



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL
RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA NACIONAL
DEL PETROLEO CONSIDERANDO LECCIONES
APRENDIDAS DE PANDEMIA**

CRISTIAN GODOY MARTINEZ

PROFESOR GUÍA: CRISTIAN PALMA INFANTE

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO- CHILE
2023



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO CONSIDERANDO LECCIONES APRENDIDAS DE PANDEMIA

POR: CRISTIAN GODOY MARTINEZ

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR GUIA: CRISTIAN PALMA INFANTE

PROFESOR INTEGRANTE 1: MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ LORENZO, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: LORENZO REYES-BOZO, PHD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas.

Diciembre, 2023
Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO CONSIDERANDO LECCIONES APRENDIDAS DE PANDEMIA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Cristian Godoy Martinez

*A mi amada esposa Carola, por su amor y apoyo incondicional
A Dominga, Alfonsina y León por su cariño y sus sonrisas,
son mi energía para seguir adelante...*

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a mi amada familia, quienes con su comprensión, paciencia y apoyo también han sido parte de este hermoso proceso.

A la Dirección de Almacenamiento y Oleoductos de ENAP Refinerías por estos años de aprendizaje, crecimiento y en especial a mi sindicato por la oportunidad y entrega de este hermoso regalo, de enorme ayuda para mi desarrollo personal y profesional, estaré eternamente agradecido con ustedes.

Por otra parte, quisiera agradecer a los profesores del magister y profesor guía Sr Cristian Palma I., por su entrega de conocimientos y experiencias, quienes son parte importante de este logro en mi vida.

Por último, a mis compañeros de estudio del magister: Viviana, Fernando y Fabian que con sus diversos conocimientos y experiencias profesionales enriquecieron mi desarrollo y conocimientos.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO CONSIDERANDO LECCIONES APRENDIDAS DE PANDEMIA

Cristian Godoy Martinez

Bajo la supervisión del Profesor Cristian Palma Infante en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Ante el creciente e importante alza en los trastornos de salud mental y de licencias médicas por causas de esta índole, este trabajo presenta un estudio del impacto del riesgo psicosocial en trabajadores de la Empresa Nacional del Petróleo Chile (ENAP), esto considerando las prácticas para el control de estos riesgos y la percepción de los trabajadores respecto al apoyo prestado por la empresa. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión de factores de riesgo psicosocial en empresas, que incorpore las experiencias, prácticas y lecciones presentes en la pandemia. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de ejecutivos, y profesionales, técnicos, administrativos y operadores, seleccionados por conveniencia, basado en entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros claves que permitan establecer los elementos de un modelo de gestión del riesgo psicosocial. Los datos muestran que en la actualidad la gestión de riesgos psicosociales no está considerada como elemento clave en la estrategia empresarial, si bien se cuenta con un marco normativo que regula este aspecto, esta no considera el impacto de la pandemia y los nuevos escenarios que esta conlleva. Se concluye, desde el modelo propuesto, la necesidad de establecer elementos que permitan gestionar los factores psicosociales de manera integral y que incluya una mirada actualizada de la realidad del trabajo ante la pandemia. Se proyecta una buena recepción del modelo propuesto por parte de la organización.

PALABRAS CLAVE: Gestión empresarial; Recursos humanos; Salud mental; Gestión de riesgos; Liderazgo.

HIGHLIGHTS

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESA NACIONAL DEL PETROLEO CONSIDERANDO LECCIONES APRENDIDAS DE PANDEMIA

Cristian Godoy Martinez

- Propone un modelo de gestión de riesgo psicosocial.
- Considera opiniones de 15 funcionarios de ENAP.
- Utiliza investigación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas.
- Incorpora la salud mental de trabajador(a)s en estrategias de recursos humanos.
- El cuidado de la salud mental de los trabajador(a)s es cada vez más relevante.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	RELEVANCIA DE LA SALUD MENTAL EN EL ACTUAL CONTEXTO DE MUNDO DEL TRABAJO POST PANDEMIA.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	13
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	14
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	15
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	16
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	16
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	19
2.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	20
2.4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	27
3	ARTICULO.....	33
4	CONCLUSIONES GENERALES	49
4.1	PROPUESTAS DE TRABAJO FUTURO.....	50
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
6	REPORTE DE PLAGIO	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 INSTRUMENTO	18
TABLA 2 CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS	19

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	21
FIGURA 2 PERCEPCIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN RIESGOS PSICOSOCIALES.....	21
FIGURA 3 PERCEPCIÓN SOBRE INTEGRACIÓN DE GESTIÓN RIESGO PSICOSOCIAL EN ESTRATEGIAS/PLANES DE RECURSOS HUMANOS.....	22
FIGURA 4 PERCEPCIÓN DE POSIBILIDAD DE MEJORAR LA GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	23
FIGURA 5 PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	24
FIGURA 6 PERCEPCIÓN SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES ...	25
FIGURA 7 BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	26
FIGURA 8 FACILITADORES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	27
FIGURA 9 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL PROPUESTO	30

1 INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el entorno y la estructura del trabajo han tenido profundas modificaciones. Existe un rápido aumento del uso de tecnologías de información y uso de conceptos diferentes en la organización de la producción, tales como la optimización y búsqueda de máximo rendimiento. En muchos ámbitos, el trabajo pasó de ser fundamentalmente físico a ser fundamentalmente mental y trabajadores se desempeñan hoy con más frecuencia en oficinas que en la industria o en el campo.

