

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
CAMPUS LOS ÁNGELES
ESCUELA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA VEGETAL



**PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES PARA
EMPRESAS FORESTALES, INDUSTRIALES, DE TRANSPORTE,
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS**

Profesor guía: María Gabriela Bahamondes Valenzuela
Magíster en Desarrollo Organizacional y
Gestión de Personas

**SEMINARIO DE TITULACIÓN PARA
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
EN PREVENCIÓN DE RIESGOS**

FERNANDA CAROLINA SÁNCHEZ ACUÑA
LOS ÁNGELES – CHILE

2018

PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES PARA
EMPRESAS FORESTALES, INDUSTRIALES, DE TRANSPORTE,
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS

Profesora Guía

María Gabriela Bahamondes Valenzuela

Psicóloga Organizacional

Magíster en Desarrollo Organizacional

y Gestión de Personas

Jefe de Carrera

Juan Patricio Sandoval Urrea

Profesor Asistente

Ingeniero de Ejecución Forestal

Magíster en Ergonomía

Director de Departamento

Pablo Novoa Barra

Profesor Asistente

Ingeniero de Ejecución Forestal

Magíster en Ciencias Forestales

Magíster en Ergonomía



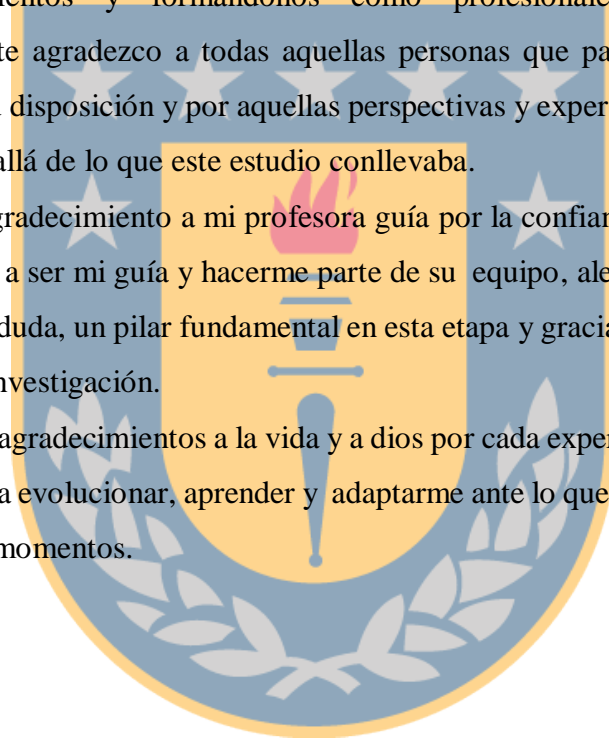
AGRADECIMIENTOS

Antes que todo, agradecer a los pilares fundamentales en mi vida; mis padres y hermano, seres incondicionales que sin dudas son una bendición en mi vida.

Esta etapa universitaria, no hubiese sido lo mismo sin las personas que se fueron incorporando a mi camino, a los cuáles fue un verdadero agrado y placer conocer personas tan diversas y especiales, de las que sin duda aprendí de todas un poquito y me enseñaron que aunque la vida se ponga cuesta arriba, siempre existirá un mínimo de fuerza que anule a la gravedad y nos ayude a volar. Sin duda, cada profesor que contribuyó con diferentes perspectivas, transmitiendo sus conocimientos y formándonos como profesionales contribuyeron. Adicionalmente agradezco a todas aquellas personas que participaron en este estudio, por su disposición y por aquellas perspectivas y experiencias entregadas que iban más allá de lo que este estudio conllevaba.

Un especial agradecimiento a mi profesora guía por la confianza brindada y por su disposición a ser mi guía y hacerme parte de su equipo, alentándome en todo momento, sin duda, un pilar fundamental en esta etapa y gracias a ella sin dudas, se logró esta investigación.

Y finalmente, agradecimientos a la vida y a dios por cada experiencia vivida, que me ha forjado a evolucionar, aprender y adaptarme ante lo que es la vida, un fluir de energías y momentos.



ÍNDICE GENERAL

pág.

I. RESUMEN.....	7
II. INTRODUCCIÓN.....	8
III. MATERIAL Y MÉTODOS.....	12
3.1 Población de estudio y criterio de inclusión.....	12
3.2 Recopilación de Información	12
3.3 Variables de estudio e instrumentos de medición	12
3.4 Análisis de la información	14
IV. RESULTADOS	15
4.1 Caracterización de empresas de distintos rubros (servicios, industrial, forestal, transporte y construcción) por tamaño de la empresa y por cotización adicional diferenciada.....	15
4.2 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de las empresas evaluadas.....	16
4.2.1 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro servicios.....	18
4.2.2 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro industrial.....	19
4.2.3 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro forestal.....	20
4.2.4 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro transporte.....	21
4.2.5 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro construcción.....	22
4.3 Análisis de las medidas de mitigación de riesgo psicosocial implementadas en las empresas.....	23
4.4 Determinación de la relación entre el nivel de riesgo psicosocial con el tamaño de la empresa, y con la cotización adicional diferenciada.....	26
4.5 Creación plan de gestión psicosocial a partir de la información recabada.....	26
V. CONCLUSIONES	55
VI. REFERENCIAS.....	57
VII. APÉNDICE.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Clasificación por tamaño de las empresas.....	15
Tabla 2. Clasificación por cotización adicional de las empresas por rubro y general...	16
Tabla 3. Nivel de riesgo psicosocial de las empresas evaluadas.....	17
Tabla 4. Dimensiones protectoras y críticas de todas las empresas.....	17
Tabla 5. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro servicios.....	19
Tabla 6. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro industrial.....	20
Tabla 7. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro forestal.....	21
Tabla 8. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro transporte.....	22
Tabla 9. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro construcción...	23
Tabla 10. Análisis de las medidas formuladas tras la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial en las empresas.....	26



ÍNDICE DE APÉNDICES	Pág.
7.1 Apéndice 1. Formulario y entrevista aplicada.....	62
7.2 Apéndice 2. Consentimiento informado para participación en investigación.....	64
7.3 Apéndice 3. Medidas de mitigación de riesgos psicosociales recopiladas.	65



I. RESUMEN

Antes del 2012 no existía en Chile una metodología validada para medir los riesgos psicosociales del ambiente laboral, por lo que se buscó y validó el Cuestionario ISTAS 21, utilizado y creado en Dinamarca, en Chile durante el año 2016, en los diagnósticos por enfermedades profesionales, uno de los mayores porcentajes correspondió a denuncias por enfermedades de salud mental. Adicionalmente según lo informado por la SUSESO (2017), entre el año 2015 y 2016 los riesgos psicosociales permanecieron constantes, esto se puede ver afectado por el cambio en el tiempo de la forma de trabajar produciendo aumento en el grado de carga mental, aumentando los riesgos psicosociales laborales. Una de las medidas que pueden adoptar las organizaciones para crear un ambiente de trabajo saludable es, fijarse en las medidas adoptadas por otras empresas, las que se pueden agrupar en un plan, que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y encausarla, lográndose así la optimización de los recursos de las organizaciones.

En este estudio se evaluaron 30 empresas de las provincias del Bío Bío y Ñuble, pertenecientes a los rubros de servicios, industrial, forestal, transporte y construcción. El objetivo principal fue la generación de un plan de mitigación de riesgos psicosociales asociado a los rubros de las empresas. Se aplicó una entrevista semi-estructurada, cuyo objetivo fue recabar información atinente a los resultados obtenidos en la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial, y se centró en los factores de riesgos identificados por este instrumento, resultados por dimensiones y formulación e instauración de medidas que minimizaron el nivel de riesgo, logrando así la realización de este plan que incluye, formulación de estrategias para lograr los objetivos (medidas correctivas), las actividades y metas, fijando tiempos y responsables.

Palabras claves: plan, mitigación, medidas correctivas y riesgo psicosocial.

II. INTRODUCCIÓN

El bienestar y la salud de cada uno de los trabajadores es el objetivo principal de toda organización en el mundo, ya que es importante que los trabajadores gocen de un nivel de vida saludable para cumplir satisfactoriamente con todas sus obligaciones y, de esta forma, lograr las metas planeadas por dichas organizaciones (Rentería, Fernández, Tenjo y Uribe, 2008). Sin embargo, el trabajo ha sido históricamente un riesgo para la salud, es así que las condiciones laborales han supuesto habitualmente una amenaza a la salud, que han ocasionado accidentes y enfermedades relacionadas con la salud de todo tipo (Moreno, 2011). La forma de trabajar ha cambiado en función de los avances científicos y según las necesidades de la sociedad (Castillo, Suárez & Escalona, 2013), produciendo cambios en los diferentes procesos productivos, como la modificación en las características de las tareas y sus condiciones, entre las que se encuentran la temporalidad del empleo, la parcelación de los procesos productivos, las formas de organización del trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías (Ministerio de Salud [MINSAL], 2010), lo que ha aumentado el grado de carga mental al que se exponen los trabajadores, incluso por sobre los riesgos físicos, esto puede influir en el desempeño y el comportamiento, ámbitos en el que los factores psicosociales parecen ser determinantes (MINSAL, 2013), ya que se ha observado que el perfil de las enfermedades y accidentes laborales ha cambiado en las últimas décadas hacia una situación en la que los riesgos de origen psicosocial, y sus consecuencias, han cobrado protagonismo por el incremento de la frecuencia con que aparecen implicados en el origen de las bajas laborales, ocasionadas por problemas de salud con origen en el trabajo, o la accidentabilidad laboral (Gil- Monte, 2012). En el año 2000 se produjeron en Chile 300.000 accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Concha, 2003), y para el año 2017 se produjeron 170.063 accidentes del trabajo y se diagnosticaron 8.942 enfermedades profesionales a nivel nacional, mientras que en la región del Bío Bío se registraron 11.904 accidentes del trabajo y 537

enfermedades profesionales (Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO], 2018).

Antes del 2012 no existía en Chile una metodología validada para medir los riesgos psicosociales del ambiente laboral, es por esto que, el Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Dinamarca, fue traducido, validado y estandarizado para ser aplicado a la población trabajadora de Chile, en castellano y denominado Cuestionario ISTAS 21 (Alvarado, Pérez-Franco, Saavedra, Fuentealba, Alarcón, Marchetti y Aranda, 2012). Para el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) citados por el Instituto de Seguridad y Salud Laboral (2008), los factores psicosociales involucran la interacción entre las condiciones laborales y las capacidades o características personales de los trabajadores, y cuando estos son susceptibles de provocar daños en la salud, se les identifica como factores de riesgo psicosocial. La característica fundamental de estos riesgos se centra en la capacidad de ocasionar daño, en conjunto con la alta probabilidad de aparecer y de generar consecuencias graves para la salud (Güilgüiruca, Meza, Góngora y Moya, 2015). El objetivo del protocolo de vigilancia psicosocial (ISTAS 21) es identificar la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de una organización, además de identificar ocupaciones, actividades económicas, tipos de industria con mayor grado de exposición a factores de riesgo psicosocial (MINSAL, 2013).

Durante el año 2017 estuvieron protegidos por el Seguro de la Ley N° 16.744 un total de 5.811.317 trabajadores y trabajadoras, quienes representaron al 70,2% de los trabajadores ocupados. En la región del Bío Bío, además se ha producido la consolidación del sector forestal, a través de la inversión en celulosa y producción maderera, es decir, el sector industrial, además del crecimiento de la industria de transportes, construcción y servicios (Meyers, 2015). Según actividad económica, se observa que los trabajadores de los sectores de industria, transporte, agricultura y pesca, construcción y comercio son los que registraron

las mayores tasas de accidentes del trabajo en 2017 (SUSESO, 2018). Además, considerando el tamaño de la empresa, la mediana y gran empresa concentran el mayor porcentaje de accidentes del trabajo, accidentes de trayecto y enfermedades profesionales (Dirección del Trabajo, 2014). En Chile, al revisar los diagnósticos por enfermedades profesionales, en 2016 se aprecia que la mayoría de estas corresponden a denuncias por enfermedades musculoesqueléticas (52%) y de salud mental (29%), ambas categorías concentran el 81% de los diagnósticos totales de las denuncias por enfermedades profesionales (SUSESO, 2016). Al analizar los niveles de riesgo psicosocial obtenidos en la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial, según lo informado por la SUSESO (2017) entre los años 2015 y 2016, no existió una variación significativa, es decir, permanecieron constantes, y que en el rubro industrial, construcción, servicio y transporte se obtuvo riesgo bajo, para el rubro forestal no existen resultados; además, se analizó la posibilidad de que el riesgo se distribuyera de manera no homogénea en los lugares de trabajo de acuerdo a su tamaño, se concluyó que en empresas de 1 hasta 500 trabajadores el nivel de riesgo psicosocial fue bajo, pero con un porcentaje bien cercano entre bajo y medio, en tanto, en empresas con más de 500 trabajadores el riesgo fue medio.

El creciente aumento de los accidentes y enfermedades laborales en las organizaciones, y sus costos derivados, tanto tangibles como intangibles, plantean un reto, tanto para la generación de bienestar del capital humano, así como para el desempeño de las empresas (Riaño y Palencia, 2015). Por lo tanto, resulta imperante para cualquier sistema organizacional contar con indicadores de seguridad y salud que le brinden la información pertinente y necesaria para una efectiva toma de decisiones. Es en este punto donde cobra importancia el uso de instrumentos de medición y recolección de datos efectivos, adaptados a las necesidades de la empresa, a sus características y a la idiosincrasia de su población, ya que de la información que de ellos devenga, se determinará el futuro de la organización, puesto que, al descubrir la incidencia, intensidad, naturaleza y/o dinámica de los factores de riesgo psicosociales, es posible tomar

decisiones que conlleven a la implementación de los métodos apropiados para su prevención y/o intervención (Garrido y Sánchez, 2013). En Chile no existe reglamentación para la corroboración de la efectividad de las medidas adoptadas para corregir los riesgos identificados en los protocolos de aplicación obligatoria para las empresas. Una de las medidas que pueden adoptar las organizaciones para crear un ambiente de trabajo saludable es fijarse en las medidas adoptadas por otras empresas (OMS, 2017). Luego de esto es posible crear un plan, concebido como un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y encausarla, además de la priorización de las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas (Pérez y Merino, 2009), es por tal, que se hace imperante diseñar planes con medidas probadas y que aseguren el logro de los objetivos, evitando pérdidas en las organizaciones, lográndose así la optimización de los recursos.

