros y commodities.

La llegada de la pandemia movilizó a un 73% de las organizaciones a destinar recursos para ir en ayuda de la Salud Mental y el Bienestar de sus colaboradores. De ellas, un 30% aumentó su presupuesto inicial para este tema, un 35% lo mantuvo y solo un 8% lo redujo.

A su vez, de las empresas que afirman que la Salud Mental es prioritaria o muy prioritaria, un 74,2% de ellas decide mantener o aumentar su presupuesto con la llegada de la pandemia por COVID-19 y por el contrario, quienes mencionan que este tema es nada o poco prioritario, un 74,4% no tiene asignado un presupuesto.





# La Salud Mental logra impactos positivos en el rendimiento de los Equipos

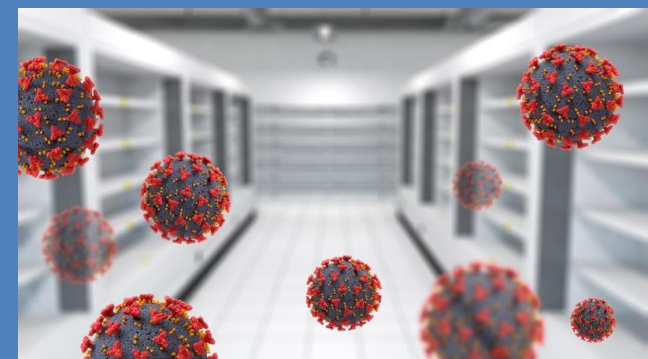
## Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

### 2. Las Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental están logrando impactos positivos en el rendimiento de los equipos de trabajo

Un 27% de los líderes de RR.HH. manifestó que había aumentado el rendimiento de los equipos de trabajo durante este tiempo de pandemia, mientras que un 49% de los consultados señaló que se había mantenido, lo cual es una buena noticia dado que solo 1 de cada 4 organizaciones expresó que disminuyó la productividad de sus equipos.

Se constata que un aumento en el presupuesto para Salud Mental se asocia a un mejor rendimiento en los equipos: del total de organizaciones que asignaron mayores recursos para este tema, un 35,2% mejoró el desempeño de su equipo.

Las principales medidas que implementaron las organizaciones con mejor rendimiento de sus equipos fue, además del teletrabajo, establecer un canal de comunicación especial para atender requerimientos de sus colaboradores (39%), encuestas para conocer cómo están sus colaboradores (39%), y consejos para el manejo del estrés y la ansiedad (36%).



## Las principales PREOCUPACIONES de Colaboradores y RR.HH. son:

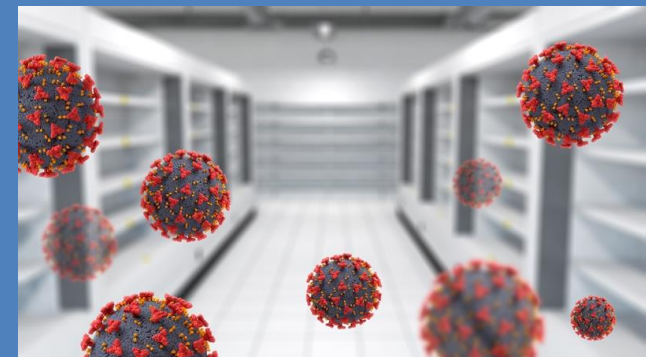
- COVID-19
- Salud Mental
- Teletrabajo
- Organización

### Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

3. Las principales preocupaciones de los colaboradores y los equipos de Recursos Humanos en este tiempo de pandemia son el COVID-19, la Salud Mental, el Teletrabajo y la situación de la Organización.

Producto de la crisis sanitaria, un 93% de las organizaciones menciona que la principal preocupación de sus colaboradores son manifestaciones propias de un deterioro emocional (incertidumbre, ansiedad, angustia, estrés, entre otros). Le sigue con un 61% la incertidumbre sobre la situación y continuidad de la organización donde trabaja, luego la dificultad de las personas para trabajar en su casa (60%) y una mayor carga de trabajo haciendo teletrabajo (59%).