Se espera que el trabajador esté dispuesto a afrontar todo tipo de cambios y exigencias, que sea creativo y proactivo, que se comprometa con su trabajo aún a costa de la vida personal y familiar. En muchos lugares existe un incremento constante de la intensidad y las exigencias del trabajo, que se acompaña de una disminución de niveles de autonomía, con recompensas asociadas al cumplimiento de metas y no al esfuerzo realizado.

Estos cambios en el mundo laboral traen como consecuencia un cambio en el tipo de riesgos para la salud que enfrentan trabajadores y trabajadoras en sus centros de trabajo. Si hace 50 años los factores de riesgo más relevantes eran de tipo físico, químico, biológico o ergonómico, hoy, sin que estos hayan desaparecido, cobran cada vez mayor importancia los factores de riesgo de tipo psicosocial laboral. El ambiente psicosocial en el trabajo ha sido identificado por la Organización Mundial de la Salud – OMS– y la Organización Internacional del Trabajo –OIT– como una fuente emergente de riesgos para la salud de los trabajadores y trabajadoras en todo el mundo, y se le considera un desafío mayor en la salud ocupacional. (OMS, 2022)

Los factores de riesgo psicosocial se pueden diferenciar entre: a) las condiciones y el medio ambiente de trabajo, que incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el centro de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración; b) los factores individuales o personales del trabajador incluyen sus capacidades y limitaciones en relación con las exigencias de su trabajo; y finalmente, c) los factores externos al centro de trabajo que derivan de las circunstancias familiares

o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda.

La pandemia mundial por COVID-19 provocó alteraciones en la rutina diaria de las personas en diversos ámbitos de su vida, incluido el laboral, el cual, por la adaptación a estas nuevas realidades de trabajo en modalidad presencial y virtual, impactan negativamente en la salud mental de los trabajadores, esto por la afectación que ejerce sobre los factores de riesgo psicosocial asociados a su nueva condición laboral.

1.1 Relevancia de la salud mental en el actual contexto de mundo del trabajo post pandemia.

Dada esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten definir un modelo de gestión de factores psicosociales en empresas?

En Chile se cuenta con un marco normativo que nos permite medir el riesgo psicosocial en las empresas, por medio del Cuestionario de Evaluación del Ambiente laboral – Salud Mental CEAL-SM de la Superintendencia de Seguridad Social (Pérez-Franco, et al. 2023), por lo que la comprensión de estos permitiría priorizar los esfuerzos en aquellas variables críticas que permitan el desarrollo de un modelo de gestión adecuado.

1.2 Breve discusión de la literatura

Los factores de riesgo psicosocial tales como la mayor competencia, las elevadas expectativas de rendimiento y jornadas de trabajo más largas contribuyen a un medio ambiente de trabajo cada vez más estresante.

Definición de Factores Psicosociales

La OIT ha definido los factores de riesgo psicosocial como las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales

externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral. (OIT,1984)

Efectos Pandemia Covid-19

Estudios recientes (Rodríguez et al., 2022) han planteado los alcances y la necesidad de investigar los efectos producto de la pandemia y el confinamiento, y se ha concluido que las consecuencias pospandemia podrían ser un problema de salud mental mayor.

Es importante conocer los efectos emocionales de la situación de pandemia en el ámbito personal (Acuña-Hormazabal et al.2021). De igual forma es importante comprender que los efectos en salud mental en trabajadores no son de efecto inmediato y pueden tener características crónicas (Caballero-Domínguez, y Campo-Arias, 2020).

Desde esta perspectiva, las empresas deben centrar esfuerzos en identificar, prevenir e intervenir en los factores psicosociales que agudizan los riesgos en el ámbito laboral. La pandemia del COVID-19 plantea retos y desafíos en el contexto laboral, en una “nueva normalidad” con medidas de aislamiento o confinamiento social e incertidumbre e inestabilidad (Robles-Sánchez, 2021).

Impacto en el mundo del trabajo

La cultura organizativa y los estilos de liderazgo que tradicionalmente invisibilizan la incidencia de los riesgos psicosociales, han seguido deshumanizando el valor del trabajador en la organización (UGT Madrid, 2020), no permitiendo en muchos casos la gestión adecuada de estos.

Por otro lado, que normas, protocolos ni leyes incorporen la dimensión psicosocial a la gestión sanitaria para la población trabajadora en general, agravando la situación de salud mental, no significa que el problema no exista (Miñarro,2021).

En ese sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) indica que la protección de la salud mental de los trabajadores debería estar integrada en los

sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), en los planes de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y en los planes de reincorporación al trabajo formulados para responder a la crisis del COVID-19.

Las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo y de las empresas llevan progresivamente a que los factores psicosociales en del trabajo cobren un papel más relevante (Peiró Silla,1999).