El objetivo general de esta investigación es caracterizar las empresas evaluadas y generar un plan de mitigación de riesgos psicosociales asociado a sus rubros. Y como objetivos específicos; i) determinar las características de las empresas de distintos rubros (transporte, construcción, servicios, forestal e industrial) por tamaño de la empresa y cotización adicional diferenciada que hayan aplicado el protocolo de vigilancia psicosocial, ii) determinar las dimensiones críticas y protectoras obtenidas de los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas de las provincias del Biobío y Ñuble, iii) analizar las medidas de mitigación de riesgo psicosocial implementadas en las empresas, iv) determinar la relación entre el nivel de riesgo psicosocial y el tamaño de la empresa, y entre el nivel de riesgo psicosocial y la cotización adicional diferenciada y v) crear un plan de mitigación de riesgos psicosociales a partir de la información recabada.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

El estudio que se realizó fue un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional para las variables en estudio.

3.1 Población de estudio y criterio de inclusión

La población de estudio correspondió a empresas ubicadas en las provincias del Bío Bío y Ñuble. El criterio de inclusión que se consideró fue que la empresa hubiese realizado al menos una aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial y que se encontrara dentro de los rubros de transporte, construcción, servicios, forestal o industrial.

3.2 Recopilación de Información

Se seleccionaron 30 empresas pertenecientes a los rubros transporte, construcción, servicios, forestal e industrial; la recolección de datos se efectuó a través de antecedentes proporcionados por un integrante del comité de aplicación de protocolo de vigilancia psicosocial de la empresa entrevistada.

3.3 Variables de estudio e instrumentos de medición

a) Nivel de riesgo psicosocial. Se solicitó el resultado del cuestionario ISTAS 21 aplicado en la empresa, el cual identifica y cuantifica la presencia de factores de riesgo psicosocial medidos en 5 dimensiones (exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social y calidad de liderazgo, compensaciones y doble presencia) cuyos resultados se clasifican de acuerdo a la versión 2013 en: nivel bajo (sin dimensiones en riesgo alto), nivel medio (1 a 3 dimensiones en riesgo alto) y nivel alto (4 a 5 dimensiones en riesgo alto). Se consultó a las empresas cuáles fueron las dimensiones críticas y protectoras obtenidas en sus resultados, explicándoseles que las dimensiones críticas se identifican como aquellas obtenidas por sobre el 50% en el nivel alto (rojo) y las dimensiones protectoras a aquellas que obtuvieron un porcentaje mayor al 50% en nivel bajo (verde) (Ministerio de Salud, 2013).

b) Medidas Correctivas. Estas se refieren a las acciones o estrategias utilizadas por las empresas una vez obtenidos los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial, y fueron recabadas a través de una entrevista semi-estructurada de elaboración propia de 3 preguntas, que se efectuó a un integrante del Comité de Aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial. El contenido de las preguntas se orientó a averiguar sobre las medidas correctivas formuladas a partir de los resultados del programa de vigilancia de riesgos psicosociales, que son aquellas medidas que se incluyeron en el informe de análisis de los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de la empresa; las medidas aplicadas, que son aquellas que fueron ejecutadas del listado original de las medidas formuladas y, las medidas que fueron efectivas o inefectivas, es decir, según las consecuencias obtenidas en el nivel de riesgo (si lo aumentó, disminuyó o mantuvo).

c) Cotización adicional diferenciada. Es uno de los componentes del financiamiento del Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la legislación chilena. Se calcula a través del procedimiento establecido en el Decreto Supremo (DS) N°67 o por lo estipulado en el DS N°110. Para efectos de este estudio las empresas fueron clasificadas como riesgosa cuando la cotización adicional diferenciada del año 2017 sea igual o mayor a la cotización establecida en el DS N°110 según el rubro al que corresponda. En caso contrario, se clasificó como no riesgosa, esto considerando que en la historia de Ley N° 16.744 publicada por la Biblioteca del Congreso Nacional (1968) uno de los argumentos para establecer la cotización adicional diferenciada, es decir, una de las bases para establecer este tipo de financiamiento, fue que esta prima diferenciada estimularía la prevención en las empresas, para lograr el incentivo que del riesgo presunto (DS N°110) accedieran a la rebaja a través del riesgo efectivo de cada empresa (DS N°67) mediante la adopción de medidas de prevención, higiene y seguridad.

d) Tamaño. Se solicitó el promedio de la masa de trabajadores del año 2017 de la empresa. Se clasificaron las empresas de acuerdo a la cantidad de trabajadores, como pequeñas (de 1 a 50 trabajadores), medianas (de 51 a 200 trabajadores) y grandes (más de 201 trabajadores) (Sociedad de Fomento Fabril, 2005).

3.4 Análisis de la información

a) La correlación entre las variables cotización adicional diferenciada y tamaño de la empresa, y el resultado obtenido en el protocolo de vigilancia psicosocial se efectuó a través del análisis en el programa computacional Statistica, utilizando la prueba no paramétrica Chi Cuadrado con un nivel de significancia de 0,05 ($\alpha = 0.05$). Existió correlación cuando el valor p fue mayor que el nivel de significancia ($p < \alpha$) y se concluyó que las variables son dependientes, de lo contrario ($p > \alpha$), se estableció que no existe correlación, por lo que, las variables son independientes (Ramos, 2018).

b) El plan de mitigación se construyó de acuerdo a lo establecido por Armijo (2011) que considera el análisis de la situación actual de los riesgos psicosociales del rubro, formulación de estrategias (medidas correctivas). Y además, se fusionó con la estructura planteada por Silva (2014), que considera las actividades, indicadores y metas, fijando tiempos y responsables.

IV. RESULTADOS

4.1 Determinación de las características de empresas de distintos rubros (servicios, industrial, forestal, transporte y construcción) por tamaño de la empresa y por cotización adicional diferenciada.

De las 30 empresas evaluadas, según la variable tamaño de la empresa (tabla 1), se obtuvo como resultado que el 66,7% de las empresas evaluadas poseen un tamaño mediano. Por rubro se identificó que en servicios se obtuvo igual cantidad de empresas pequeñas y medianas, en tanto, en industrial el 71,4% fueron medianas, en forestal se conformó por igual cantidad de empresas medianas y grandes, transporte se compuso por un 66,6% de empresas medianas, y por otro lado, en construcción sólo existieron empresas medianas. Estos resultados no concuerdan con los de la cuarta encuesta longitudinal de empresas del Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2017), en donde, a nivel nacional las empresas pequeñas resultaron ser las de mayor participación porcentual dentro de la distribución de empresas alcanzando un 51,9%, siguiéndoles las de tamaño mediano con un 44,9%, mientras que las grandes empresas representaron un 3,2%.

Tabla 1. Clasificación por tamaño de las empresas.

	Rubro											
	Servicios		Industrial		Forestal		Transporte		Construcción		General	
Tamaño	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pequeña	3	50,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7	0	0,0	4	13,3
Mediana	3	50,0	5	71,4	3	50,0	4	66,6	5	100	20	66,7
Grande	0	0,0	2	28,6	3	50,0	1	16,7	0	0,0	6	20,0

Al analizar la tasa de cotización adicional diferenciada (tabla 2), el 63,3% de las 30 empresas se clasificaron como no riesgosas; específicamente en los rubros industrial, forestal y transportes predominaron las empresas no riesgosas, en servicios el 100% de las empresas fueron riesgosas y por el contrario, en construcción todas las empresas fueron no riesgosas. La tasa de cotización

adicional diferenciada que se calcula a través de los días perdidos ocasionados por las incapacidades temporales o permanentes (accidentes y enfermedades), según Rentería, Fernández, Tenjo y Uribe (2008), los factores que inciden en la accidentabilidad son aquellos que causan tensión, entre los que se encuentra la situación familiar, el estado de ánimo y las relaciones interpersonales. Además, en el análisis estadístico publicado de la SUSESO (2017), sobre el análisis de las enfermedades profesionales que ocasionaron días perdidos informados por los organismos administradores de la Ley N°16.744 de Chile, el rubro construcción obtuvo el 16,8%, transportes 12,42% e industrial 15,11% del total de días perdidos, en donde, del total de denuncias calificadas como enfermedad profesional (con o sin días perdidos) en el período, se observó que a nivel nacional la mayoría correspondieron a enfermedades de salud mental (32%).

Tabla 2. Clasificación por cotización adicional de las empresas por rubro y general.

	Rubro (%)											
	Serv.		Indust.		Forest.		Transp.		Const.		General	
Cotización adicional	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No riesgosa	0	0	4	57,1	5	83,3	5	83,3	5	100,0	19	63,3
Riesgosa	6	100,0	3	42,9	1	16,7	1	16,7	0	0	11	36,7

4.2 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de las empresas evaluadas.

Según el nivel de riesgo psicosocial de las 30 empresas analizadas, el 73,3% obtuvo riesgo bajo, específicamente en los rubros servicios, industrial, forestal y transporte (tabla 3), mientras que en el rubro de construcción el nivel de riesgo psicosocial fue medio. Esto podría deberse, según lo que expresa García (2011) a que los riesgos psicosociales en la construcción vienen derivados, sobre todo, del “miedo a perder el trabajo” o que se puedan producir despidos, lo que genera un “clima de presión” nocivo para los trabajadores.

Tabla 3. Nivel de riesgo psicosocial de las empresas evaluadas.

Rubro	Nivel de riesgo psicosocial (%)		
	Bajo	Medio	Alto
Servicios	83,3	16,7	0
Industrial	85,7	14,3	0
Forestal	66,7	33,3	0
Transporte	83,3	16,7	0
Construcción	40	60	0

En relación a las dimensiones protectoras de las empresas (tabla 4), se identificó que las 5 dimensiones del protocolo de vigilancia psicosocial presentaron algún grado de incidencia en al menos una de las empresas evaluadas. Según las dimensiones críticas de las empresas evaluadas se puede observar en la misma tabla, que la dimensión de apoyo social y calidad de liderazgo no clasificó en esta definición. La dimensión doble presencia fue la que tuvo mayor frecuencia en su denominación clasificada como crítica, esto puede ser ocasionado por la inequidad de género según la SUSESO (2016), puesto que es frecuente que se presente una interferencia mayor de las exigencias domésticas y desempeño laboral en las mujeres que en hombres, no obstante, en el rubro forestal predominó el género masculino, y se podría explicar la dimensión doble presencia como crítica, por las jornadas de trabajo que se requieren para cumplir las expectativas y una priorización con respecto a su área laboral, dejando de lado la vida familiar (Hughes & Bozionelos, 2007).

Tabla 4. Dimensiones protectoras y críticas de todas las empresas.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	12	1
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	18	1
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	7	0
Compensaciones	7	6
Doble presencia	4	7

4.2.1 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro servicios.

En el rubro de servicios se entrevistó personal de 6 empresas; de hotelería, venta de ganado y sus productos, venta de vestuario, servicio educacional y venta de materiales de construcción, caracterizándose por la antigüedad de los trabajadores, conformando esto un grato ambiente de trabajo en algunas y por el contrario en otras, un ambiente de rivalidad y de conflicto entre los integrantes, incluso una de las empresas al momento del estudio, se encontraba en conflicto sindical, por lo que, el ambiente de trabajo era hostil, según lo señalado por los entrevistados.

En la evaluación de las dimensiones protectoras (tabla 5) se identificó como tales a las 5 dimensiones del protocolo de vigilancia psicosocial y como dimensiones críticas se detectaron en la misma tabla anteriormente mencionada que, tanto la dimensión de trabajo activo y desarrollo de habilidades como doble presencia pertenecieron a esta denominación. En las empresas de hotelería y vestuario, se señaló por los entrevistados que las características del trabajo eran monótonas, con una alta exigencia de realización del trabajo en el menor tiempo posible y además de la existencia de períodos estacionales en que la demanda de los consumidores aumenta, como es en el periodo de fiestas de fin de año, período de verano y en época escolar. Sumado a la presencia de un alto porcentaje de la masa de trabajadores pertenecientes al género femenino, aludiendo los entrevistados a que esta podía ser el causal de riesgo en la dimensión de doble presencia. Por otro lado, Flores, Díaz, Luz, Rodríguez y Páramo (2015) afirman que el reconocimiento está relacionado con la retroalimentación, y esta representa uno de los motivadores del contenido de trabajo, refiriéndose a la información recibida por el trabajador sobre la calidad y sentido de la labor que efectúa, lo que podría tener influencia en el resultado obtenido en la dimensión de trabajo activo y desarrollo de habilidades.

Tabla 5. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro servicios.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	3	0
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	2	1
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	2	0
Compensaciones	3	0
Doble presencia	1	1

4.2.2 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro industrial.

En el rubro industrial se analizó 7 empresas; de montaje eléctrico, molino, aserraderos y de celulosa cuyas características son la automatización de los procesos, la existencia de procedimientos de trabajo estructurados y rígidos, donde señalaron los entrevistados que se generaban capacitaciones constantes. En la evaluación de las dimensiones protectoras (tabla 6) se identificó como tales a las 5 dimensiones del protocolo de vigilancia psicosocial, y como dimensión crítica en la tabla mencionada anteriormente, se identificó doble presencia, obteniendo el 100% de las dimensiones identificadas como críticas. Martínez, García y Castellanos (2016) realizaron una evaluación de riesgos psicosociales en una industria metalmecánica de Colombia realizada a través del instrumento ISTAS 21, donde las dimensiones que resultaron críticas fueron exigencias psicológicas y trabajo activo y desarrollo de habilidades, concluyendo que existía riesgo por demanda sensorial y física, discordando con la dimensión identificada como crítica en el presente estudio, en donde, por el contrario, se identificó la dimensión de doble presencia como protectora, con 100% de los resultados en verde. En el estudio mencionado anteriormente se expresa que las variables incidentes en esta dimensión son: el trabajo doméstico, imposibilidad de ejecución del mismo por actividades laborales, pensamiento reiterativo de estas funciones durante el trabajo y la necesidad de estar en el trabajo y en la casa a la vez, pero también, se señala que, la dimensión doble presencia es el principal

factor de riesgo del género femenino (en la muestra estudiada el 30,8% perteneció al género femenino, en donde, el 100% de este género presentó riesgo en dicha dimensión).