Por su parte, los equipos de RR.HH. al expresar sus preocupaciones, hacen referencia en un 75% a los impactos del COVID-19 en la salud de las personas, un 65% a las consecuencias de la pandemia en la Salud Mental de los colaboradores y un 33% menciona temas vinculados al Teletrabajo, entre otras inquietudes.



## Se amplían las Buenas Prácticas que se brindan para la Salud Mental y el Bienestar en tiempos de pandemia

### Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

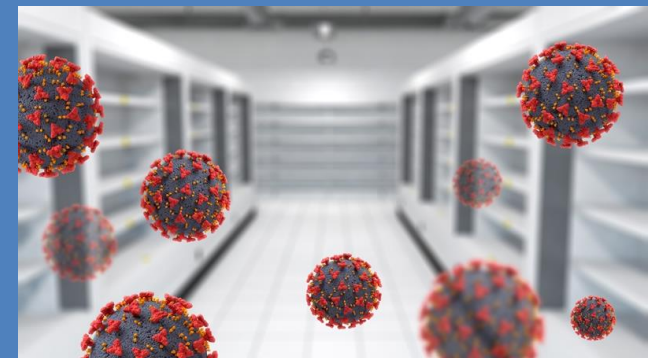
#### 4. Las organizaciones se han movilizado para desplegar una amplia y diversificada gama de Buenas Prácticas Laborales para contribuir a la Salud Mental y el Bienestar de sus colaboradores.

De las 19 medidas que se consultaron en este Estudio para promover específicamente la Salud Mental y el Bienestar de los colaboradores, el 100% ya se ofrecía antes de la pandemia y con su llegada aumentaron su presencia. Es así, que actualmente el 95% de las empresas y servicios públicos están implementando el Teletrabajo, un 85% ha flexibilizado los horarios de trabajo para compatibilizarlo con las actividades en la casa y un 78% ha implementado programas preventivos y de cuidado de la salud.

A su vez, las medidas más incorporadas durante estos últimos meses con motivo del COVID-19 son las encuestas y/o llamados telefónicos para saber de los colaboradores (53%), consejos para el manejo del estrés y la ansiedad (46%), charlas y recomendaciones para una mejor conciliación de la vida laboral y personal (41) y brindar apoyo psicológico a través de plataformas digitales (39%).

Respecto a las 13 prácticas de prevención y ayudas específicas frente al COVID-19 indagadas por el Estudio, su totalidad han sido implementadas para todo el personal. Solo la posibilidad de quedarse en la casa, en el 32% de las organizaciones, es una medida que solo pueden acceder los trabajadores que pertenecen a los grupos de riesgo frente al COVID-19.

Es importante destacar que mediante preguntas abiertas a las organizaciones, se recopilieron 115 buenas prácticas laborales que están implementado las empresas y servicios públicos para contribuir a la Salud Mental y el Bienestar de sus trabajadores, medidas preventivas de ayuda por el COVID-19 e iniciativas a nivel corporativo para reforzar las comunicaciones internas, mantener la cercanía con las personas y fortalecer el clima y cultura organizacional. Todo ello da cuenta de la creatividad y motivación de las áreas de RR.HH. por brindar ayudas concretas y pertinentes a la realidad particular de sus colaboradores y de sus organizaciones.



## Posterior al COVID-19 la Salud Mental seguirá siendo prioritaria en las organizaciones

### 5. A futuro, la Salud Mental seguirá teniendo protagonismo en las Políticas de Recursos Humanos.

Las 186 organizaciones consultadas señalaron medidas que implementarán luego de pasada la pandemia y más del 60% mencionó al menos tres iniciativas concretas.

Un 44% de las medidas mencionadas corresponden al ámbito de la Salud Mental y Bienestar, le siguen con un 29% las iniciativas para fortalecer el teletrabajo, apoyar a las jefaturas, flexibilizar horarios y otras acciones de índole laboral. Fortalecer las comunicaciones, el clima, el engagement y otras medidas a nivel de la organización concentran el 12% de las iniciativas a futuro, y finalmente, las acciones por el COVID-19 quedan desplazadas al último lugar (11%) y tan solo un 4% de las organizaciones no señala ninguna acción a futuro, puesto que están abocada un 100% a superar la contingencia actual.