Por último, el organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball, 2021) indica que existe evidencia de la escasa gestión en riesgos psicosociales realizada hasta el momento, resurgiendo la necesidad de cambiar el rumbo en la intervención psicosocial.

Situación en Chile

En Chile, la principal causa de licencias médicas del ámbito laboral está dadas por la salud mental, donde se reconoce que el ambiente laboral constituye un factor importante al momento de referirse a la salud mental de una persona (Villarroel et al. 2018).

De acuerdo con el Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022 (SUSES, 2022), el 67% de las enfermedades profesionales declaradas y calificadas corresponden a Salud Mental. En el caso de ENAP, en el año 2022 el 69% de las licencias médicas por enfermedad profesional estuvieron asociadas a agentes psicosociales (Reporte Integrado ENAP, 2022), reafirmando con esto el gran impacto de estos riesgos en las empresas a nivel mundial y nacional.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la gestión del riesgo psicosocial, información suficiente o certeza, respecto de la disponibilidad de variables

que permitan definir elementos de un modelo de gestión de este riesgo. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la determinación de estas variables claves y la incorporación de esto en la gestión de riesgos de factores psicosociales en las empresas. Se propone entonces que estas permitirán una mirada actualizada que considera las experiencias vividas en pandemia respecto a riesgos psicosociales y su gestión, lo que facilitará la implementación de un modelo de gestión adecuado y eficiente. En este sentido contribuye a la comprensión de estas variables y su importancia para las empresas al momento de definir sus estrategias de recursos humanos, considerando el impacto en la salud mental de trabajadores, en la productividad y pérdidas producto de licencias médicas asociadas.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de factores de riesgo psicosocial para empresas, que incorpore las experiencias, prácticas y lecciones presentes en la pandemia.

1.4.1 Objetivos específicos

- Revisar las variables que inciden en una gestión de riesgos psicosocial eficiente.
- Analizar la percepción de los funcionarios de la empresa respecto de la actual gestión de riesgos psicosocial, en función de sus experiencias y de oportunidades de mejora indicadas.
- Evaluar las amenazas y/o riesgos, junto con los factores que facilitarían en la organización, la implementación de modelo de gestión de riesgo psicosocial.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Valles, 2014), entendida como una actividad sistemática, orientada a la comprensión de la percepción de diversos actores afectados por la pandemia al interior de la organización, que además permite profundizar en las temáticas estudiadas para obtención de más información y variables.

Entorno: El estudio se realizó en la Dirección de Almacenamiento y Oleoductos de la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), utilizando un muestreo por conveniencia en donde se seleccionaron funcionarios del área administrativa, operativa, recursos humanos y ejecutivos.

Población o datos del estudio: La muestra considera 15 entrevistas y se representa de la siguiente forma: el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido; el rango de antigüedad en la institución es de 2 a 30 años con un promedio de 20 años; respecto al género, un 10% son mujeres y 90% hombres; la edad promedio de los entrevistados es de 45 años, siendo la edad mínima 25 años, y la máxima 61 años.

Intervenciones: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, para analizar la percepción de los entrevistados, se agendaron reuniones no presenciales, por video llamadas, las que fueron grabadas en audio como medio de recolección de datos, utilizando como elemento de apoyo un documento escrito que guiaba la discusión. Las que son procesadas y validadas por los entrevistados, después de su procesamiento.

Métodos de verificación y validación del instrumento: Con el propósito de validar el instrumento al entorno del estudio, se efectuó un análisis de este con profesionales externos a la organización, con el fin de ajustarlo y alinearlos con los objetivos propuestos.

Plan de análisis de los datos: Se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se realizaron las entrevistas con diversos perfiles de la organización para el levantamiento de los datos, los cuales son tabulados y categorizados. Se ejecutaron las entrevistas de acuerdo con las pautas propuestas para indagar y reflexionar sobre las preguntas, con el objeto de contrastar las hipótesis explicativas previas.

Ética: Se informó el objetivo de este estudio con anticipación y en detalle, a todos los entrevistados, mediante una invitación a participar de forma voluntaria, comprometiendo la confidencialidad de sus respuestas y la validación responsable de los resultados. Las respuestas fueron obtenidas sin ningún tipo de presión o influencias, aplicando el mismo formato sin excepciones a todos los participantes, evitado así la existencia de cualquier tipo de influencia en sus respuestas.

Antes de comenzar las entrevistas se introdujo a los participantes en el contexto de ésta, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio, respecto a la agilidad todos contaban con un grado de conocimiento ya que participaron en la ejecución de encuestas ISTAS 21 (Herramienta de medición anterior a la encuesta CEAL-SM SUSESO vigente) en sus áreas. Las etapas de la entrevista se dividieron en la caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Como se dijo, esta tesis posee 4 capítulos.

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Materiales y métodos
5. Propuesta
6. Resultados

a. Discusión de resultados

7. Conclusiones

8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa del área petrolera la gestión del riesgo psicosocial. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2023 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se mide y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos

Entre el 03 de julio de 2023 y 31 de agosto de 2023.

