

Capital *Inteligente*

PERSONAS · DATOS · TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL · POR ICAPSER

"El protocolo psicosocial chileno lleva más de una década siendo obligatorio, y la mayoría de las empresas lo aplica como un trámite que termina cuando la encuesta se cierra. Esa es exactamente la razón por la que el mismo protocolo entrega año tras año el mismo resultado: porque nadie lo lee."

01 RADAR

El protocolo lleva diez años en Chile. Las empresas lo siguen tratando como trámite.

En enero de 2026 entró en vigor la actualización del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el instrumento CEAL-SM de la SUSESO que aplica para **todas las empresas chilenas con uno o más trabajadores**. Las modificaciones endurecen los requisitos de medición, los plazos de intervención y el seguimiento documental. La multa máxima por incumplimiento llega a UF 1.000, alrededor de 36 millones de pesos, y se acumula por infracción.

El dato que rara vez circula es el otro: siete de cada diez empresas chilenas medianas no tienen un protocolo activo, según reportes consolidados de mutualidades a inicios de 2026. Y entre las que sí lo aplican, una parte significativa repite la misma puntuación de riesgo entre aplicaciones consecutivas, lo que técnicamente significa que el plan de intervención no movió la aguja, o que nunca existió.

La conexión con Ley Karin reescribe el cálculo. Una denuncia por acoso laboral en una organización sin protocolo aplicado o con plan de intervención no documentado se transforma en omisión grave del deber de protección, lo que multiplica el monto indemnizatorio y compromete responsabilidad del empleador. El instrumento dejó de ser una formalidad de la mutual: se convirtió en la primera línea de defensa legal.

02 PROFUNDIDAD

Cumplir el protocolo es lo barato. No usarlo, lo caro.

Existen dos formas de aplicar el CEAL-SM/SUSESO en Chile, y son indistinguibles desde afuera. La primera es el **protocolo administrativo**: una organización contrata o autogestiona la encuesta, alcanza la cobertura mínima, tabula los resultados según el instructivo SUSESO, archiva el informe en la carpeta de cumplimiento y vuelve a hacerlo en dos años. Cumple la norma. Evita la multa. Y obtiene, casi siempre, el mismo resultado en la siguiente aplicación.

La segunda es el **protocolo como diagnóstico organizacional**: la misma encuesta, los mismos plazos, el mismo instrumento, pero leída como un mapa de causas. Cada una de las cinco dimensiones que mide el cuestionario —exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo, apoyo social y liderazgo, compensaciones y doble presencia— deja de ser una casilla y se convierte en una señal predictiva. Doble presencia elevada anticipa rotación femenina en sectores de servicio. Apoyo social y liderazgo en nivel alto pronostica conflictos interpersonales que terminan escalando como denuncias Karin doce a dieciocho meses después.

Compensaciones percibidas como injustas se correlacionan con caídas sostenidas de productividad antes de aparecer en los indicadores cuantitativos del negocio.

La **doble presencia** es dimensión obligatoria desde 2024 y es probablemente la más subestimada por las áreas de RRHH chilenas. Mide la tensión entre demandas laborales y responsabilidades domésticas. En equipos altamente feminizados, una puntuación alta sostenida es una señal anticipada de rotación que no aparece en encuestas de clima tradicionales y que ningún programa de bienestar transversal logra corregir.

El protocolo psicosocial chileno no es difícil de aplicar. Es difícil de leer. Las empresas que lo tratan como un Excel para SUSESO terminan pagando dos veces: en multas si no lo aplican, en talento perdido si lo aplican y no intervienen.

La práctica habitual en Chile sigue una secuencia previsible: el comité paritario o equivalente lanza la encuesta, alcanza algo entre el 60% y el 80% de respuesta, recibe un informe agregado con porcentajes por dimensión y termina diseñando un plan de intervención genérico —talleres de manejo del estrés, charlas de autocuidado, una circular sobre desconexión digital— que se aplica de forma transversal. La re-evaluación, dos años después, entrega un resultado casi idéntico. Es una conversación que no avanza.

El cambio de enfoque pasa por tres prácticas. La primera es **segmentar el análisis por equipo, área y nivel jerárquico**, no quedarse en el promedio organizacional. La segunda es cruzar las cinco dimensiones con datos de rotación, accidentabilidad, ausentismo y desempeño para identificar correlaciones reales. La tercera es **tratar las respuestas abiertas del cuestionario como evidencia cualitativa estructurada**, no como un anexo decorativo. Es la lógica que estructura nuestro programa de Liderazgo Estratégico: liderar equipos sin leer las señales psicosociales tempranas es liderar con los ojos cerrados.

03 EL DATO QUE IMPORTA

La salud mental ya es la principal causa de licencia médica en Chile.

25%

SUSESO · INFORMES ANUALES DE LICENCIAS MÉDICAS · CHILE 2023-2024

Lo que esto significa para Chile:

Una de cada cuatro jornadas de ausencia por licencia médica en el país no es por una gripe, un accidente o una cirugía: es por una condición psicológica diagnosticada. El impacto operacional es inmediato —cobertura de turnos, reemplazos, productividad perdida— y se duplica en el balance financiero por el recargo de cotizaciones de la mutual cuando la accidentabilidad se relaciona con condiciones laborales. **La salud mental dejó de ser un problema individual: es una variable de costo operacional que aparece en la cuenta de resultados**, aunque las áreas de RRHH la sigan reportando como una métrica de bienestar.