Tabla 6. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro industrial.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	4	0
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	6	0
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	1	0
Compensaciones	1	0
Doble presencia	2	1

4.2.3 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro forestal.

En el rubro forestal se entrevistó a personal de 6 empresas que participaban en la etapa de vivero y cosecha. Caracterizándose las empresas de faena de cosecha en que el personal debe pernoctar lejos de su hogar, con un sistema de turnos de 8 y hasta de 12 horas. De las 6 empresas evaluadas sólo una, la empresa de vivero, estaba constituida en un porcentaje superior por integrantes del género femenino. De las dimensiones identificadas como protectoras (tabla 7) doble presencia y compensaciones no fueron dimensiones identificadas como tal en ninguna de las empresas evaluadas, sin embargo, exigencias psicológicas y doble presencia fueron identificadas como dimensiones críticas, esto se contradice con la información entregada por Pérez-Franco (2014), quien indica que el rubro forestal chileno, es uno de los que presenta menores índices de trabajadores preocupados por las tareas domésticas. En el caso de las empresas evaluadas, una causa de la contradicción en el resultado es la inequidad de género, ya que es más frecuente que se presente una interferencia de las exigencias domésticas y desempeño laboral en las mujeres que en hombres (SUSESO, 2016). Además, Varas y Vidal (2013) evaluaron a un grupo de trabajadores forestales obteniendo un nivel de conflicto trabajo-familia moderado, esto indicaría que el trabajo

afecta moderadamente a la familia y viceversa, debido a que el trabajo por turnos genera una brecha entre el trabajador y su entorno social y familiar, originado por la incompatibilidad de los horarios, dificultando las actividades socio-familiares del mismo.

Tabla 7. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro forestal.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	0	1
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	3	0
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	1	0
Compensaciones	0	0
Doble presencia	0	2

4.2.4 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro transporte.

En este rubro se entrevistó personal de 6 empresas que pertenecieron a las áreas de transporte forestal, de cargas vía férrea y de combustibles, la principal característica señalada por los entrevistados es el sistema de turno y la zona de trabajo variable. En cuanto a los sistemas de turno, generalmente se trabaja 5 días y se descansa 2, pudiendo quedar varado geográficamente en localidades lejanas a su domicilio, debiendo solicitarle a alguno de sus colegas que se encuentre en turno de trabajo que pueda acercarlo, produciendo disminución de días de descanso debido al traslado (geográficamente hablando, según el destino del último viaje realizado). En tanto, la zona de trabajo variable, hace referencia al cambio de locación del destino del material transportado, el aislamiento que conllevaba la conducción y los bonos por metas de viajes, es decir, asignación de dinero si se sobrepasa mensualmente una cantidad de viajes realizados por el trabajador.

En cuanto a las dimensiones protectoras (tabla 8) se identificó como tales a las 5 dimensiones del protocolo de vigilancia psicosocial y como las dimensiones

críticas en la misma tabla mencionada anteriormente, se identificaron compensaciones y doble presencia. Los entrevistados señalaron que doble presencia era afectada por las largas jornadas y la turnicidad del trabajo, por las que se producían largas ausencias de los hogares. Los resultados obtenidos concuerdan en partes con un estudio realizado en Chile a 4 empresas de transportes, con diversas faenas a nivel nacional, en donde las dimensiones con mayor nivel de riesgo alto fueron compensaciones y apoyo social y calidad de liderazgo (Silva, Lefio, Marchetti y Benoit, 2014).

Tabla 8. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro transporte.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	2	0
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	4	0
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	2	0
Compensaciones	2	1
Doble presencia	1	1

4.2.5 Análisis de las dimensiones protectoras y críticas obtenidas en los resultados del protocolo de vigilancia psicosocial de empresas del rubro construcción.

El rubro construcción se caracteriza por trabajos de corto plazo y rotación de personal, esto fue señalado por los entrevistados, por lo que, la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial fue efectuada con dificultad. Se identificó como dimensiones protectoras (tabla 9) 4 de las 5 dimensiones evaluadas por el protocolo de vigilancia psicosocial, exceptuándose la dimensión de doble presencia. Y como dimensiones críticas se identificó a compensaciones y doble presencia como se observa en la misma tabla, estos resultados coinciden en parte con una investigación realizada en la ciudad de Valencia por García (2011) en la que se aplicó el cuestionario COPSOQ a 4 empresas del rubro y se concluyó que las exigencias cognitivas y cuantitativas fueron positivas, puesto que, la

necesidad de esconder emociones no afectaba a un gran porcentaje de los trabajadores de las empresas estudiadas y que cada trabajador tenía autonomía al decidir el orden de sus tareas o el ritmo para realizarlas, la gran mayoría de los trabajadores afirmó que las órdenes eran claras y no contradictorias. En general, se concluyó que los trabajadores del sector se sentían integrados en sus respectivas empresas y comprometidos con su profesión. Por otro lado, coincide que resultó afectada negativamente la dimensión compensaciones por la inseguridad en el trabajo acompañado del conflicto de rol, la falta de estima de los trabajadores y el escaso reconocimiento de los superiores hacia los trabajadores de más bajo rango.

Tabla 9. Dimensiones protectoras y críticas de las empresas del rubro construcción.

	Dimensiones protectoras	Dimensiones críticas
Dimensión psicosocial	N	N
Exigencias psicológicas	3	0
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	3	0
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	1	0
Compensaciones	1	2
Doble presencia	0	2

4.3 Análisis de las medidas de mitigación de riesgo psicosocial implementadas en las empresas.

De acuerdo al análisis de las medidas de mitigación formuladas (apéndice 3) en las empresas evaluadas se detectó que en todos los rubros al menos una de las medidas de mitigación implementadas estaba mal orientada (tabla 10), es decir, no se enfocaba hacia la dimensión del protocolo de vigilancia psicosocial que se requería intervenir y mitigar, identificándose que en el rubro construcción, servicios, industrial y forestal se identificaron el 66,7%, 32%, 25,9% y 23,5% respectivamente de medidas correctivas mal orientadas que se evidencia en el apéndice antes mencionado, además en la misma tabla se puede observar que sólo en el rubro transporte el 50% de las medidas formuladas se recomienda como mitigante de riesgo, sin embargo, en el rubro servicios, industrial, forestal y

construcción se recomienda por los entrevistados el 13%, 30,8%, 23,5% y 16,7% respectivamente. Por lo que, se pudo evidenciar que existió poca comprensión sobre el contenido de lo que evalúa cada dimensión del protocolo de vigilancia, puesto que se formularon medidas que escasa o ninguna relación tenían con el objetivo de análisis de este protocolo e incluso, se implementaron medidas para disminuir riesgos de una dimensión específica, cuyo resultado no era necesario intervenir. Marcela Quiñones (2018), considera que el protocolo de vigilancia psicosocial como herramienta diagnóstica ha permitido conocer los riesgos psicosociales de origen laboral que afecta a los chilenos, sin embargo, a su juicio; “estamos siendo reactivos ante ellos y sólo remitiéndonos a lo que se establece por normativa en materia de salud laboral, y que el cambio se debiese desarrollar a nivel organizacional en materias de prevención y promoción de la salud mental”. Sumado a esto, según lo informado por la SUSESO (2017), los riesgos psicosociales durante los años 2015 y 2016 permanecieron constantes, por lo que, no se está cumpliendo con el objetivo de la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial, que es identificar la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de una organización, cuyos objetivos específicos son vigilar la incidencia y tendencia de dichos factores en los trabajadores de una organización y generar recomendaciones para disminuir la incidencia y prevalencia del estrés laboral y problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores (MINSAL, 2013).

Además, en el análisis de las medidas de mitigación implementadas en las empresas (apéndice 3), se evidenció que existieron medidas de mitigación en distintos rubros que se orientaron al mismo objetivo y como;

1. Instauración de canales de información, a través de diferentes medios (carteles, afiches, pizarras), cuya finalidad es establecer una comunicación directa entre la empresa y los trabajadores, esta medida de mitigación se formuló en los rubros de servicios e industrial, para mitigar la dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades.

2. Realización de reconocimientos a los trabajadores, a través de diferentes criterios (trabajador más productivo, más seguro, antigüedad), esta medida se evidenció en los rubros de servicios, industrial, forestal y transporte, para la dimensión compensaciones.
3. Establecimiento de protocolos para la solicitud de permisos laborales, en los rubros; industrial, forestal y construcción, para mitigar la dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo (en industrial y forestal) y doble presencia (en construcción).
4. Instauración de pausas de trabajo durante la jornada laboral, en los rubros servicios y forestal, para intervenir en la dimensión exigencias psicológicas.
5. Instauración de mecanismos para que los trabajadores expresen su opinión, en los rubros servicios, industrial y forestal, para mitigar las dimensiones trabajo activo y desarrollo de habilidades (en servicios e industrial), y apoyo social y calidad de liderazgo (en forestal).
6. Capacitaciones para entregar herramienta a los líderes que contribuyan a la mejora en la realización de su labor, esto se evidenció en los rubros servicios, industrial, transporte y construcción, formuladas para la dimensión apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo (en industrial, transporte y construcción), y para trabajo activo y desarrollo de habilidades (en servicios).
7. Celebraciones de cumpleaños de los trabajadores, formuladas en los rubros de servicios, industrial y forestal, en la dimensión compensaciones (en servicios e industrial) y apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo (forestal)
8. Comunicación a los trabajadores sobre la importancia de su trabajo, a través del análisis de la producción, se implementó en los rubros forestal y construcción, para mitigar riesgos en la dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades (forestal) y compensaciones (construcción).
9. Análisis de los funciones de cargos, en los rubros de servicios e industrial, para la dimensión apoyo social y calidad de liderazgo (servicios), y trabajo activo y desarrollo de habilidades (industrial).

10. Celebraciones donde participen todos los trabajadores, en los rubros industrial y transportes, para la dimensión compensaciones.

Tabla 10. Análisis de las medidas formuladas tras la aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial en las empresas.

Rubro	Número de medidas formuladas		Número de medidas mal orientadas		Número de medidas recomendadas	
	N	%	N	%	N	%
Servicios	25	100	8	32	3	13
Industrial	27	100	7	25,9	8	30,8
Forestal	17	100	4	23,5	4	23,5
Transporte	10	100	1	10	5	50
Construcción	6	100	4	66,7	1	16,7

4.4 Determinación de la relación entre el nivel de riesgo psicosocial con el tamaño de la empresa, y con la cotización adicional diferenciada.

Al analizar la relación entre el nivel de riesgo psicosocial y el tamaño de la empresa (valor $p (0,837) > \alpha (0,05)$), y entre el nivel de riesgo psicosocial y la cotización adicional diferenciada (valor $p (0,866) > \alpha (0,05)$), se concluyó que las variables tienen una relación de independencia. Al analizar la tendencia de las variables se observó que entre las variables tamaño de la empresa y cotización adicional diferenciada se producía una distribución inversamente proporcional, discordando con lo señalado por la SUSESO (2017), que expresa que en los lugares o centros de trabajo más pequeños tienen un menor riesgo psicosocial y a la inversa, el riesgo más elevado se concentra en los lugares de trabajo con mayor cantidad de trabajadores, por lo que se analizó estadísticamente dicha asociación (valor $p (0,223) > \alpha (0,05)$), sin embargo, se concluyó que las variables son independientes.

4.5 Creación plan de gestión psicosocial a partir de la información recabada.

Según la información recabada en el análisis de las dimensiones protectoras y críticas, además del de las medidas de mitigación implementadas en las

empresas, se evidencia que es necesario para estas contar con medidas de mitigación más específicas, ya que actualmente, las empresas utilizan un listado de sugerencia genéricas como guías para la implementación de medidas de mitigación, pero, al permanecer constantes los niveles de riesgos psicosociales durante los años 2015 y 2016 (SUSESO, 2017), se puede concluir que el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo no está disminuyendo la incidencia y prevalencia de enfermedades de salud mental de origen laboral en las empresas y organizaciones del país (SUSESO, 2013).



PLAN DE MITIGACIÓN

I. Introducción

El bienestar y la salud de cada uno de los trabajadores es el objetivo principal de toda organización en el mundo, se ha experimentado durante las últimas décadas profundos cambios en los diferentes procesos productivos, esto ha traído consigo importantes transformaciones del trabajo y sus riesgos, no solamente por el enfrentamiento de los riesgos tradicionales (físicos, químicos y biológicos), sino también por los múltiples y diversos factores psicosociales, originando riesgos psicosociales inherentes a cada empresa y a la manera en cómo estos influyen tanto en el bienestar físico, como mental del trabajador. Los riesgos de origen psicosocial, y sus consecuencias, han cobrado protagonismo por el incremento de la frecuencia con que aparecen implicados en el origen de las bajas laborales, ocasionadas por problemas de salud con origen en el trabajo, o la accidentabilidad laboral.

II. Objetivo

- Disminuir el nivel de riesgo psicosocial de las empresas a través de la implementación de medidas de mitigación para este riesgo, aplicadas en otras empresas que intervinieron en la reducción de los factores que los originan.