Coherencia con lo planificado

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso

Fortalezas:

- Proceso rápido
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por la empresa
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Debilidades:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor.
- Considerar otras empresas del rubro.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas y focus group.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística, puesto que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado lecciones aprendidas, se utilizó la entrevista con base en tres etapas. Este cuestionario

que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de lecciones aprendidas y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de ocho preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Instrumento

1. En su actual organización. ¿Cómo calificaría la gestión de riesgos psicosociales?
2. ¿Cree usted que los instrumentos para evaluar/medir el riesgo psicosocial utilizados actualmente son precisos, consideran todas las realidades?
3. En su organización, ¿Existen planes o estrategias de recursos humanos que consideren de manera integral la gestión de los riesgos psicosociales y las lecciones y experiencias de la pandemia?
4. ¿Cree usted que es posible mejorar la situación actual de la gestión del riesgo psicosocial en su organización?
5. ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras o cambios en su organización para lograr una efectiva gestión de riesgos psicosociales, considerando en estos también las experiencias y lecciones aprendidas en la pandemia?
6. Si se propusiera un modelo de gestión de riesgos psicosociales considerando lo anterior, ¿Que le parecería o que opinión tendría de la implementación de este sistema?
7. Pensando en la implementación de este modelo de gestión ¿Qué tipo de barreras podría encontrar en su organización esta implementación?
8. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta organización la implementación de este modelo de gestión de riesgos psicosociales?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a gestión del riesgo psicosocial, además de conocer cómo los entrevistados entienden los potenciales impactos en la empresa de este riesgo.

2.2 Proceso de recogida de información.

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

Tabla 2 Categorización de respuestas

ITEMS	CATEGORIAS
1. En su actual organización. ¿Cómo calificaría usted la gestión de riesgos psicosociales?	No hay gestión
	No hay visibilidad de gestión
	Buena
2. ¿Cree usted que los instrumentos para evaluar/medir el riesgo psicosocial utilizados actualmente son precisos, considera todas las realidades?	No son precisos
	Resultados generales
3. En su organización, ¿Existen planes o estrategias de recursos humanos que consideren de manera integral la gestión de los riesgos psicosociales y las lecciones y experiencias de la pandemia?	No se consideran
	Ejecución de actividades aisladas
4. ¿Cree usted que es posible mejorar la situación actual de la gestión del riesgo psicosocial en su organización?	Si es posible
	Condicionado a compromiso lideres
5. ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras o cambios en su organización para lograr una efectiva gestión de riesgos psicosociales, considerando en estos también las experiencias, y lecciones aprendidas en la pandemia?	Mas recursos humanos/materiales
	Apoyo profesional del área
	Mesa de trabajo
	Intervenciones multidisciplinarias
6. ¿Si se propusiera un modelo de gestión de riesgos psicosociales considerando lo anterior, que le parecería o que opinión tendría de la implementación de este sistema?	Positivo
	Proceso cambio cultural
	Escéptico

7. Pensando en la implementación de este modelo de gestión ¿Qué tipo de barreras podría encontrar en su organización está implementación?	Falta de recursos
	Apoyo experto en la materia
	Liderazgo
8. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta organización la implementación de este modelo de gestión de riesgos psicosociales?	Visión de gestión de riesgos
	Importancia salud
	Impacto salud mental

2.3 Análisis e interpretación de los datos.

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los 8 ítems. Como primera actividad para iniciar el análisis de resultados, se efectuó una categorización por medio del estudio de la percepción obtenida de los distintos actores participantes, respecto de la problemática observada.

Item 1: En su actual organización. ¿Como calificaría la gestión de riesgos psicosociales? Al revisar los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario (ver figura 1) se encuentra que un 75% de los entrevistados indica que no existe gestión de los riesgos psicosociales en la empresa. La cifra es elevada y en particular se presenta en áreas operativas y de apoyo mantención, lo que se evidencia cuando se indica, por ejemplo: *“No se realiza nada relacionados a esto, se limitan a la aplicación de encuestas del tema”* (entrevistado 5) o *“la sensación de abandono por parte de la administración en pandemia fue fuerte, poca claridad de los apoyos prestados”* (Entrevistado 8) Otro punto destacable en los resultados es que la segunda respuesta más mencionada con un 20% de preferencias se relaciona con la anterior y se refiere a que no hay visibilidad de la gestión realizada ejemplo: *“no se bajan resultados de encuestas, no se sabe de los planes asociados”,* (entrevistado 10). Solo una respuesta indica que considera la gestión como buena, representando un 5% de las menciones, correspondiente a un jefe de área, al indicar *“se cumple con la normativa aplicable para este riesgo, es trazable y está en línea por lo solicitado por autoridad”* (Entrevistado 14)

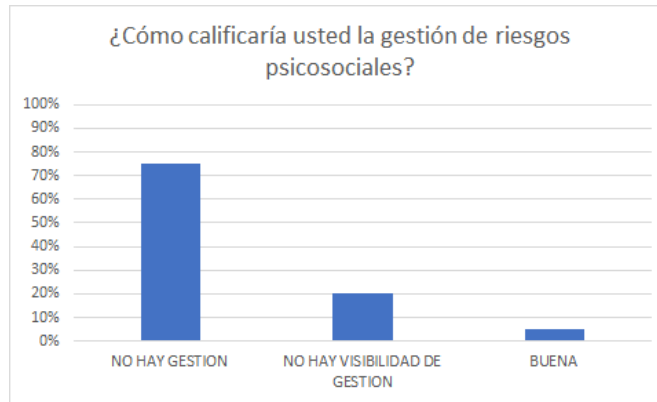


Figura 1 Percepción de la gestión del riesgo psicosocial en la organización

item 2: ¿cree usted que los instrumentos para evaluar/medir el riesgo psicosocial utilizados actualmente son precisos, considera todas las realidades?