# 4

## RECOMENDACIONES





## RECOMENDACIONES para promover la Salud Mental y el Bienestar

### Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Los especialistas señalan que las preocupaciones, la ansiedad y angustia que provoca el escenario mundial sobre el COVID-19 son normales, pero su impacto en la Salud Mental puede ser abrumador, más aún cuando las medidas de confinamiento y distanciamiento social alteran sustantivamente las rutinas diarias, volviéndose estresores que generan impactos en todos los rangos etarios.

**Tras realizar este Estudio, se pueden recoger las siguientes recomendaciones de buenas prácticas para cuidar la SALUD MENTAL y propiciar el BIENESTAR de los colaboradores**

1. Encuestar y/o contactar telefónicamente a los colaboradores para conocer cómo están en cuanto a su salud, situación familiar, económica y preocupaciones, demostrando un genuino interés por las personas y en poder apoyarlas de acuerdo a las posibilidades de la realidad organizacional.
2. Contribuir con medidas de autocuidado y generar un estilo de vida saludable son esenciales para ayudar a afrontar la pandemia, de forma que las personas puedan recuperar el control sobre sus condiciones de vida en este tiempo de incertidumbres. Es fundamental cuidar el cuerpo, la mente y el vínculo con otras personas.
3. Entregar a los colaboradores consejos prácticos, charlas y/o talleres de cómo prestar atención a su salud física, tales como dormir suficiente, realizar ejercicios de estiramiento o meditación, comer saludablemente, limitar el tiempo en las pantallas, entre otros.
4. Para cuidar la mente se aconseja mantener una rutina normal, limitar la exposición a medios de comunicación, mantenerse ocupado, concentrarse en pensamiento positivos, establecer prioridades y tomar conciencia que los esfuerzos que estamos realizando son un acto altruista para cuidar la salud de los demás.



## RECOMENDACIONES para promover la **Salud Mental** y el **Bienestar**

### Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

#### Recomendaciones de buenas prácticas para cuidar la SALUD MENTAL y propiciar el BIENESTAR de los colaboradores

5. Generar y/o mantener canales de comunicación especiales, como plataformas electrónicas, fono ayuda u otros que permitan brindar contención emocional y canalizar inquietudes, necesidades y ayudas que se estén entregando con motivo de la pandemia.
6. Mantener el contacto y vínculos con otras personas son fundamentales, favoreciendo actividades recreativas a través de conexiones virtuales, ayudando a personas que no pueden comprar sus insumos básicos o realizando acciones solidarias como entregas de cajas de mercadería a nivel corporativo.
7. Brindar la flexibilidad necesaria para que las personas puedan administrar sus tiempos y conciliar mejor sus responsabilidades laborales con las de la casa, donde muchas veces hay integrantes de la familia que necesitan cuidados especiales (niños, adultos mayores, personas con discapacidad, entre otros).
8. Cuidar y respetar los tiempos de desconexión, para favorecer el descanso de las personas y que puedan marcar límites en un contexto donde el trabajo y la vida personal se desenvuelven mayoritariamente en un solo espacio.
9. Revisar y adecuar los programas de beneficios, para incorporar ayudas como la atención psicológica mediante plataformas digitales, telemedicina u otras atenciones que con motivo de la pandemia han sido más requeridas por los colaboradores.



## RECOMENDACIONES en torno al Trabajo y Teletrabajo

### Recomendaciones de buenas prácticas para el TRABAJO y TELETRABAJO

1. Planificar y comunicar a tiempo las medidas adoptadas para un retorno seguro a los lugares de trabajo, recogiendo las indicaciones entregadas por la autoridad y adecuadas a la realidad corporativa.
2. Reforzar las medidas para dar continuidad al teletrabajo, capacitando a las personas en temas de seguridad y prevención de accidentes en el hogar, aspectos ergonómicos, en conciliación de la vida laboral y personal haciendo trabajo a distancia, entre otros temas.
3. Continuar con los programas de capacitación para la adquisición de nuevas competencias de acuerdo a los cambios en la organización, favoreciendo la autogestión y el cumplimiento de metas que permitan mantener y/o aumentar la productividad de los equipos.
4. Apoyar a las jefaturas para que ejerzan un liderazgo cercano, empático, apropiado para el trabajo a distancia, previniendo situaciones de acoso o sobrecarga de trabajo que desencadenen estrés en los equipos.