III. Características del plan

El plan incorpora la dimensión en la que interviene, el objetivo y meta a alcanzar, la descripción de la medida de mitigación y sugerencias sobre la asignación de responsabilidad de ejecución y periodicidad. El plazo considerado para la ejecución de las medidas será de mediano y largo plazo, de aplicación sistémica, algunas incluirán desde la gerencia hasta los colaboradores, otras sólo serán aplicadas en un nivel de la organización. La aplicación de las medidas se efectuará de acuerdo a los tiempos que cada organización analice y planifique.

IV. Alcance

El presente plan de mitigación de riesgos psicosociales está dirigido para empresas de los rubros servicio, industrial, forestal, transporte y construcción, que tengan como objetivo la disminución de los riesgos psicosociales, a través, de la implementación de medidas que abarquen las características propias del rubro.

V. Responsabilidades

Del Gerente

- Aprobar el plan de medidas de mitigación de riesgos psicosociales que se aplicará en la empresa.
- Controlar el avance y la ejecución de las medidas de mitigación de riesgos psicosociales.
- Asignar recursos necesarios para la implementación de las medidas de mitigación.

Del Comité de Aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial

- Seleccionar las medidas de mitigación de riesgo psicosocial a implementar en la empresa.
- Planificar la aplicación de las medidas de mitigación seleccionadas.

Del Departamento de prevención de riesgos

- Gestionar con la dirección los recursos necesarios para dar respuesta al plan de mitigación.
- Gestionar los cursos de capacitación necesarios para los trabajadores establecidos en el plan de mitigación.

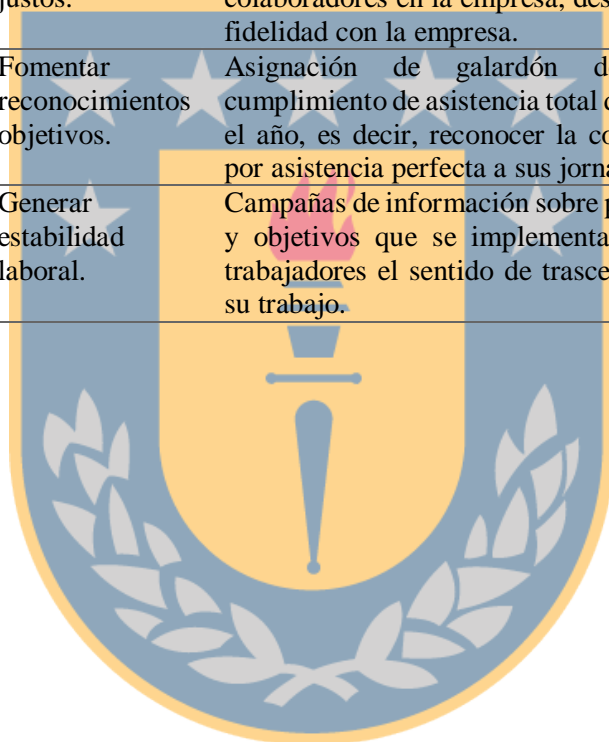
RUBRO SERVICIOS

Dimensión Exigencias Psicológicas				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Generar variaciones en las tareas a realizar durante la jornada.	Generar jornadas de trabajo dinámicas.	Rotación de puestos de trabajo durante la jornada, con los trabajadores de una misma área en tareas para las que hayan sido capacitados para su ejecución, la que se ejecutará mediante una programación realizada tras la elaboración o actualización de los perfiles de cargo que sean revisados y conversados con cada trabajador para luego entregárselo.	Supervisor	Diariamente
Crear un ambiente de descanso mental.	Alejar a los trabajadores del ambiente laboral.	Pausas de trabajo durante el turno laboral de 10 minutos, que se ejecutará en grupos de 3 personas quienes se dirigirán a una sala de descanso implementada con sillas y televisión, para que los trabajadores observen videos de graciosos o de relajación.	Supervisor	Diariamente
Facilitar la realización de las tareas de los puestos de trabajo.	Generar puestos de trabajos integrales.	Diseños ergonómicos de los puestos de trabajos, siguiendo metodologías y recomendaciones ergonómicas para este fin, como lo es, el tamaño de los escritorios, elección de silla con respaldo cómodo, iluminación adecuada, temperatura agradable (dependiendo de la estación del año), disposición de la pantalla del computador, distancia y posición del teclado. Considerar todos los criterios que apliquen para cada puesto de trabajo.	Gerencia, recursos humanos, departamento de prevención de riesgos.	Anualmente
Generar instancias de desahogo de emociones negativas en los trabajadores.	Resguardar la integridad emocional de los trabajadores.	Instalación de un saco de boxeo en un lugar distante de la atención a los clientes, donde los trabajadores puedan descargar sus energías, emociones, posteriormente a la atención de clientes difíciles.	Supervisor	Anualmente

Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Identificar las tareas críticas del cargo y la cantidad de trabajo que se realiza.	Generar influencia sobre el cargo de trabajo	Perfiles de cargo contruidos por la jefatura y el colaborador que lo ocupa, para el análisis exhaustivo desde diferentes perspectivas del cargo.	Recursos humanos	Anualmente	
Evitar la monotonía y originar posibilidades de realizar tareas diferentes.	Crear ambiente de trabajo dinámico.	Rotaciones en los puestos de trabajos consensuados entre pares, en los que los trabajadores puedan adoptar funciones distintas a las que realiza normalmente, para lo que deberán ser capacitados en la tarea a realizar (no excluyente), generando dinámicas de cambios en las jornadas laborales.	Supervisor	Diariamente	
Dar a conocer el sentido del trabajo que se realiza, la importancia de la labor a ejecutar.	Comprometer al equipo de trabajo a través de la valoración de las labores que se realiza.	Charlas motivadoras para los equipos de trabajo liderada por los supervisores donde se informe a los trabajadores sobre el avance de las metas que se alcanzó durante la semana, y donde se compare la diferencia con la semana anterior.	Jefe de área	Semanalmente	
Entregar conocimientos a los trabajadores sobre temas que sean de su interés.	Fomentar el desarrollo intelectual de los trabajadores.	Capacitaciones que sean de elección de los trabajadores, que ayuden a la mejora laboral, que sean consensuadas entre la jefatura y los trabajadores, para incentivar el desarrollo de habilidades de los trabajadores, que contribuya al cumplimiento de una actividad de la detección de necesidades de capacitación.	Gerencia, recursos humanos, departamento de prevención de riesgos.	Trimestralmente	

Dimensión Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo					
Objetivo	Meta		Medida	Responsable	Tiempo
Definir las responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo.	Establecer claridad de rol para cada cargo.		Realización de perfiles de cargo para cada puesto de trabajo, que deben ser conocidos por el trabajador, supervisores y jefaturas, evitando asignación de tareas errónea.	Recursos humanos	Anualmente
Entregar instrucciones claras, con el lenguaje adecuado para que no se produzca malos entendidos.	Disminuir conflictos de roles.	los de	Capacitaciones para las jefaturas sobre manejo de personal, para producir una comunicación exitosa entre las jefaturas y los trabajadores, facilitando la comprensión de las instrucciones.	Comité bipartito, recursos humanos	Semestralmente
Evitar arbitrariedades en la asignación de permisos de trabajos.	Generar un ambiente de igualdad de condiciones y oportunidades.	un de de y	Establecimiento de procedimientos para disponer de permisos de trabajo para la realización de trámites personales en el horario de trabajo, para entablar igualdad de trato y beneficios entre todos los trabajadores.	Recursos humanos	Una vez
Entregar ayuda e información para la realización de las tareas de forma clara y con certeza de lo que se transmite.	Instaurar una relación de liderazgo cercano y que genere confianza en los trabajadores.	una de	Capacitación a los jefes de área cuando se produzcan cambios en la ejecución del trabajo y reforzamiento de los procedimientos de trabajo ya establecidos, entregando y/o fortaleciendo los conocimientos sobre las tareas a realizar, además de preparar a la jefatura en el control de la realización correcta de las tareas.	Gerencia, recursos humanos	Cada vez que se produzca modificaciones en los procedimientos de trabajo.

Dimensión Compensaciones				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Entregar información a todos sobre las vacantes que se abran en los puestos de trabajo.	Establecer condiciones de equidad de oportunidades.	Publicación en el diario mural de la empresa, entrega de volantes, informando a todos los trabajadores sobre los requisitos necesarios para acceder a una vacante (originando igualdad de oportunidades) dentro de la empresa, priorizando a los trabajadores para que accedan a esta, a través de concursos internos.	Recursos humanos	Cada vez que se abra una vacante.
Instaurar políticas de reconocimiento.	Propiciar reconocimientos justos.	Realización de ceremonias en las que produzca el reconocimiento de los años de antigüedad de los colaboradores en la empresa, destacando su compromiso y fidelidad con la empresa.	Gerencia	Anualmente
Instaurar políticas de reconocimiento.	Fomentar reconocimientos objetivos.	Asignación de galardón de reconocimiento por cumplimiento de asistencia total de los trabajadores durante el año, es decir, reconocer la contribución del trabajador por asistencia perfecta a sus jornadas de trabajo.	Gerencia, contabilidad	Anualmente
Informar los planes futuros que se realizarán en la empresa.	Generar estabilidad laboral.	Campañas de información sobre planes futuros, actividades y objetivos que se implementaran, para generar en los trabajadores el sentido de trascendencia y continuidad de su trabajo.	Gerencia	Semes-tral-mente



Dimensión Doble Presencia					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Generar seguridad en el cuidado de los niños de los trabajadores de la empresa.	Disminuir la preocupación por los niños de los trabajadores.	Convenio con jardines infantiles, a través del que se opte a descuento en la mensualidad, además de que el horario de funcionamiento del jardín infantil coincida con el horario de la jornada laboral, facilitando el cuidado de los niños de los trabajadores.	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente	
Instaurar seguridad frente a problemáticas de salud a nivel familiar de los trabajadores de la empresa.	Generar tranquilidad en situaciones de emergencias familiares.	Seguro de salud al que puedan optar los trabajadores voluntariamente, con un pago mensual porcentual al sueldo del trabajador, que cubra atenciones médicas y exámenes.	Recursos humanos	Anualmente	
Identificar y entregar tratamientos a patologías oftalmológicas de los trabajadores y su familia.	Generar tranquilidad y disminución de patologías familiares.	Realización de chequeos preventivos familiares (oftalmológicos, psicológicos, dentales o médicos) en las instalaciones de la empresa, facilitando la asistencia de todos los trabajadores, también se incluye la participación de las familias de los trabajadores y adicionalmente conceda facilidades de pago para optar a lentes ópticos, en caso de ser necesarios.	Recursos humanos	Anualmente	
Brindar un momento de esparcimiento entre los trabajadores y sus familias.	Generar cercanía entre la familia y el trabajo.	Realización de paseo familiar a un lugar natural (termas, laguna), que incluya todas las comidas del día, actividades para niños (juegos inflables) y adultos (partidos de fútbol, tenis, ping pong).	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente	

RUBRO INDUSTRIAL

Dimensión Exigencias Psicológicas				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Establecer metas de trabajo realistas.	Generar seguridad sobre el cumplimiento de las tareas asignadas para la jornada de trabajo.	Estudio de carga laboral y planificación real de la producción efectiva que se realiza por trabajador, realizada por un ente externo (ergónomo o profesional afín), que establezca el nivel de producción promedio por trabajador, para el establecimiento de metas de producción.	Gerencia. Jefe de producción	Semestralmente
Asegurar que la maquinaria esté en óptimo estado para producir a su máxima capacidad.	Originar ambiente laboral de confianza y seguridad.	Revisión y mantención periódica preventiva de maquinarias (estado de las piezas con la finalidad de evitar fallas), para producir seguridad en los trabajadores sobre el funcionamiento de las maquinarias, para alcanzar las metas.	Supervisión	Semanalmente
Evitar que los trabajadores fueren sus sentidos (visión, audición, olfato).	Instaurar un ambiente de trabajo que facilite la ejecución de las tareas y cuide de la salud de los trabajadores.	Revisión de las condiciones ambientales básicas (iluminación, ruido, material particulado), a través de los instrumentos pertinentes (calibrados) y realizado por personal capacitado para ejecución de las mediciones.	Supervisión, departamento de prevención de riesgos	Semanalmente
Reforzar los conocimientos necesarios para la ejecución de las tareas de los trabajadores.	Generar confianza y seguridad en el trabajador sobre la ejecución de la tarea que realiza.	Capacitación sobre conocimientos básicos para la realización de las tareas según puesto de trabajo (retroalimentación), es decir, realizar un recordatorio de los procedimientos de trabajo que se deben seguir en la ejecución del trabajo de cada colaborador, realizada de forma específica para cada puesto de trabajo.	Supervisión, departamento de prevención de riesgos	Anualmente

Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Consensuar e informar las metas que se deben cumplir y la metodología de procedimientos a utilizar.	Entregar influencia sobre la realización del trabajo a los colaboradores.	Reuniones en las que participe gerencia, jefaturas y supervisión donde cada parte participante exponga sus necesidades y requerimientos sobre el trabajo, ya sea, sobre la ejecución (condiciones de maquinarias, procedimientos de trabajo que se ejecuten), en la planificación de las metas o sobre temas de seguridad.	Gerencia	Mensualmente	
Informar sobre la cantidad de producción mensual que se realizó en la empresa.	Recalcar la importancia del trabajador en la empresa.	Reunión donde se informe sobre la producción realizada a nivel empresa y por equipos de trabajo, donde asistan todos los trabajadores (realizar una o varias, según horario de trabajo), realizada por una parte de la jefatura de la empresa, para además generar un ambiente de cercanía y de consideración desde la empresa hacia los trabajadores, transmitiendo agradecimiento por el trabajo que ejecuta.	Jefe de producción	Mensualmente	
Poner en práctica los conocimientos y habilidades de los trabajadores.	Generar un ambiente laboral que incentive el aprendizaje y realización de los trabajadores.	Capacitación sobre la realización del trabajo (procedimientos que se realizan para la ejecución de las tareas) a integrantes nuevos de la empresa realizada por trabajadores más antiguos, que tengan el mismo cargo que el nuevo integrante, posibilitando la transmisión de conocimientos adquirido a través de pares.	Supervisor de área	Cada vez que ingrese un nuevo integrante a la empresa	
Generar la participación de los trabajadores en el análisis y elección de los métodos más adecuados para la realización de las tareas.	Entregar poder de decisión a los trabajadores sobre el trabajo a efectuar.	Reuniones por área de trabajo donde participen todos los trabajadores de dicha área, para realizar el análisis de la pauta de trabajo que deberán seguir, aportando sus opiniones, dudas y sugerencias en pro del mejoramiento de esta (aumento en la producción, modificación de procedimientos).	Supervisor	Mensualmente	

Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Establecer las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Originar claridad de roles.	Reuniones de áreas de trabajo en las que el tema sea el recordar y señalar las responsabilidades y labores de cada puesto de trabajo, generando así, claridad en las funciones de cada puesto de trabajo, informando al que ocupa el puesto, como a los otros integrantes de la empresa, para que no se produzca asignación errónea ni arbitraria de actividades.	Supervisión, departamento de prevención de riesgos.	Mensualmente	
Entregar instrucciones claras evitando contradicciones.	Generar un ambiente de trabajo estructurado, con posiciones y funciones claras.	Publicación del organigrama de la empresa en la entrada de esta, para que cada trabajador sepa quién es su jefe directo, estableciendo lineamientos claros de comunicación y posición entre los colaboradores y jefatura, para que cada trabajador sepa discernir sobre las instrucciones que debe seguir, además de que las jefaturas no realicen asignación de tareas a trabajadores que no están bajo su cargo, evitando así, confusiones y errores.	Gerencia	Anualmente	
Entregar conocimientos a los líderes para dirigir a su equipo.	Instaurar liderazgos neutrales y efectivos.	Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo, orientado a mejorar la calidad y el estilo de liderazgo que se utiliza, para generar un ambiente de trabajo ordenado, agradable, unido, y que se guíe al alcance de los objetivos.	Comité bipartito	Anualmente	
Reforzar el trabajo en equipo	Fomentar relaciones positivas dentro de la organización.	Planificar el cumplimiento de metas entre todos los integrantes del grupo (áreas, puesto de trabajo), fomentando el apoyo y colaboración entre pares, a través del análisis y la concesión de los pasos a realizar para el logro de las metas.	Jefe de operaciones	Cada vez que se establezcan las metas	

Dimensión Compensaciones				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Reconocer a los equipos de trabajo destacados.	Establecer instancias de reconocimiento.	Publicación del equipo que realizó la mayor cantidad de producción (el más productivo) del mes en la entrada de la empresa, para que todos los integrantes de la empresa se informen de esto, a modo de reconocimiento al equipo por su labor efectuada.	Jefe de operaciones, supervisores, recursos humanos.	Men-sual-mente
Evitar arbitrariedad en los turnos de trabajo.	Generar equidad entre trabajadores.	Información de los turnos de trabajo que le corresponderán a cada trabajador con anticipación, donde la asignación de los turnos sea realizada por un software, con la finalidad de producir imparcialidad en la designación.	Supervisores	Men-sual-mente
Generar igualdad para la concesión de permisos de trabajo.	Generar igualdad entre trabajadores	Establecer un procedimiento para la solicitud de permisos de trabajo, para todos los trabajadores, con la finalidad de instaurar igualdad de derechos en la concesión de los permisos laborales.	Gerencia, recursos humanos.	Una vez, al cons-truirlo.
Establecer claridad en las condiciones que se deben cumplir para la asignación de bonos.	Generar transparencia en la asignación de bonos.	Publicar en lugares visibles para todos los trabajadores las condiciones que se deben cumplir e ítems considerar para acceder a ser reconocido el equipo más productivo y recibir la asignación de una bonificación.	Recursos humanos	Men-sual-mente



Dimensión Doble Presencia						
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo		
Brindar un momento de cercanía entre los trabajadores y sus familias.	Acercar el trabajo a la familia.	Realización de actividades en las instalaciones de la empresa, en donde participen los trabajadores y sus familias, facilitando el acceso de las familias a los puestos de trabajos, para que se informen y conozcan cuál es la labor que realiza su familiar en la empresa.	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente		
Generar seguridad en el cuidado de los niños de los trabajadores de la empresa.	Disminuir la preocupación por los niños de los trabajadores.	Convenio con jardines infantiles, donde puedan asistir los niños de los trabajadores, generando confianza al colaborador en que sus niños están siendo atendidos, cuidados y educados.	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente		
Reconocer el esfuerzo de los hijos de los trabajadores.	Reconocer la labor efectuada por los padres hacia los hijos.	Asignación de becas, que consista en la entrega de un monto de dinero a hijos de trabajadores con buen desempeño escolar (promedio anual de notas superior a nota 6).	Gerencia, recursos humanos	Anualmente		
Entregar conocimientos y desarrollar habilidades a cónyuges de trabajadores.	Incentivar a la prevención de riesgos en los cónyuges de trabajadores.	Realización de talleres de prevención de riesgos laborales dirigidos a las esposas de los trabajadores, para fomentar la participación de la familia en estos ámbitos, acercando a la familia al entorno laboral.	Recursos humanos	Men-sual-mente		
Instaurar seguridad frente a problemáticas de salud a nivel familiar de los trabajadores de la empresa.	Generar tranquilidad en situaciones de emergencias familiares.	Convenios con centros de salud, para que los trabajadores y sus familias puedan optar a descuentos, prestaciones médicas y dentales, facilidades de pago, en caso de requerir atención de salud.	Recursos humanos.	Anualmente		

RUBRO FORESTAL

Dimensión Exigencias Psicológicas				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Evitar sobrecargada de trabajo por las condiciones climáticas.	Generar organización del trabajo que resguarde el bienestar físico y mental del trabajador.	Establecimiento de pausas de descanso durante la mañana y la tarde de 10 minutos y en verano el descanso se extienda a 20 minutos por las condiciones climáticas (mayor temperatura), para generar instancias en las que el trabajador detenga su labor con la finalidad de estimular la recuperación física y mental del trabajador durante la jornada de trabajo.	Supervisión	Diariamente
Evitar tensión por las consecuencias del trabajo que se realiza.	Generar confianza sobre las tareas que se ejecutan.	Realización de reuniones entre operarios de alta o mediana pendiente y su jefe de faena, monitor de seguridad o prevencionista de riesgos, con la finalidad de generar buenas decisiones, con una comunicación clara y relajada.	Jefe de operaciones, supervisores.	Diariamente
Asegurar que las herramientas se encuentren en óptimas condiciones para que tengan máximo rendimiento.	Instaurar confianza y seguridad en la realización del trabajo.	Revisión y mantención preventiva mecánica de maquinarias, tanto de las que pertenecen a la empresa, como a las de externos, para entregar seguridad al trabajador que cada maquinaria involucrada en el trabajo y en el proceso de producción está cumpliendo su labor, además de evitar interrupciones en el proceso y que provoque pérdidas de tiempo y monetarias para los trabajadores.	Gerencia, supervisión.	Trimestralmente
Asignar trabajo con tiempo suficiente para llevarlos a cabo.	Establecer jornadas de trabajo eficientes	Asignación de tareas y metas diarias a cada trabajador de acuerdo a su preparación, capacidad física y consideración de la edad, evitando que deje trabajo pendiente o que se produzca el alargamiento de la jornada de trabajo para lograr el cumplimiento.	Gerencia, supervisión.	Semestralmente

Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades					
Objetivo	Meta		Medida	Responsable	Tiempo
Preparar a los trabajadores para actuar ante emergencias.	Entregar autonomía de acción en situaciones críticas.	de	Capacitación a los trabajadores sobre procedimientos de emergencias de fallas de los equipos y primeros auxilios, proporcionando así, confianza y seguridad en el actuar frente a situaciones de emergencia (desperfectos de equipos, accidentes y problemas de salud (paros cardiorespiratorios, cortaduras, entre otros) que se puedan presentar en el trabajo	Comité bipartito, recursos humanos, departamento de prevención de riesgos	Anualmente
Informar a los trabajadores sobre el logro de metas alcanzado por área de trabajo.	Recalcar la importancia de la labor que realiza en la empresa.	la	Realización de reunión en terreno con la participación del líder de operaciones y los trabajadores, donde se informe sobre el cumplimiento de metas, objetivos y avances mensuales realizados por áreas de trabajo, transmitiendo el aporte que se generó, anotándolo en una pizarra instalada en el comedor.	Supervisión	Diariamente
Consensuar con los trabajadores los procedimientos para llevar a cabo las tareas y como optimizarlos.	Incentivar la participación de los trabajadores en las decisiones que se adopten en la empresa.	la	Realización de retroalimentación de procesos y análisis en conjunto de la jefatura y trabajadores sobre las formas de ejecutar las tareas, con la finalidad de integrar la opinión del trabajador en el control, diseño y ejecución de las tareas.	Supervisión	Mensualmente
Lograr que el trabajador se sienta integrado e identificado con la empresa.	Fomentar el sentido de pertenencia.	de	Conversación grupal entre los trabajadores y un integrante de gerencia para generar cercanía entre el trabajador y la empresa, sobre la misión, visión y políticas de la empresa, cuyo objetivo es que el trabajador se sienta identificado con la institución.	Gerencia	Anualmente

Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Entregar herramientas para que se produzca un liderazgo efectivo.	Generar un ambiente laboral de confianza y seguridad.	Capacitación sobre trabajo en equipo a los líderes de cada turno de trabajo, para que se produzca un desarrollo de actividades sin cuestionamientos y con trabajo realizado por todo el equipo, en donde todos trabajen con la misma intensidad, además de que se entregue instrucciones claras sobre lo que se realizará.	Comité bipartito, recursos humanos	Semestralmente	
Planificar el trabajo tomando en consideración la opinión de los trabajadores.	Producir una comunicación descentralizada.	Visita de gerencia a las faenas para dialogar con los trabajadores, sobre procedimientos, inquietudes y sugerencias, considerándolas para la toma de decisiones de la empresa, además, de generar integración y cercanía del trabajador con los altos mandos.	Gerencia	Mensualmente	
Producir un trato igualitario entre trabajadores y líderes.	Fomentar el sentido de pertenencia.	Instancias para que los trabajadores expresen su opinión sobre temas atinentes a procedimientos (observaciones o sugerencias) de trabajo cuando los trabajadores necesiten expresarlo, además de transmitir que cada integrante de la empresa es igual de valioso, por lo que, en las charlas diarias, se recordará la posibilidad de transmitir esto a los supervisores, de forma oral o escrita.	Supervisión	Diariamente	
Informar las condiciones que se deben cumplir para la obtención de bonos	Fomentar una buena relación entre pares.	Publicación en el diario mural del comedor de la faena sobre los requisitos que se deben cumplir para recibir ciertos bonos.	Supervisión	Mensualmente	

Dimensión Compensaciones				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Brindar seguridad respecto a las características del trabajo.	Generar estabilidad laboral.	Información a todos los trabajadores sobre los planes que se ejecutarán como empresa luego del término de la faena (faenas futuras proyectadas para explotar), a través de charlas, generando así la confianza y estabilidad en el trabajador sobre la continuidad laboral.	Supervisor	Men-sual-mente
Instaurar políticas claras de reconocimiento.	Fomentar la estima de la empresa hacia los trabajadores.	Establecimiento de políticas que sean de conocimiento de todos los trabajadores para la elección del trabajador del mes más productivo, el que será reconocido con un galardón u la publicación de su foto en la página web y redes sociales de la empresa.	Recursos humanos, supervisión.	Anual-mente
Entregar reconocimiento a los trabajadores por la realización correcta de procedimientos de trabajo seguros.	Incentivar el autocuidado de los trabajadores y fomentar el reconocimiento.	Visitas a terreno por parte de un integrante de subgerencia a los trabajadores de la faena, cuando se produzca el cumplimiento de metas de seguridad, con la finalidad de destacar la participación de los trabajadores en este logro y lo importante que es para la empresa.	Gerencia	Cuando se alcance las metas establecidas.
Preparar mentalmente a los trabajadores sobre los plazos de duración de las faenas.	Generar estabilidad respecto de las condiciones de trabajo.	Entrega anticipada de información (tiempo prudente) sobre las fechas y plazos de término de faena y cambios geográficos (traslados de faenas), así evitar que los trabajadores sean sorprendidos con estos cambios.	Supervisión	Cada vez que se establezca o modifique la duración de los períodos de trabajo.