En este apartado (ver figura 2) el 80 % de los entrevistados indica que los instrumentos utilizados para medir el riesgo psicosocial no son precisos, cifra elevada y evidenciada en respuestas como: *“la encuesta es muy general, no se entiende”* (entrevistado 9) o *“es una encuesta más, de las tantas que nos piden completar”* (Entrevistado 1). Las otras respuestas con el 20% restante menciona lo general de los resultados, esto se refleja en respuestas como: *“no se refleja la realidad, es un instrumento básico y no ve el caso a caso”* (entrevistado 8).

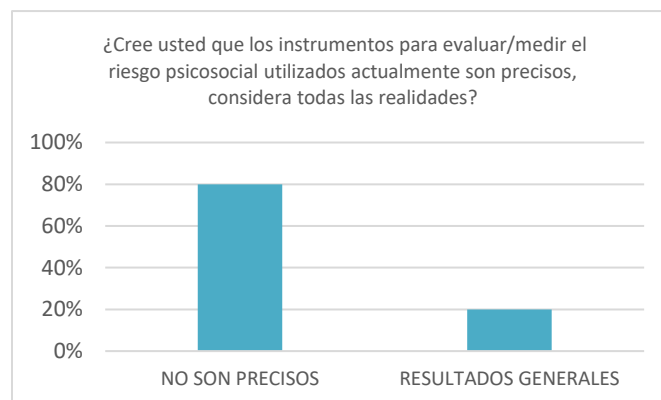


Figura 2 Percepción de instrumentos de medición riesgos psicosociales

Item 3: En su organización, ¿Existen planes o estrategias de recursos humanos que consideren de manera integral la gestión de los riesgos psicosociales y las lecciones y experiencias de la pandemia?

En este apartado las menciones asociadas a que la gestión de riesgos psicosociales y lecciones aprendidas de la pandemia no son consideradas en planes o estrategias de la empresa corresponde al 80%, en las respuestas categorizadas para este apartado nos encontramos con frases como: *“no es considerado, no se refleja en ninguna bajada de información o algo por el estilo”* (entrevistado 13) o *“no está en mis metas de desempeño, o es algo que deba ver con mi equipo de trabajo”* (entrevistado 4). Por otra parte, si consideramos las menciones que hacen referencia a la realización de actividades aisladas para atender el tema, esta corresponde al 20% de los entrevistados, en específico a capacitaciones. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: *“nos invitan a charlas, donde se ve algo general del tema”* (Entrevistado 1) o *“solo algunas capacitaciones y nada más”* (Entrevistado 7)

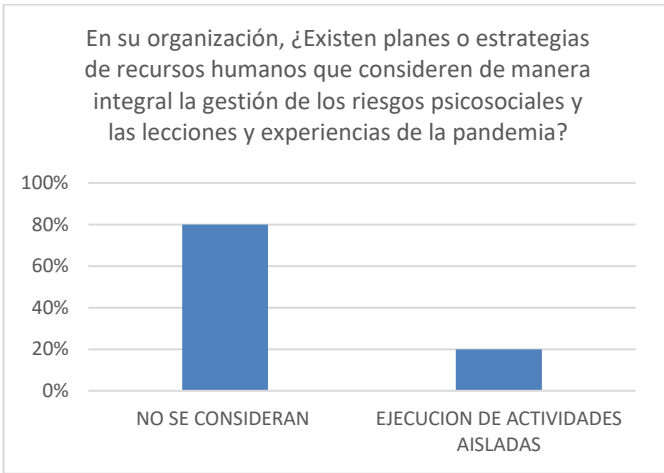


Figura 3 Percepción sobre integración de gestión riesgo psicosocial en estrategias/planes de recursos humanos

Item 4. ¿Cree usted que es posible mejorar la situación actual de la gestión del riesgo psicosocial en su organización? Comente acerca de su respuesta.

Respecto de los resultados de la pregunta 4 existe una gran mayoría de los entrevistados que indican que la gestión de riesgos psicosocial puede mejorar definitivamente, esto se refleja en un 90% de las menciones, como por ejemplo *“por supuesto que sí, tenemos muchas oportunidades para realizarlo”* (Entrevistado 1) o *“Hay mucho por hacer al respecto, con voluntad se podría”* (Entrevistado 3).

Solo un 10% de las menciones indica que existen condiciones previas para que esto ocurra, indicada en respuestas como *“primero hay que entender bien el tema, sobre todo las jefaturas”* (Entrevistado 10).