El protocolo psicosocial es, en términos prácticos, el único instrumento legalmente vinculante en Chile que obliga a una empresa a mirar las causas estructurales detrás de ese 25%. Las que solo lo aplican para evitar la multa siguen pagando el costo completo del fenómeno por otra ventanilla.

04 IA EN TERRENO

CEAL-SM con análisis cualitativo asistido por IA: leer lo que el promedio esconde

El cuestionario SUSESO incluye preguntas cerradas para tabulación oficial, pero la mayoría de las aplicaciones incorpora preguntas abiertas complementarias —“¿qué dificultades enfrentas en tu día a día?”, “¿qué cambiarías de tu equipo?”—. Esas respuestas suelen archivarse sin lectura sistemática porque procesarlas manualmente para una organización de doscientas personas implica leer cientos de textos. La consecuencia es predecible: el plan de intervención se construye sobre los promedios cuantitativos y la evidencia más rica queda fuera del análisis.

El procedimiento es directo:

- **Estructuración de respuestas abiertas:** anonimizar las respuestas conservando metadata de equipo, antigüedad y nivel. No incluir datos personales identificables.
- **Clasificación temática automatizada:** aplicar un modelo de procesamiento de lenguaje natural en español que categorice cada respuesta por dimensión psicosocial (liderazgo, carga, autonomía, apoyo, compensaciones) y polaridad emocional. Modelos abiertos como BETO o RoBERTa-base-bne alcanzan precisiones útiles tras un ajuste fino con respuestas previas.
- **Cruce con resultados cuantitativos del CEAL-SM:** identificar áreas donde la dimensión cuantitativa luce saludable pero el sentimiento cualitativo está deteriorándose. Esa desconexión es la zona donde se construyen

las denuncias futuras y las salidas no anticipadas.

- **Plan de intervención focalizado:** reemplazar el taller transversal por intervenciones quirúrgicas en los equipos donde la evidencia converge.

El error más frecuente no es técnico: es organizacional. Saltar el cruce con datos cuantitativos del negocio — rotación, ausentismo, productividad— convierte el análisis en una opinión sofisticada en lugar de un diagnóstico defendible. La IA no reemplaza al comité paritario: le entrega el mapa.

Costo: desde \$0 con modelos open-source en español (BETO, RoBERTa-base-bne) hasta 25-70 UF mensuales con plataformas SaaS especializadas | Tiempo de implementación: 4 a 8 semanas desde la primera aplicación del CEAL-SM | Perfil recomendado: empresas de 100 a 1.500 colaboradores con al menos una aplicación previa del protocolo.

05 DESDE EL TERRENO

La empresa que aplicó el protocolo dos veces y obtuvo el mismo resultado

Trabajamos con una organización de servicios profesionales con sede en la Región Metropolitana y operación parcial en Valparaíso, 160 colaboradores distribuidos entre áreas comerciales, técnicas y administración. La gerencia de Personas nos contactó después de la segunda aplicación del CEAL-SM/SUSES0, separada por veinticuatro meses de la primera. El resultado agregado era prácticamente idéntico: nivel medio en cuatro dimensiones, nivel alto sostenido en doble presencia y en apoyo social y liderazgo. El plan de intervención del primer ciclo —talleres transversales de manejo del estrés, una circular sobre desconexión digital, una campaña de bienestar— se había ejecutado completo. La pregunta era directa: por qué la aguja no se movió.

Antes de proponer un tercer plan, propusimos un diagnóstico distinto. Re-procesamos las respuestas abiertas de ambas aplicaciones, segmentamos los resultados cuantitativos por equipo y nivel jerárquico, y cruzamos los hallazgos con tres fuentes adicionales: rotación voluntaria de los últimos dieciocho meses, registros de licencias médicas asociadas a salud mental, y resultados de evaluaciones de desempeño. La lectura segmentada cambió la conversación.

El nivel medio organizacional ocultaba dos realidades distintas. Un área comercial específica concentraba todas las salidas voluntarias de talento crítico y mostraba doble presencia en nivel muy alto y apoyo social en nivel alto, ambas dimensiones que el promedio amortiguaba. Un área técnica con baja rotación tenía sentimiento negativo profundo en las respuestas abiertas relacionadas con liderazgo, sin que ello se reflejara en las dimensiones cuantitativas tabuladas. Eran dos problemas distintos que requerían dos intervenciones distintas, y ninguno de los dos estaba siendo abordado por el plan transversal.

Resultado a doce meses: el plan focalizado —mentoría estructurada para el área comercial, intervención de liderazgo en el área técnica— redujo la rotación voluntaria del segmento crítico en 28% y bajó las licencias médicas asociadas a salud mental en 19%. La tercera aplicación del CEAL-SM, en curso, mostrará si el cambio se sostiene en el indicador oficial. **Lo que ya se sostiene es la lectura: el promedio mentía, los segmentos contaban la verdad.** El protocolo psicosocial no había fallado. Lo que había fallado era cómo se estaba leyendo.

¿Tu última aplicación del protocolo psicosocial entregó un diagnóstico accionable o solo un informe para archivar en la carpeta SUSESO?

ICAPSER acompaña a organizaciones chilenas en la aplicación del CEAL-SM/SUSESO con análisis segmentado, cruce cualitativo asistido por IA y planes de intervención defendibles ante mutual, tribunales y la propia organización.

AGENDA UN DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL GRATUITO

30 minutos · Por videollamada · Sin presentación de ventas en la primera reunión

Capital Inteligente

ICAPSER · ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA · SANTIAGO, CHILE

Marco Tornero G. & Nelson Rojas Osorio · icapser.cl



[Ver en línea](#)