Dimensión Doble Presencia				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Disminuir preocupaciones por trámites no realizados.	Generar tranquilidad al trabajador.	Asignación de permiso en un día laboral (de lunes a viernes) para la ejecución de trámites personales que no puedan ser realizados durante los días libres de los trabajadores, generando así, que el trabajador pueda trabajar sin la preocupación ni presión que el no poder realizar este trámite le conlleve.	Recursos humanos	Mensualmente
Facilitar la interacción entre el trabajador y su familia.	Acercar la vida familiar al trabajo.	Incorporación de un teléfono móvil institucional en cada faena que quede a disposición de todos los trabajadores (en un lugar común) para efectuar llamadas familiares en sus períodos de descanso, ayudando así en el acercamiento entre el trabajador y su familia.	Supervisión	Diariamente
Instauración de canales oficiales de información de la empresa.	Mantener informada a la familia de los trabajadores.	Creación de perfil social institucional (Facebook e instagram), para la entrega de informaciones oficiales a los familiares de los trabajadores sobre las novedades laborales (equipos destacados de trabajo, trabajador del mes, realización de campañas de salud).	Supervisión	Cada vez que se requiera
Hacer partícipe por un día a la familia en la labor cotidiana de la faena.	Producir la comprensión de la familia sobre el trabajo que realiza el colaborador.	Visita de la familia de los trabajadores a la faena, para que se puedan interiorizar sobre la labor que cumple el trabajador en la empresa, características del trabajo que realiza, logrando así, la cercanía y comprensión de la labor que realiza (comprendan porqué el trabajador llega agotado a casa en sus días libres).	Gerencia	Anualmente

RUBRO TRANSPORTE

Dimensión Exigencias Psicológicas

Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Informar a cada trabajador la planificación de los viajes que realizará y el tiempo que conllevará.	Asegurar el logro de las metas de trabajo (viajes).	Verificación de la duración estimada de los viajes, a través del análisis del clima, modificaciones en la ruta, agregando tiempo de viaje a la planificación en caso de condiciones adversas, evitando que los trabajadores aumenten la velocidad, como consecuencia de la intencionalidad de cumplir con las metas de viajes, en tramos que no exista geocerca.	Supervisión	Semanalmente
Reforzar conocimientos sobre conducción.	Generar confianza en la realización del trabajo.	Capacitación sobre leyes del tránsito a los conductores, con la finalidad de retroalimentar y reforzar los conocimientos de los trabajadores, además, para generar confianza en los trabajadores sobre sus conocimientos y habilidades.	Supervisión, comité bipartito.	Anualmente
Entregar conocimientos para actuar frente a situaciones de emergencia.	Fomentar el autocontrol frente a emergencias.	Capacitación en manejo de situaciones de emergencia (accidentes, primeros auxilios, atentados, fallas mecánicas) a los trabajadores, para que en caso de presenciar alguna situación de emergencia tengan control y certeza sobre su actuar (reaccionar con conocimientos, aplicar técnicas de primeros auxilios, procedimientos seguros).	Supervisión, recursos humanos, comité bipartito.	Semestralmente
Disminuir la preocupación por eventuales riesgos al conducir.	Generar seguridad en la realización del trabajo.	Verificar las condiciones mecánicas de los vehículos de transporte, para asegurar que se encuentre en buenas condiciones, para que el trabajador se sienta cómodo y protegido en los viajes que realice.	Supervisión	Semanalmente

Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Establecer un itinerario de viajes consensuado con el trabajador.	Fomentar la participación de los trabajadores en la planificación del trabajo.	Calendarizar en plano; los viajes a asignar a cada trabajador, consensuando estos con el trabajador, tomando en consideración los destinos que desean realizar.	Supervisión	Men- sual- mente	
Informar sobre vacantes de trabajo en la empresa.	Incentivar el desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos.	Publicación de los puestos de trabajo disponibles en la empresa y de los requisitos necesarios para acceder a él en la entrada principal de la empresa, dando preferencia a los trabajadores de la empresa que quieran acceder a él, a través de concurso interno (preferentemente).	Supervisión, recursos humanos	Cada vez que se genere una vacante.	
Establecer retribuciones por horas extras de trabajo (viajes extras).	Entregar influencia en la decisión de la acceder a viajes extras y al tipo de compensación.	Compensación de días libres o monetaria por viajes extras realizados en días libres, cuando se genere la necesidad que el trabajador cubra un viaje extraordinario, es decir, si se realiza un viaje que está fuera del itinerario del trabajador, se le retribuirá con la asignación de dos días extras o compensación monetaria más alta que lo normal (pago más elevado por cada hora extra), para entregar influencia del trabajador sobre su trabajo.	Supervisión	Cada vez que se requiera	
Capacitar sobre avances tecnológicos de transporte (cuando se produzcan).	Incentivar la adquisición de nuevos conocimientos.	Posibilidad de optar por cambios en el puesto de trabajo (camiones, maquinarias, es decir, asignación de las nuevas maquinarias a trabajadores de la empresa a medida que se van renovando, incitando a que adquieran nuevos conocimientos sobre las nuevas tecnologías que se creen.	Recursos humanos	Cada vez que ocurra la renova- ción de maqui- narias.	

Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Entregar herramientas para realizar un liderazgo efectivo.	Generar liderazgos objetivos.	Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo para supervisores, con la finalidad de que se genere una comunicación efectiva entre trabajador y superiores, que genere claridad sobre las instrucciones que se entregan y la forma de hacerlo (tono de voz, lenguaje verbal y no verbal utilizado).	Recursos humanos	Anualmente, con seguimiento mensual
Informar sobre tareas y responsabilidades de cada cargo de trabajo.	Generar claridad de roles.	Publicación de organigrama de la empresa, facilitando que los trabajadores tengan conocimientos sobre sus superiores, subalternos y subordinados, para que los trabajadores conozcan su rol y posición en la empresa, evitando conflicto de roles.	Recursos humanos	Anualmente
Entregar capacitación y conocimientos frente a cambios de rutas.	Instaurar comunicación clara con los supervisores.	Reunión con supervisor donde se informe los detalles de la nueva ruta, características de los lugares para descansar, pensiones, evitando improvisaciones, entregando información clara y consistente sobre el viaje a realizar.	Supervisión	Cada vez que se adicionen nuevas rutas
Posibilitar el recibo de ayuda de parte de pares en caso de emergencias (cambios climáticos, dudas, desperfectos, problemas y modificaciones en la carretera).	Fomentar la buena relación entre compañeros de trabajo.	Asignar minutos ilimitados para celulares institucionales, facilitando la comunicación entre compañeros de trabajo, fomentando la cercanía de estos, a través de la guía e información sobre qué hacer en caso de que al trabajador se le genere alguna duda sobre alguna situación de emergencia, dudas o modificaciones sobre alguna de las rutas.	Gerencia, contabilidad.	Cada vez que se requiera

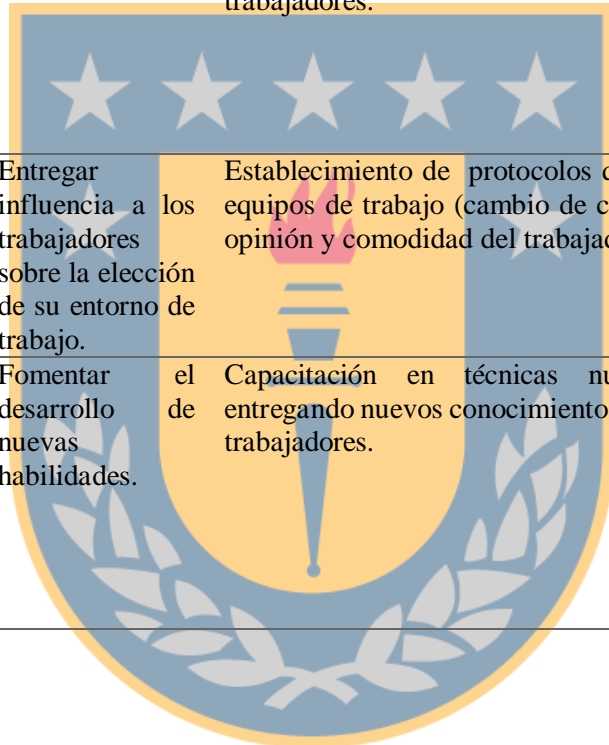
Dimensión Compensaciones					
Objetivo	Meta		Medida	Responsable	Tiempo
Establecer un trato igualitario.	Fomentar la equidad entre trabajadores.	la	Celebraciones importantes con la participación de toda la empresa, planificando que estas se realicen en días y en horarios en que todos puedan asistir, posibilitando que en el día de la celebración, la realización de viajes por parte de los trabajadores sea de elección de ellos.	Recursos humanos	Anualmente (día del trabajador, fiestas patrias y final de año)
Representar la estima hacia los trabajadores.	Establecer políticas de reconocimiento.	de	Reconocimiento por años de servicio en la empresa, con la entrega de un galardón, destacando el compromiso y la contribución del trabajador con la empresa.	Recursos humanos, supervisión.	Anualmente
Representar la estima hacia los trabajadores.	Fomentar el reconocimiento por cumplimiento de reglas de seguridad.	el	Reconocimiento al trabajador seguro (se evalúan cumplimiento de límites de velocidad, uso de elementos de seguridad y conducción por rutas designadas), cada supervisor elige su candidato y por consenso entre estos, se elige un ganador, que puede compartir su premio con 1 o más colegas.	Recursos humanos, supervisión.	Mensualmente
Expresar preocupación por el bienestar de los trabajadores.	Representar la estima hacia los trabajadores.	la	Aplicación de campañas de promoción de la salud, señalando la importancia de llevar una dieta equilibrada, realización de ejercicios y campañas de prevención del endeudamiento, entregando toda la información necesaria a los trabajadores sobre beneficios a los que están sujetos y entrega de conocimientos básicos sobre educación financiera (a nivel usuario).	Recursos humanos, supervisión.	Trimestralmente

Dimensión Doble Presencia						
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo		
Facilitar la comunicación del trabajador con su familia.	Fomentar la interacción entre el trabajador y su familia.	Asignación de minutos telefónicos mensuales a libre disposición de los trabajadores, ayudando a la comunicación entre el trabajador y su familia, generando cercanía entre ellos, aun cuando el trabajador se encuentre lejos de su hogar y familia.	Contabilidad	Mensualmente		
Instaurar seguridad frente a problemáticas de salud a nivel familiar de los trabajadores de la empresa.	Generar tranquilidad en situaciones de emergencias familiares.	Creación de un programa de seguro de salud en el que puede ser incorporada la familia del trabajador (cubre atenciones médicas, exámenes y medicamentos).	Recursos humanos	Anualmente		
Identificar y entregar tratamientos a patologías descubiertas en los trabajadores y sus familias.	Generar tranquilidad sobre estabilidad y disminución de patologías familiares.	Incorporación de las familias de los trabajadores en programas preventivos y reactivos de la salud (oftalmología, chequeos generales), en los que se realicen chequeos para la identificación del estado de salud de los trabajadores y también que brinden acceso a los tratamientos de salud (lentes, medicamentos), a través de descuentos y convenios.	Recursos humanos	Anualmente		
Entregar información y asesoría sobre obtención de préstamos, adquisición de viviendas, beneficios sociales.	Generar orientación sobre la realización de trámites.	Creación del comité de bienestar que atiendan las inquietudes personales o íntimas del trabajador y su familia, sobre alguna duda sobre procedimientos para optar a créditos hipotecarios, procedimientos que se deban realizar para acceder a atención de salud, problemas emocionales, familiares.	Recursos humanos	Cada vez que el trabajador y/o familia lo requiera		

RUBRO CONSTRUCCIÓN

Dimensión exigencias psicológicas				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Evitar la sobrecarga de trabajo.	Lograr el cumplimiento de las tareas establecidas durante la jornada de trabajo	Designación de tareas que se puedan ejecutar a cabalidad durante la jornada de trabajo, es decir, asignar cantidad de tareas (lo que en el rubro se refiere a tratos; metros de paredes que pintar, instalación de pisos, construcción de paredes, instalaciones que efectuar, etc), evitando que quede trabajo pendiente que amerite el uso de horas extras.	Administrador de obra	Semanalmente
Evitar herramientas deficientes, viejas e inadecuadas que retrasen la ejecución de las tareas.	Generar condiciones del instrumental de trabajo adecuado (en funcionamiento óptimo) para el logro de metas.	Revisión periódica del estado de las herramientas de trabajo (funcionamientos; piezas afiladas, rodamientos), realizado por personal certificado (conocimientos electromecánicos).	Supervisores, recursos humanos, departamento de prevención de riesgos.	Semanalmente
Generar una estimación real del tiempo necesario para realizar la tarea asignada	Asignar la cantidad de trabajo realizable durante el tiempo planificado para su ejecución.	Revisión y análisis de los materiales a utilizar, con la finalidad de estimar el tiempo que el trabajador demorará en realizar la tarea con lo que se le asigna.	Administrador de obra, gerencia.	Antes de iniciar la obra
Evitar exigencias sensoriales (forzar visión) cuando las condiciones climáticas no ayudan a la visibilidad.	Generar las condiciones óptimas para la realización del trabajo, cuidando el bienestar físico de los trabajadores.	Analizar la iluminación en los lugares de trabajo, evitando que el trabajador tenga que forzar su visión en la correcta realización del trabajo.	Supervisores, jefe de obra, departamento de prevención de riesgos.	Diariamente

Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Evitar monotonía de tareas.	Fomentar la adquisición de nuevos conocimientos.	Capacitación para adquirir conocimientos en otros oficios dentro de la obra de construcción, creando posibilidades de ejecución de otras labores dentro de la empresa.	Asesor en prevención de riesgos	Trimestralmente
Poner en práctica los conocimientos adquiridos por los trabajadores en el ejercicio de su profesión.	Desarrollar habilidades.	Inducciones sobre el trabajo a realizar para trabajadores nuevos, que sea efectuada por personal antiguo de la obra, en compañía de profesionales, incentivando el desarrollo de las habilidades y transmisión de conocimientos de los trabajadores.	Supervisores, asesor en prevención de riesgos.	Cada vez que ingrese un nuevo integrante a la empresa
Posibilitar que los trabajadores seleccionen su equipo de trabajo.	Entregar influencia a los trabajadores sobre la elección de su entorno de trabajo.	Establecimiento de protocolos que faciliten el cambio de equipos de trabajo (cambio de cuadrilla), considerando la opinión y comodidad del trabajador.	Jefe de obra	Antes de comenzar la obra
Otorgar autonomía sobre la cantidad de trabajo a realizar.	Fomentar el desarrollo de nuevas habilidades.	Capacitación en técnicas nuevas de construcción, entregando nuevos conocimientos y desafíos laborales a los trabajadores.	Supervisores	Cada vez que aparezcan nuevas técnicas de trabajo



Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Establecer grado de definición de las acciones y responsabilidades.	Generar claridad de roles.	Charla sobre responsabilidades del cargo de trabajador y de las responsabilidades de su superior y de sus subordinados.	Recursos humanos	Al ingresar al cargo
Estregar herramientas y conocimientos necesarios para ejecutar un liderazgo objetivo.	Avalar y fortalecer la designación de los líderes.	Capacitar a los supervisores en temas atinentes a las labores de sus subordinados (actualización de nuevas técnicas, refuerzo de procedimientos)	Gerencia, recursos humanos	Trimestralmente
Posibilitar la entrega de información de forma asertiva.	Generar liderazgos de objetivos.	Capacitar a los supervisores en comunicación efectiva, para que se efectúe una transmisión clara de instrucciones, trato igualitario entre trabajadores y la utilización de lenguaje adecuado y cordial con sus colaboradores.	Gerencia, recursos humanos, administrador de obra, departamento de prevención de riesgos.	Semestralmente
Facilitar que el trabajador se sienta cómodo con su equipo, generar instancias de acercamiento entre pares.	Fomentar la buena relación entre compañeros de trabajo.	Charlas para facilitar el conocimiento entre pares, compartir experiencias personales (facilitar la ocurrencia de estas instancias, durante las charlas de seguridad o en la asignación de tareas diarias).	Supervisores, departamento de prevención de riesgos.	Al menos una vez a la semana.