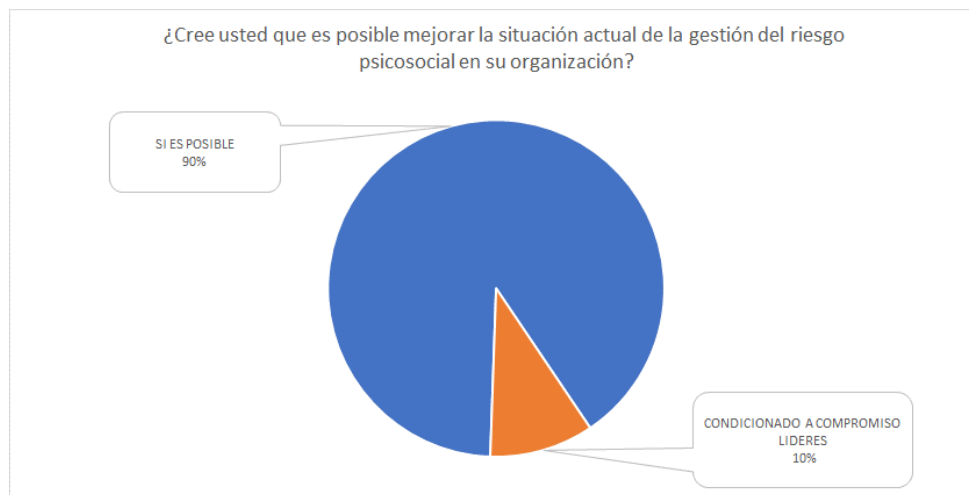


Figura 4 Percepción de posibilidad de mejorar la gestión de riesgos psicosociales

ítem 5. ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras o cambios en su organización para lograr una efectiva gestión de riesgos psicosociales, considerando en estos también las experiencias, y lecciones aprendidas en la pandemia?

Al revisar los resultados de la quinta pregunta, se encuentran resultados más dispersos al tener más diversidad de visiones respecto a las anteriores, así las propuestas de mejora que indican más menciones son la de la asignación de más recursos humanos/materiales para la gestión con un 40% y el apoyo de profesionales del área, en específico del área psicología con un 25%. Esto se evidencia en frases como: *“Se*

necesitan más recursos para abordar, personal dedicado y que entienda del tema” (Entrevistado 7) o “se debe crear un equipo que aborde estos temas” (Entrevistado 11) y la mención respecto a los especialistas del área “nuestro negocio es la operación, para esto necesitamos psicólogos laborales que nos orienten y ayuden” (Entrevistado 14), muy similar a la frase “necesitamos apoyo de expertos en la materia, no tenemos las herramientas ahora” (Entrevistado 12), estas últimas indicadas por jefes de área.

Otras menciones en las respuestas están asociadas a las propuestas de creación de mesas de trabajo con un 20% de las menciones y que deben ser soluciones de equipos multidisciplinarios con un 15%, esto se evidencia cuando se indica *“esto se debe ver en conjunto, administración con sindicatos o comités paritarios” (Entrevistado 8), o “ es un tema complejo de abordar, deben involucrarse todas las áreas que tengan que ver con el tema, recursos humanos, las jefaturas, sindicatos” (Entrevistado 11).* Ver resultado en Figura 5.

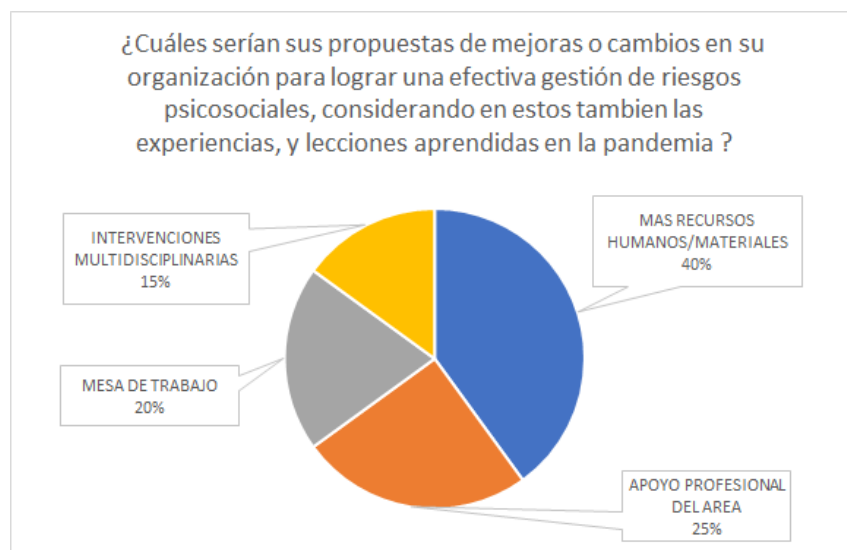


Figura 5 Propuestas para mejorar la gestión de riesgos psicosociales

Item 6 ¿Si se propusiera un modelo de gestión de riesgos psicosociales considerando lo anterior, que le parecería o que opinión tendría de la implementación de este sistema?