## RECOMENDACIONES a nivel de la **Organización**

### Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19


#### Recomendaciones de buenas prácticas a nivel de la ORGANIZACIÓN

1. Continuar con las estrategias y plan de comunicación iniciados con motivo del COVID-19. La extensión de la nueva normalidad aún es indefinida y se requiere entregar información oportuna acerca de la situación de la compañía, de las medidas que se van adoptando y los canales abiertos para acoger y apoyar a los colaboradores, con presencia de la alta gerencia.
2. Generar espacios de encuentro corporativo, reforzando el sentido de pertenencia y aporte que cada miembro y equipo entrega para cumplir con el propósito de la institución, cuidando el clima y la vivencia de los valores que reafirmando el sello organizacional.
3. Reconocer y distinguir a las personas que durante este tiempo su labor ha sido fundamental para dar continuidad operacional a la organización, dando muestra del compromiso y del espíritu que se ha tenido que construir en este tiempo especial por la pandemia.





*“Valoramos más nuestro cuerpo que la mente ...  
es hora de que cerremos la brecha entre la salud física  
y la salud emocional” (Guy Winch)*



Cuidar y apoyar la Salud Mental y el Bienestar de las  
personas ha sido relevado como un eje fundamental  
para salir adelante tras la pandemia por COVID-19.

Es un desafío de todos y en conjunto por una sociedad  
más sana, más humana y más feliz.





1

## SALUD MENTAL & BIENESTAR

### 1.1 Actividades de contención y apoyo emocional

1. Atención psicológica mediante plataformas virtuales para colaboradores y familiares
2. Cafés virtuales en tópicos relacionados o no con el trabajo
3. Contratación de psicólogo para brindar apoyo emocional
4. Envío de mensajes positivos para reforzar el ánimo de los colaboradores
5. Fono ayuda psicológico de las mutualidades
6. Foros de apoyo y contención grupal
7. Intervenciones especiales en equipos para disminuir estrés y tensión
8. Persona de cada equipo lidera el tema de Salud Mental promoviendo actividades y canalizando inquietudes a RR.HH.
9. Reuniones virtuales por equipo acompañadas de un profesional especialista en temas de Salud Mental y Bienestar
10. Sondeo, encuesta y/o contacto telefónico para saber cómo están los colaboradores, qué necesidades tienen y detectar síntomas de salud mental
11. Talleres online de primeros auxilios psicológicos
12. Webinars sobre Salud Mental



1

## SALUD MENTAL & BIENESTAR

### 1.2 Apoyo al bienestar integral y vida saludable

13. Actividades deportivas: videos y clases sincrónicas
14. Ampliación del beneficio deportivo para compra de artículos y/o suscripción a plataformas online
15. Atención médica virtual
16. Canal de comunicación especial u oficina virtual de RR.HH. para atender y canalizar ayudas a los colaboradores
17. Clases sincrónicas, videos o cápsulas para realizar yoga, pilates y zumba
18. Consejos nutricionales y clases de alimentación saludable
19. Consejos prácticos sobre técnicas de autocuidado, manejo del estrés y la ansiedad
20. Contratación de un equipo médico para atender a trabajadores en planta
21. Pausas activas de autocuidado
22. Plataforma digital de bienestar con monitoreo remoto y buenas prácticas
23. Programa especial de bienestar en tiempos de pandemia con énfasis en la Salud Mental
24. Sesiones de meditación y mindfulness