Dimensión Compensaciones				
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo
Destacar la labor realizada.	Proporcionar reconocimientos justos.	Establecer políticas claras sobre los requisitos para ser reconocido como el trabajador del mes (más productivo) e informar a todos los trabajadores sobre estas, a través de la publicación de afiches dentro de la obra.	Gerencia	Men-sual-mente
Informar las condiciones del contrato	Generar estabilidad bajo las condiciones del rubro.	Comunicar la duración de la obra a todos los trabajadores, generando transparencia en el continuidad del trabajo, para que los trabajadores puedan planificar sus acciones (encontrar otro trabajo) cuando la obra finalice, posibilitando así, generar estabilidad en los ingresos monetarios de estos.	Recursos humanos	Al ingresar a la empresa
Generar seguridad sobre la asignación de trabajo a realizar.	Generar estabilidad bajo las condiciones del rubro.	Realizar planificación para la asignación de trabajo a los subcontratistas, entregando cantidad de trabajo pactado en el contrato, entregando los materiales necesarios, posibilitando así la realización de las tareas asignadas y haciendo sentir parte de la empresa a los trabajadores externos.	Administrador de obra, supervisores.	Sema-nal-mente
Generar seguridad sobre la asignación de trabajo a realizar.	Evitar la arbitrariedad en la asignación de la cantidad de trabajo a ejecutar.	Establecer canales de información de la asignación de trabajo (entregar planificación), evitando entregar mayor cantidad de trabajo a aquellos trabajadores con los que la jefatura tiene mayor afinidad, y así, todos los trabajadores tengan el mismo trato y designación de cantidad de trabajo.	Administra-dor de obra, supervisores.	Men-sual-mente

Dimensión Doble Presencia					
Objetivo	Meta	Medida	Responsable	Tiempo	
Generar seguridad en el cuidado de los niños de los trabajadores de la empresa.	Disminuir la preocupación por los niños de los trabajadores.	Convenio con jardines infantiles para que los hijos de trabajadores de planta, puedan ser cuidados mientras estos realizan su labor, entregando así seguridad sobre el cuidado de sus hijos.	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente	
Reconocer el esfuerzo de los hijos de los trabajadores.	Reconocer la labor efectuada por los padres hacia los hijos.	Asignación de becas a hijos de trabajadores con antigüedad mayor a un año en la empresa, con buen desempeño escolar (promedio de notas mayor a nota 6), logrando que el trabajador se sienta cercanía entre el trabajo y el hogar.	Gerencia, recursos humanos	Anualmente	
Instaurar seguridad frente a problemáticas de salud a nivel familiar de los trabajadores de la empresa.	Generar tranquilidad en situaciones de emergencias familiares.	Convenios con centros de salud donde se realice atenciones médicas a los trabajadores y sus familias con acceso a descuentos y facilidades de pago.	Recursos humanos.	Anualmente	
Brindar un momento de esparcimiento entre los trabajadores y sus familias.	Generar cercanía entre la familia y el trabajo.	Realización de paseo familiar a un lugar natural (termas, laguna), con la ejecución de actividades deportivas familiares (formación de equipos de padres, hijos, cónyuges), produciendo cercanía entre el hogar y trabajo.	Gerencia, recursos humanos.	Anualmente	

V. CONCLUSIONES

- La caracterización de empresas por tamaño permitió determinar que el mayor porcentaje de las empresas (66,7%) fue de tamaño mediano y que en el rubro forestal se compuso por empresas medianas y grandes, mientras que servicios se compuso por empresas pequeñas y medianas, y en los rubros industrial, transportes y construcción predominaron las empresas de tamaño medianas. El mayor porcentaje de las empresas correspondió a la clasificación no riesgosas (63,3%) según la tasa de cotización adicional diferenciada, en los rubros industrial, forestal, transportes y construcción predominaron las empresas no riesgosas, y por el contrario en servicios las riesgosas.
- Según el nivel de riesgo psicosocial en las empresas a nivel general predominó el nivel de riesgo bajo. En los rubros servicios, industrial, forestal y transporte, el nivel de riesgo psicosocial predominante fue bajo, en tanto, en construcción el nivel de riesgos con mayor frecuencia fue riesgo medio.
De acuerdo a las dimensiones protectoras se obtuvo que todas las dimensiones del protocolo de vigilancia psicosocial pertenecieron a esta clasificación en al menos una de las empresas evaluadas, y que la dimensión doble presencia resultó crítica en todos los rubros.
- Al analizar las medidas de mitigación implementadas en las empresas evaluadas tras la aplicación del protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial, se evidenció que no todas las medidas de mitigación implementadas en las empresas han servido para la disminución del riesgo psicosocial, además de la identificación de algunas medidas que fueron mal formuladas y que no abarcaban la dimensión que se requería intervenir. También se evidenció medidas que tenían el mismo objetivo, que se formularon en distintos rubros y que no necesariamente se establecieron para la misma dimensión que se requería mitigar del protocolo de vigilancia psicosocial.

- Entre las variables nivel de riesgo psicosocial, el tamaño de la empresa, y cotización adicional diferenciada existió relación de independencia.
- El plan de mitigación de riesgos psicosociales se creó a través de la información obtenida en las empresas evaluadas, considerando que existieron medidas de mitigación que se orientaron erróneamente en las dimensiones que se requería intervenir, por lo que, se efectuó análisis y evaluación de las medidas a implementar en el plan de mitigación creado, clasificándose por rubros y por dimensión del protocolo de vigilancia psicosocial en la que mitiga, definiendo el objetivo y la meta que se desea alcanzar.



VI. REFERENCIAS

1. Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C, Alarcón, A, Marchetti, N, y Aranda, W. (2012). Factores de riesgo psicosocial en una industria alimenticia de la ciudad de Cali. *Revista Pensamiento Psicológico, Vol. 11, No. 1, 2013, pp. 99-113.*
2. Armijo, M., (2011). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (versión preliminar)*. 31 de octubre de 2018, de Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.
3. Biblioteca del Congreso Nacional (1968). *Historia de la Ley N° 16.744*. 27 de agosto de 2018, disponible en <https://www.bcn.cl/historiadelailey/nc/historia-de-la-ley/109/>
4. Castillo, V., Suárez, N. y Escalona, E., (2013). Evaluación Ergonómica en el Área Termoencogible de una Empresa Fabricante de Pintura Venezolana. *Ciencia & Trabajo, 15(47), 57-62.*
5. Comité de Prevención de Accidentes del trabajo y División de Normas de Instituto Nacional de Normalización. (2000). *Norma Chilena Oficial N°436 Prevención de Accidentes del trabajo*. 10 de junio de 2018, de Etica y Seguridad Universidad Católica Sitio web: <http://eticayseguridad.uc.cl/documentos/comite-seguridad/normativa-seguridad/57-cl-norma-chilena-382-sustancias-peligrosas-terminologia/file.html>
6. Concha, M. (2003). *La carga de la enfermedad de los accidentes del trabajo en Asociación Chilena de Seguridad.*
7. Departamento de Salud Ocupacional, División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, Subsecretaria de Salud Pública y Ministerio de Salud (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. 10 de junio de 2018, de Ministerio de Salud. Sitio web: <http://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

8. Dirección del trabajo (2014). *Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral*. 24 de agosto de 2018, de Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social. Sitio web: http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-108317_recurso_1.pdf
9. Flores, C., Díaz, L., Luz, V., Rodríguez, P. y Páramo, D. (2015). Evaluación Cuantitativa de la Satisfacción Laboral en Personal Directivo y Operativo de Empresas de Calzado y Cuero Usuarios del IMSS, como Modelo de Atención. *Revista Ciencia & Trabajo*, 3(54): 202-206.
10. García, J. (2011). Riesgos psicosociales en el sector de la construcción. 5 de octubre de 2018, de *Universidad Politécnica de Valencia*. Sitio web: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/11628/Garcia%2C%20S%20%20Riesgos%20psicosociales%20en%20el%20sector%20de%20la%20constru.pdf?sequence=1>
11. Garrido, A. y Sánchez, B. (2013). Revisión de Pruebas de Riesgos Psicosocial Validadas en Latinoamérica. 27 de agosto de 2017, de *Universidad Tecnológica de Bolívar* Sitio web: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063183.pdf>
12. Gil-Monte, P. (2012). *Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica* (2), 237-41.
13. Guerra C., Menéndez, E. y Barrero, R. (2011). *Estadística*. La Habana: Editorial Felix Varela.
14. Güilgüiruca M., Meza K., Góngora R. y Moya C. (2015). Factores de riesgo psicosocial y estrés percibido en trabajadores de una empresa eléctrica en Chile. *Revista Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61 (238) 57-67.
15. Hughes, J. & Bozionelos, N. (2007). Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*. 36(1) 145-154.

16. Instituto de Salud Laboral. *Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras de Chile (ENETS 2009-2010)*. 24 de agosto de 2018, de Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Sitio web: <https://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2016/06/ENETS-2009-2010.rar>
17. López, P., & Manrique, M. (2013). *Riesgos psicosociales en trabajadores de hospital psiquiátrico*. Universidad de Valladolid.
18. Martínez, J., García, S. y Castellanos, O. (2016). Análisis del riesgo laboral de psicosocial en una empresa metalmecánica de Colombia, una experiencia de intervención apoyada de modelos basados en la evidencia. *Revista TOG*, 13 (23).
19. Meyers, C. (2015). *Análisis económico de la región del Bío Bío: Nuevas propuestas para mejorar el rendimiento económico de la región*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
20. Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social. (2000). *Aprueba Reglamento para Aplicación de Artículos 15 Y 16 de Ley N°16.744, Sobre Exenciones, Rebajas y Recargos de la Cotización Adicional Diferenciada*. 10 de junio de 2018, de Biblioteca del Congreso Nacional Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=159800>
21. Ministerio de Salud (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*, del Gobierno de Chile.
22. Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57 (1), 1-262.
23. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2008). *Promover empleos seguros y saludables, el programa de la OIT sobre salud, seguridad y Medio Ambiente (Safe Work)*. 27 de agosto de 2018, disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_099653.pdf

24. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017). *Salud mental en el lugar de trabajo*. 27 de agosto de 2018, disponible en https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/
25. Pérez-Franco, J. (2014). Distribución del riesgo psicosocial laboral en Chile. *Revista Chilena de Salud Pública*, 18(1), p-52
26. Pérez, J. y Merino, M. (2009). *Definición de plan*. 24 de octubre de 2018, de Definicion.de Sitio web: <https://definicion.de/plan/>
27. Quiñones, M. (2018). La necesidad de intervenir en pos de la buena salud mental. Ediciones especiales El Mercurio, jueves 27 de septiembre, 2.
28. Ramos, J. (2018). *Influencia de factores de riesgo psicosocial en el desarrollo de trastornos músculo-esqueléticos en trabajadores de una empresa manufacturera de harina*. Los Ángeles, Chile: Universidad de Concepción.
29. Rentería, J., Fernández, E., Tenjo, A. y Uribe, A. (2008). Identificación de factores psicosociales de riesgo en una empresa de producción. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 5, 161-175.
30. Riaño, M. y Palencia, F. (2016) Dimensión económica de la seguridad y la salud en el trabajo: una revisión de literatura. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*; 15(30): 24-37.
31. Silva, E. (2014). *Plan de acción para el control del proceso de la tramitación de bienes y servicios que se envían al departamento de procura de la empresa CORPOELEC del estado Carabobo*. San Diego, Bolivia: Universidad José Antonio Páez.
32. Silva H., Lefio A., Marchetti N. y Benoit P. (2014). Riesgos Psicosociales en Conductores de Transporte de Carga y Pasajeros Urbanos e Interurbanos, y su Asociación con la Autopercepción de Salud y Siniestralidad Laboral. *Revista Ciencia y Trabajo*. 16 (50), 67-74.
33. Sociedad de Fomento Fabril (2005). *Clasificación Pyme*. 10 de junio de 2018, de Sociedad de Fomento Fabril Sitio web: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

34. Superintendencia de Seguridad Social (2016). *Informe Anual Estadísticas de Seguridad Social*. 28 de agosto de 2018. Sitio web: <http://www.suseso.cl/607/w3-propertyvalue-10361.html>
35. Superintendencia de Seguridad Social (2017). *Informe Anual Estadísticas de Seguridad Social*. 28 de octubre de 2018. Sitio web: <https://www.suseso.cl/608/w3-article-496793.html>
36. Superintendencia de Seguridad Social (2018). *Estadísticas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, Informe regional 2017*. 24 de agosto de 2018. Sitio web: <https://www.suseso.cl/607/w3-article-497288.html>
37. Superintendencia de Seguridad Social (2016). *Manual del método del cuestionario SUSES/ISTAS21*. Recuperado de : http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081_recurso_6.pdf
38. Superintendencia de Seguridad Social (2017). *Panorama mensual seguridad y salud, Riesgo psicosocial en Chile. Resultados de la aplicación del Cuestionario SUSES/ISTAS21 (2016)*. 29 de octubre de 2018. Sitio web: <https://www.suseso.cl/607/w3-article-480616.html>
39. Varas, M. y Vidal, F. (2013). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y conflicto trabajo-familia en trabajadores con sistema de turno en una empresa del rubro forestal de Constitución año 2013. *Memoria para optar al título de Psicólogo*. Universidad de Talca, Chile.