Existe un gran porcentaje de menciones a los aspectos positivos de esta medida con un 75% reflejado en frases como *“Sería bueno, es necesario algo así”* (Entrevistado 6) o *“Se necesita, la pandemia fue un desafío y algo debemos aprender de eso”* (Entrevistado 15). Por otro lado, un 20% de las menciones hace referencia a que esto sería lento, que obedece a un proceso de cambio cultural no menor y solo un 5% ve esto como algo no posible o con muchos problemas, esto lo vemos evidenciado en frases como. *“Se necesita mucho tiempo para algo así, es un proceso lento”* (Entrevistado 5) o *“Permíteme ser escéptico, creo que la empresa está en otras cosas, esto no es tema ahora”* (Entrevistado 12)

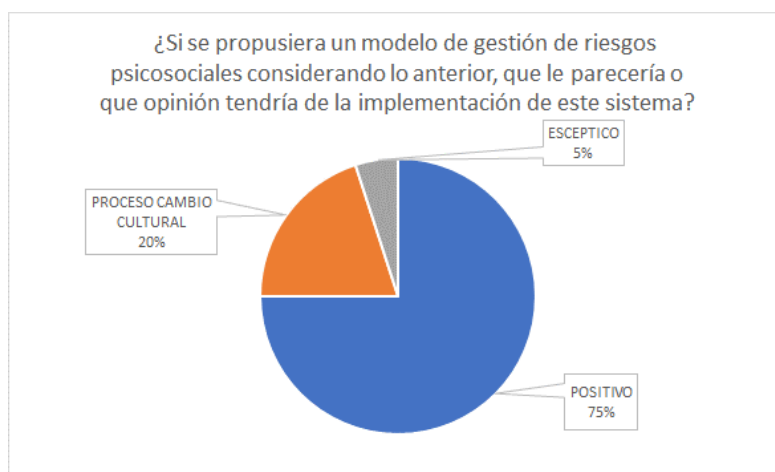


Figura 6 Percepción sobre implementación de un modelo de gestión de riesgos psicosociales

Item 7 Pensando en la implementación de este modelo de gestión ¿Qué tipo de barreras podría encontrar en su organización esta implementación?

Respecto a los resultados de esta pregunta se presenta un similar porcentaje de menciones relacionado con los conceptos de falta de recursos y de liderazgo como barreras para la implementación de un modelo de gestión con un 40% cada uno. Esto se refuerza con lo mencionado por el entrevistado 2 *“Las jefaturas son claves en esto, son ellos los que finalmente gestionan a sus equipos”* o *“el liderazgo es clave, finalmente los sistemas se implementan por personas”* (Entrevistado 8).

La tercera mención con un 20% se refiere como barrera a la inexistencia de expertos en la materia para gestionar de buena manera los riesgos psicosociales.

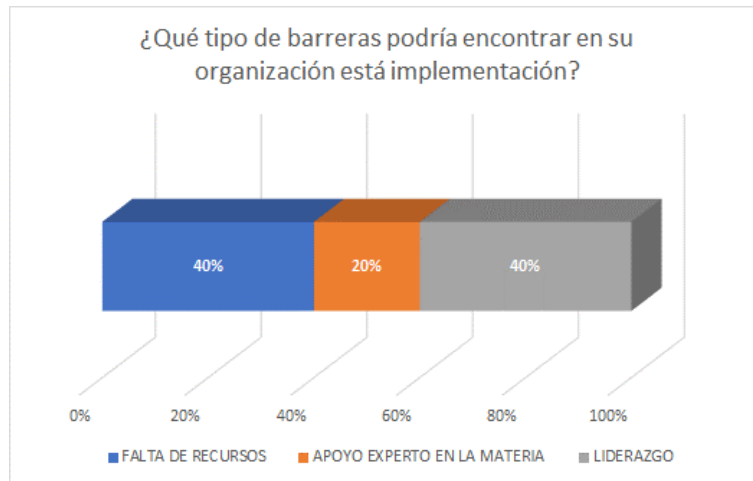


Figura 7 Barreras para la implementación de modelo de gestión

Item 8 ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta organización la implementación de este modelo de gestión de riesgos psicosociales?

Finalmente, en esta pregunta las 2 primeras preferencias de menciones se asocian a la visión de la gestión de riesgos que en general muestra la empresa con un 40% y la importancia que se le asigna a la salud de sus funcionarios con un 35%, esto se evidencia en frases como *“En general la empresa se preocupa por la salud de sus funcionarios, se realizan exámenes preventivos, hay médico disponible, por lo que no debiera ser problema”* o *“Se refleja un orden respecto a la gestión de riesgos en la empresa, hay varias acciones al respecto, en especial de seguridad e integridad”*.