1

## SALUD MENTAL & BIENESTAR

### 1.3 Capacitaciones para la salud mental y el bienestar

25. Autocuidado
26. Conciliación del sueño
27. Conciliación Trabajo, Familia y Vida Personal
28. Contención emocional
29. Escuela para Padres y Corresponsabilidad
30. Finanzas personales
31. Gestión del tiempo
32. Manejo del estrés y ansiedad
33. Reforzamiento del uso y de los beneficios del seguro médico complementario
34. Resiliencia

### 1.4 Actividades recreativas virtuales

35. After home office
36. Celebraciones de cumpleaños y fiestas especiales
37. Clases de cocina
38. Competencias virtuales
39. Concursos de talentos
40. Karaoke
41. Panoramas y actividades recreativas en familia y especialmente para niños



## TELETRABAJO



### 2.1 Trabajo en forma remota

42. Adecuación de beneficios para personas haciendo teletrabajo
43. Bono por teletrabajo para cubrir costos en el hogar
44. Capacitaciones en temas necesarios para un buen teletrabajo: ergonomía, recursos tecnológicos, plataformas compartidas de información, factores psicosociales, prevención de riesgos y accidentes en el hogar, organización del tiempo, autodisciplina, entre otros.
45. Compra de equipos y mobiliario para uso en el hogar: sillas, equipos y monitores
46. Entrega de kit de primeros auxilios para el hogar
47. Flexibilización de horarios para equilibrar mejor el trabajo con la vida personal
48. Incentivo a la desconexión y bloqueo del horario de almuerzo para evitar reuniones
49. Mantenimiento, ampliación y/o fortalecimiento del Programa de Teletrabajo posterior a la pandemia
50. Protocolo de trabajo en forma remota
51. Redistribución de cargas de trabajo para conciliar mejor las responsabilidades laborales con las familiares
52. Taller de bienestar laboral para el teletrabajo

### 2.2 Acompañamiento y entrenamiento a las Jefaturas

53. Capacitación a jefaturas en temas de salud mental, contención emocional y liderazgo empático
54. Coaching para jefaturas en tiempos de pandemia
55. Contención especial a las jefaturas
56. Cursos y/o coaching dirigido a los líderes para enfrentar situaciones de crisis
57. Entrenamiento en liderazgo de equipos remotos
58. Pautas o guías de contención para que los líderes las utilicen con sus equipos
59. Plan de monitoreo de jefaturas
60. Protocolo de liderazgo para las jefaturas

## ORGANIZACIÓN

### 3.1 Campaña comunicacional

61. Cápsulas informativas
62. Comunicación semanal a los sindicatos informando de los casos de COVID-19
63. Conversatorios temáticos para hablar de la cultura y valores corporativos, entre otros tópicos
64. Encuentros virtuales
65. Mensaje del Gerente General en forma periódica para compartir las principales medidas internas y transmitir tranquilidad a los colaboradores
66. Newsletter semanal con información acerca del bienestar y COVID-19
67. Programa radial
68. Publicaciones en diario mural
69. Reunión ampliada online con todos los colaboradores y la alta gerencia

### 3.2 Ayuda económica por la pandemia

70. Apoyo a familiares que han perdido el trabajo reubicándolos con la red de head hunters de la organización
71. Bono adicional para transporte privado
72. Bono COVID-19
73. Disponer de móviles para trasladar a las personas y así reducir uso del transporte público
74. Envío de insumos básicos y mercadería
75. Mantener las remuneraciones de las personas con cuarentena preventiva, equipos comerciales, personas que no asisten presencialmente al trabajo por ser grupos de riesgo ante el coronavirus o por tener que reducir el aforo en instalaciones
76. Organización de traslados compartidos en auto
77. Pago anticipado de los sueldos para evitar colapsos en las compras





## ORGANIZACIÓN

### 3.3 Acciones en favor del Clima organizacional

78. Evaluación del clima organizacional y engagement para implementar medidas ajustadas a la contingencia
79. Flexibilización de horarios y de jornadas para trabajo presencial para evitar horarios punta
80. Modificación de los manuales de acoso laboral, sexual y maltrato
81. Reconocimientos especiales a equipos en terreno
82. Reconvertir programa de capacitación a modalidad online
83. Webinar en comportamiento y relaciones interpersonales
84. Webinar especial para reforzar la cultura organizacional