VII. APÉNDICE

7.1 Apéndice 1. Formulario y entrevista aplicada.

Rubro _____

Año	Dimensión	Exigencias psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia
	Niveles					
	Verde					
	Amarillo					
	Rojo					

Año	2017
Cotización adicional diferenciada	

Año	2017
Cantidad de trabajadores	

Entrevista a integrante del comité de aplicación del protocolo de vigilancia psicosocial

¿Qué medidas correctivas se formularon?

Año	
-----	--

¿Qué medidas correctivas se aplicaron?

Año	

De las medidas correctivas aplicadas, ¿cuáles fueron efectivas e inefectivas? ¿Por qué?

Año	



7.2 Apéndice 2. Consentimiento informado para participación en investigación.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se escribirán, de modo que el investigador pueda leer después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Fernanda Carolina Sánchez Acuña. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es examinar la eficacia de las medidas correctivas implementadas en las empresas para generar un programa de gestión psicosocial.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Fernanda Carolina Sánchez Acuña al teléfono +56987024752.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Fernanda Carolina Sánchez Acuña al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma

Fecha

7.3 Apéndice 3. Medidas de mitigación de riesgos psicosociales recopiladas.

RUBRO SERVICIOS			
Dimensión	Medidas de mitigación	Mal orientada	Igual objetivo
Exigencias psicológicas	- Mantener limpio el ambiente de trabajo sin ruidos, humos, adecuada temperatura e iluminación.	No	-
	- Diseñar el puesto de trabajo siguiendo estándares ergonómicos, además de situar elementos de uso común en lugares de fácil acceso.	No	-
	- Desarrollar un plan de reemplazos por licencias médicas y vacaciones, instaurándose y que sea conocido por todos los funcionarios, evitándose así improvisaciones.	Si	-
	- Instauración de pausas de trabajo a lo largo de la jornada (10 minutos) (deben ser individuales).	No	4
	- Taller de yoga para todos los trabajadores semanalmente.	No	-
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	- Rotación de puesto de trabajos durante la jornada para todos los trabajadores.	No	-
	- Desarrollar canales formales de información (afiches, informativos).	Si	1
	- Capacitaciones para las jefaturas sobre manejo de personal.	No	6
	- Establecer facilidades e incentivos para que los trabajadores puedan adquirir nuevos conocimientos a través de capacitaciones, post-títulos.	No	-
	- Establecer libro de sugerencias para que los trabajadores expresen sus inquietudes y acotaciones sobre el ámbito laboral.	Si	5
Apoyo social en la empresa y calidad de	- Establecer reuniones con todo el personal, generando un ambiente donde se pueda expresar todas las inquietudes.	No	-
	- Implementar protocolo sobre dónde y cómo solicitar ayuda de los cargos superiores.	No	-
	- Informar a todos los trabajadores sobre las funciones de su cargo, al comienzo de sus funciones en la empresa (inducción), de	No	-

liderazgo	como también periódicamente durante el año.		
	- Informar a todos los trabajadores sobre la misión y visión de la empresa, a través de afiches, correos electrónicos, conversaciones cotidianas.	No	-
	- Establecer y actualizar periódicamente los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo.	Si	9
	- Evaluar calidad de liderazgo del personal.	No	-
Compensaciones	- Establecer sueldo base fijo para los trabajadores.	Si	-
	- Reducciones de personal se deben realizar de forma programada y no repentinamente.	Si	-
	- Reconocimiento e información a toda la institución sobre los colaboradores que se encuentren de cumpleaños durante el mes.	No	-
	- Reconocimiento por antigüedad.	No	2
	- Bono por asistencia anual.	No	-
	- Celebración de cumpleaños con un pequeño coctel y reunión del equipo de trabajo del festejado.	No	7
Doble presencia	- Establecer anualmente días administrativos para todos los trabajadores.	No	-
	- Establecer convenios con clínicas psicológicas para facilitar la atención de los trabajadores que lo requieran.	Si	-
	- Flexibilización de horarios de trabajo.	Si	-

RUBRO INDUSTRIAL

Dimensión	Medidas de mitigación	Mal orientada	Igual objetivo
Existencias psicológicas	- No se formularon medidas correctivas.	-	-
Trabajo activo	- Generar reuniones periódicas (mensuales, trimestrales o anuales) en las que participe gerencia, jefaturas y supervisión en las que	No	-

y desarrollo de habilidades	cada parte participante exponga sus necesidades y requerimientos.		
	- Informar a todos los trabajadores las decisiones y conclusiones generadas tras las reuniones periódicas, a través de recursos informativos (carteles, pizarras) y verificar que todos los trabajadores tengan acceso a la información.	Si	1
	- Análisis de cada cargo del área afectada, identificando las funciones que no están siendo suplidas o que requieran apoyo (contratación de personal, creación de nuevos cargos).	Si	9
	- Instaurar buzón de sugerencias.	Si	5
	- Establecer instancias en las que los empleados más experimentados puedan realizar capacitación a los trabajadores nuevos, transmitir los conocimientos adquiridos en la realización de su labor.	No	-
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	- Mejorar las habilidades de los líderes de las diferentes áreas para limitar roles y atribuciones, comunicación efectiva, trabajo en equipo y solución de conflictos.	No	6
	- Sugerencia de un liderazgo democrático que apoye y motive a los trabajadores en las diferentes instancias.	No	-
	- Generar oportunidades para la sana convivencia entre pares y jefaturas que favorezcan las buenas relaciones y el trabajo colaborativo.	No	-
	- Incluir en las celebraciones de fechas importantes a las familias de los trabajadores.	Si	-
	- Brindar apoyo social a los trabajadores en situaciones de conflictos personales y/o familiares, en donde la gestión sea realizada por la empresa.	No	-
	- Fomentar a las jefaturas en la motivación hacia los trabajadores para el aprendizaje del uso de todas las maquinarias existentes en el área en que se desempeñe para que en cualquier eventualidad puedan ser suplidas las funciones por un trabajador del área,	No	-

	evitando así la paralización de las actividades productivas.		
	- Implementar caminata paritaria: integrantes del comité paritario de higiene y seguridad en conjunto con la jefatura realizan inspecciones y observaciones (positivas y negativas), siendo informadas a los trabajadores.	No	-
	- Establecer protocolos de fácil comprensión y aplicación para la solicitud de permisos para la realización de trámites.	No	3
	- Informar a los trabajadores de todos los conceptos y condiciones existentes en la empresa en charlas de cinco minutos, realizándose de forma periódica.	Si	-
	- Supervisión en terreno diariamente.	Si	-
	- Realizar reuniones mensuales de área de trabajo en donde se realice la evaluación de la pauta de trabajo respectiva.	No	-
	- Publicar organigrama de la empresa.	No	-
Com- pen- sacio- nes	- Celebración del aniversario de la empresa con la participación de todos los trabajadores.	No	10
	- Generar oportunidades de actividades extra laborales como alianzas para la práctica de deporte y/o campeonatos entre empresas.	Si	-
	- Celebración de fechas importantes (día del trabajador, fiestas patrias, fin de año).	No	-
	- Proporcionar beneficios para las celebraciones importantes que son una instancia familiar (fiestas patrias, navidad, fin de año).	No	-
	- Fomentar el reconocimiento a los trabajadores a través de premios e incentivos por cualidades como “trabajador más seguro” (uso elementos de protección personal, responsabilidad, cumplimiento de normas).	No	2
	- Celebración de los cumpleaños en la reunión del comité paritario (invitar al trabajador celebrado a la reunión) que se realiza mensualmente.	No	7

	- Celebración de fin de año con asado y convivencia entre todos los trabajadores.	No	10
	- Reconocer antigüedad de los trabajadores (mayor a cierta cantidad de tiempo (ejemplo 15 años)).	No	-
	- Reunión anual de cada equipo de trabajo (paseo a algún lugar), para fomentar el compañerismo y comunicación.	No	-
	- Instauración de un diario mural informativo de cumpleaños.	No	-
Doble presencia	- No se formularon medidas correctivas.	-	-

RUBRO FORESTAL			
Dimensión	Medidas de mitigación	Mal orientada	Igual objetivo
Existencias psicológicas	- Capacitar al personal para que en situaciones difíciles (situaciones inesperadas, emergencias, accidentes, falla de equipos, imprevistos) logren actuar de forma coherente y con propiedad, y que no signifique para el afectado un desgaste emocional.	No	-
	- Eliminación de turnos nocturnos, para que los trabajadores regulen su reloj biológico y no producir alteraciones en el ciclo circadiano de cada uno.	Si	-
	- Incorporación de tecnología para generar mayor eficiencia en el trabajo y se cumplieran las metas de producción.	No	-
	- Establecimiento de pausas de descanso durante la mañana y la tarde de 10 minutos, pero en verano el descanso se extiende a 20 minutos por las condiciones climáticas.	No	4
	- Establecimiento de rotación de responsabilidad semanal de mantener el comedor ordenado a uno de los trabajadores, además de la implementación de baúles para guardar los elementos de trabajo que se estime conveniente, mientras los trabajadores almuerzan, para generar un ambiente más cómodo durante el tiempo de alimentación.	Si	-

Trabajo activo y desarrollo de habilidades	- Realizar reunión mensual en terreno, en la que participen el líder de operaciones y los trabajadores bajo su mando, en donde, se analice las metas, objetivos y avances mensuales realizados, además de la retroalimentación de la realización de procesos y análisis en conjunto de las ejecuciones de las tareas.	No	8
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	- Designación de líderes en cada turno de trabajo, para que siempre exista quién guíe el equipo de trabajo.	No	-
	- Establecimiento de un protocolo formal para expresar inquietudes y solicitar permisos de trabajo a la jefatura.	No	3
	- Visita mensual de gerencia a las faenas para dialogar con los trabajadores, sobre procedimientos, inquietudes, sugerencias.	No	-
	- Celebración de cumpleaños de los trabajadores, a través de las felicitaciones del equipo.	No	7
	- Incorporación de instancias diarias para que los trabajadores expresen su opinión al final de las charlas de 5 minutos.	Si	5
Compensaciones	- Reconocer al trabajador destacado trimestralmente (de acuerdo a criterios consensuados entre la gerencia, los cuales son informados y conocidos por todos los trabajadores). El reconocimiento se efectúa a través de publicaciones en la muralla, entrega de galvano y gift card.	No	2
	- Recordar las metas cumplidas de producción y seguridad, publicar en lugares visibles en forma de reconocimiento.	No	8
	- Visitas a terreno por parte de subgerencia por acontecimientos importantes (cumplimiento de metas de producción y seguridad).	No	-
	- Incorporación de una pizarra donde se publique los niveles de producción de cada trabajador.	Si	-
Doble presencia	- Visita mensual de encargada de recursos humanos a terreno para asesorar en temas	No	-

	sociales (seguros, dividendos, prestaciones médicas).		
	- Visita anual de las familias de los trabajadores a las faenas, para acercar el trabajo a las familias, que conozcan la realidad laboral de los integrantes de la empresa.	No	-

RUBRO TRANSPORTE

Dimensión	Medidas de mitigación	Mal orientada	Igual objetivo
Exigencias psicológicas	- Llamada aleatoria a los conductores que se encuentran en ruta con la intención de generar cercanía entre los trabajadores y supervisores, en los que se produce una conversación de índole personal (consultar como se encuentra de ánimo, cómo está la familia, temas que sean cómodos y cercanos para el trabajador).	Si	-
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	- No se formularon medidas de mitigación	-	-
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	- Realización de taller de liderazgo a los supervisores con la finalidad de adquirir habilidades comunicacionales y conocimientos teóricos para generar un mejor ambiente laboral.	No	6
Compensaciones	- Incorporación de las familias en programas preventivos y reactivos de la salud (oftalmología, chequeos generales).	No	-
	- Creación de un programa de seguro de salud en el que puede ser incorporada la familia del trabajador, cubre atenciones médicas, exámenes y medicamentos.	No	-

	- Celebraciones importantes con la participación de toda la empresa (día del trabajador, fiestas patrias y final de año).	No	10
	- Reconocimiento por años de servicio en la empresa (antigüedad).	No	2
	- Reconocimiento mensualmente al trabajador seguro (se evalúan cumplimiento de límites de velocidad, use de elementos de seguridad y conducción por rutas designadas).	No	2
	- Aplicación de campañas de promoción de la salud, prevención del endeudamiento.	No	-
	- Reuniones bianuales guiadas por el departamento de prevención de riesgos y el área social con la participación de todos los trabajadores en donde se tratan temas de seguridad y sociales que son de inquietudes para los trabajadores.	No	-
Doble presencia	- Asignación de minutos telefónicos mensuales a libre disposición de los trabajadores, que pueden ser ocupados a todo destino (intencionalidad es que puedan tener contacto con la familia).	No	-
RUBRO CONSTRUCCIÓN			
Dimensión	Medidas de mitigación	Mal orientada	Igual objetivo
Exigencias psicológicas	- No se formularon medidas de mitigación	-	-
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	- Implementación de un buzón de opiniones, sugerencias, acotaciones sobre el ámbito laboral.	Si	-
Apoyo social en la empre-	- Capacitación al jefe directo para que adquiriera habilidades comunicacionales para reconocer logros de los trabajadores.	Si	6

sa y calidad de lide- razgo			
Com- pensa- ciones	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer mensualmente el resultado de su trabajo, el avance efectuado en la obra, el rendimiento en alguna de las charlas de cinco minutos realizadas el primer día del mes (retroalimentación del mes anterior). - Dar a conocer claramente las estipulaciones establecidas en el contrato de trabajo, remuneración pactada, horarios de trabajo, puesto de trabajo a ocupar. - Informar constantemente a los trabajadores de los planes futuros de la empresa, características de lo que se realizará, tiempo de ejecución. - Crear talleres para los trabajadores, posibilidades de asistir a equipos de deportes, convenio con caja de compensación, descuentos. Además de informar a todos los trabajadores de esto, por distintos medios (afiches, redes sociales). 	<p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p>	<p>8</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
Doble pre- sencia	- Instauración de procedimiento para solicitar permisos extraordinarios en caso de contingencias familiares.	No	3