## COVID-19

### 4.1 Medidas de prevención y cuidado de la salud

85. Activación del Comité Paritario y/o creación de Comité de Crisis por COVID-19
86. Actualización de protocolos de bioseguridad
87. Adecuación y/o instalación de separadores acrílicos entre puestos de trabajo para resguardar el distanciamiento social
88. Aplicación preventiva y gratuita de PCR a trabajadores en terreno y contactos estrechos
89. Aumento en la frecuencia de la desinfección de baños y control de su uso simultáneo
90. Capacitación y charlas de especialistas sobre COVID-19
91. Coordinación permanente con las mutualidades
92. Designación de “guardianes” que controlan el cumplimiento de las medidas sanitarias de prevención de contagio en las instalaciones de la organización.
93. Dispositivo de alcohol gel al ingreso de oficinas
94. Elaboración y difusión de protocolos especiales de higiene y seguridad por el COVID-19
95. Entrega de Kit de sanitación: mascarilla, guantes, alcohol gel
96. Entrega de kit para enfermos y contactos estrechos: termómetro, paracetamol, desinfectante
97. Equipos de protección personal
98. Felpudo o túnel sanitizador
99. Información de las medidas de prevención y protección en los medios de comunicación corporativos.
100. Mapeo de las personas que comparten espacios comunes (transporte corporativo, casino, turnos, entre otros) para identificar contactos estrechos en caso de confirmarse una persona contagiada
101. Medición de la temperatura al ingreso de la organización
102. Permiso a personas de grupos de riesgo al COVID-19 para no asistir al trabajo manteniéndoles su remuneración
103. Programa de retorno seguro para quienes están fuera de las instalaciones
104. Reducción de aforo en oficina y sitios comunes
105. Sanitización de las casas de colaboradores
106. Sanitización semanal de oficinas e instalaciones de la organización
107. Segregación por turnos para reducir el aforo en vestidores, buses de traslado y casino
108. Separaciones y demarcaciones en espacios donde transitan personas: reloj control, casino, entre otros



4

## COVID-19

### 4.4 Ayudas específicas a personas por COVID-19

- 109. Apoyo al reintegro laboral para colaboradores post contagio
- 110. Atención médica presencial para casos críticos
- 111. Ayuda con mercadería y/o entrega de medicamentos
- 112. Cuarentenas prolongadas por sobre la recomendación sanitaria
- 113. Programa de acompañamiento y seguimiento a contagiados, sus familiares y contactos estrechos
- 114. Residencias especiales para la espera de resultados de posibles contagios y realización de cuarentenas cuando no hay cupos disponibles en las residencias sanitarias del MINSAL
- 115. Sistema de reporte estadístico de personas contagiadas y contactos estrechos



## REFERENCIAS

Académicos de la Universidad de Chile (2020). Salud mental en situación de pandemia. Documento para Mesa Social COVID-19. Recuperado de <https://www.uchile.cl/portal/especiales/covid19/163020/estrategia-nacional-para-salud-mental-propuesta-a-mesa-social-covid-19>

Brooks, S., Webster, R., Smith, L., y otros (2020). El impacto psicológico de la cuarentena y cómo reducirla: revisión rápida de la evidencia. Revisión rápida evidencia | VOLUMEN 395, NÚMERO 10227, P912-920, 14 de marzo 2020. Recuperado de [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext)

Cisternas, M. Luisa (2020). Salud mental, el otro flanco que ataca el COVID-19. Disponible en <https://radio.uchile.cl/2020/04/03/salud-mental-el-otro-flanco-que-ataca-el-covid-19/>

Entrevista a Dra. Vania Martínez, académica de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y Directora del Núcleo Milenio para Mejorar la Salud Mental de Adolescentes y Jóvenes (IMHAY), publicada por El Desconcierto, el 6 de abril 2020. Disponible en <https://www.eldesconcierto.cl/2020/04/06/psiquiatra-de-la-u-de-chile-y-estres-por-covid-19-asi-como-se-han-informado-medidas-para-el-virus-se-debiera-enseñar-a-proteger-la-salud-mental/>

Fundación Chile Unido (2018). Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal. Guía de Buenas Prácticas. Santiago: Fundación Chile Unido. Descargar en <http://www.chileunido.cl/>

Fundación Chile Unido (2019). Informe anual Programa apoyo psicológico Comunícate. Santiago: Fundación Chile Unido.

González, C., Larrondo, P., Alvarado, R. (2019). Mejorando la Atención Pública de Salud Mental en Chile: Hacia una Ley de Salud Mental - World Federation for Mental Health July 8, 2019. Recuperado de <https://wfmh.global/mejorando-la-atencion-publica-de-salud-mental-en-chile-hacia-una-ley-de-salud-mental/>

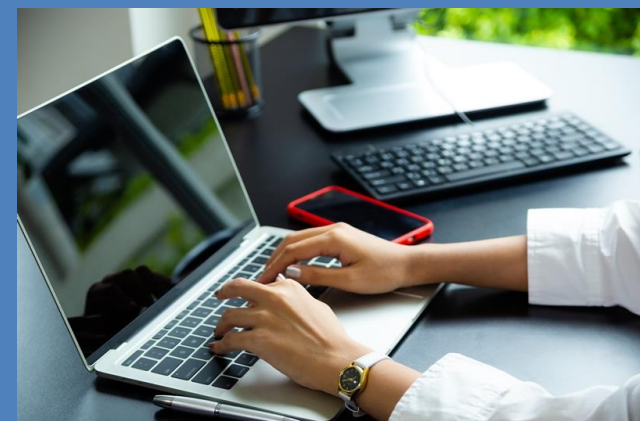
Ministerio de Salud (2018). Tercera Encuesta Nacional de Salud (ENS) 2016-2017. Disponible en: [http://epi.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/02/Minuta-Segunda-Entrega-de-Resultados-ENS\\_DEPTO.EPIDEMIOLOGIA.MINSAL.31012018.pdf](http://epi.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/02/Minuta-Segunda-Entrega-de-Resultados-ENS_DEPTO.EPIDEMIOLOGIA.MINSAL.31012018.pdf)

Organización Mundial de la Salud (2004). Invertir en salud mental. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Disponible en <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42897>

Reportaje TVN "Salud mental: 5 consejos clave para enfrentar el estrés a causa de la pandemia". Disponible en: <https://www.24horas.cl/data/salud-mental-5-consejos-clave-para-enfrentar-el-estres-a-causa-de-la-pandemia--4078707>

WHO (2017). Depression and other common mental disorders. Global health estimates. Geneva, Switzerland: WHO.

WHO (2014). Preventing suicide. A global imperative. Disponible en [http://www.who.int/mental\\_health/suicide-prevention/world\\_report\\_2014/en/](http://www.who.int/mental_health/suicide-prevention/world_report_2014/en/)



# Fundación Chile Unido

**HERIBERTO URZÚA S.**

Presidente del Directorio  
hurzua@chileunido.cl

**VERÓNICA HOFFMANN C.**

Directora Ejecutiva  
vhoffmann@chileunido.cl

**CATALINA DELPIANO T.**

Directora de Estudios  
cdelpiano@chileunido.cl

**KRISTEL SCHURCH H.**

Coordinadora Programa Comunícate  
kschurch@chileunido.cl

---

**Presidente Directorio**

Heriberto Urzúa S.

**Directores**

María Soledad Altamirano B.

Jaime Bellolio R.

Juan Carlos Eichholz C.

Martín Subercaseaux S.

\* Se agradece de manera especial la colaboración brindada como Asesora Metodológica del Estudio a Catalina Berner G., socióloga de la Pontificia Universidad Católica de Chile.







## FUNDACIÓN CHILE UNIDO

Teléfono: 228179400  
fundacionchileunido@chileunido.cl

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

 Fundación Chile Unido

 @ChileUnidoFundacion

 @chileunidofundacion

 @FundaChileUnido