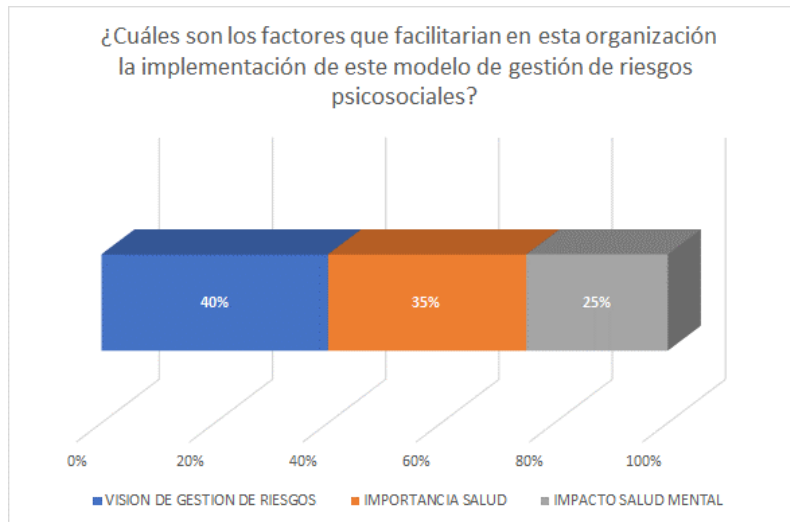


Figura 8 Facilitadores para la implementación de modelo de gestión

2.4 Discusión de resultados.

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que la gestión de riesgos psicosociales en específico no es percibida como relevante por funcionarios de la empresa, en contraste con lo ocurrido con la gestión de riesgos en ámbitos como seguridad o integridad operacional. Esto se evidencia en el porcentaje obtenido en la primera pregunta donde un 95% indica que no existe gestión o esta no se refleja en acciones concretas. En la misma línea, se evidencia un 80% de menciones negativas ante la pregunta relacionada a la integración de estos factores a estrategias/planes de recursos humanos de la organización, reforzando la insuficiente gestión de estos riesgos en la empresa. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por el organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball, 2021) que en su Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial establece que existe evidencia de la escasa gestión en riesgos psicosociales en la actualidad y que a nivel europeo solo el 9% de las organizaciones abordan de una manera integral los riesgos psicosociales o la UGT-Madrid (Unión General de Trabajadores-España, 2020), que establece que los estilos de liderazgo

actuales, en muchos casos invisibilizan la incidencia de los riesgos psicosociales, no permitiendo la gestión adecuada de estos.

Por otro lado, para la etapa de Propuestas de alto impacto, considerando el alto porcentaje de respuestas positivas respecto a la posibilidad de mejorar la gestión del riesgo psicosocial en conjunto con una alta aceptación de la implementación de un modelo de gestión en la empresa, se puede determinar que el tema es importante y de preocupación para la organización, esto en acuerdo a lo planteado por Peiró Silla (1999), respecto a que los factores psicosociales progresivamente cobren un papel más relevante en el mundo del trabajo y también por lo indicado por Soliz Baldomar (2022) quien establece que en la actualidad las empresas buscan de diversas maneras preservar el bienestar de sus colaboradores y determinar las causas que pueden repercutir sobre su salud mental por lo que definir los riesgos psicosociales y sus efectos, es un aspecto de mucha importancia en la gestión de las organizaciones

En esta misma etapa, en relación con las propuestas de mejora, se evidencia la necesidad que las medidas de intervención sean abordadas de manera multidisciplinarias con apoyo de profesionales del área, incorporando también la visión de todas las áreas (operativas, sindicatos, comités paritarios), en correlación de la disposición de los recursos humanos y materiales necesarios para abordar de manera adecuada. Esta afirmación está de acuerdo con lo planteado por la OMS, que en sus Directrices sobre Salud Mental en el Trabajo (2022) indica que para prevenir los problemas de salud mental en el trabajo hay que gestionar los riesgos psicosociales en el mismo lugar de trabajo, con lo planteado por la Superintendencia de Seguridad Social- SUSESO Chile (2023), que establece que la participación activa, real e informada de todos los interesados en la gestión de riesgo psicosocial laboral tendrá un resultado óptimo en sus intervenciones o por Martin-Gonzalez et al. (2020), que recomienda que estas intervenciones se realicen mediante comités paritarios con representantes del empleador y de los trabajadores, junto con expertos externos.

Por último, en la etapa Alertas sobre las transformaciones, se evidencia que los facilitadores para la implementación del modelo de gestión planteado en esta organización están relacionados con las buenas prácticas relativas a los conceptos de gestión del riesgo de otras áreas como seguridad e integridad operacional, y de la estructura disponible en resguardo de la salud de los trabajadores, por ejemplo, con la disponibilidad de un área médica interna. En contraposición, las barreras identificadas están en línea con la condicionante de disponibilidad de recursos y ayuda de expertos en la materia para una implementación adecuada, además de un componente de empoderamiento de los líderes en estos riesgos y su gestión eficiente. Esta última aseveración está de acuerdo con lo planteado por Suárez Llamuca (2021), respecto a que las intervenciones de profesionales sin conocimientos en la materia, aumenta el riesgo de obtener un resultado e interpretación errónea y por consiguiente afectar el desarrollo futuro de las empresas.

Modelo de gestión propuesto

Considerado los resultados obtenidos, su análisis e identificando las variables claves, se propone el siguiente modelo de gestión de riesgo psicosocial (Figura 9).

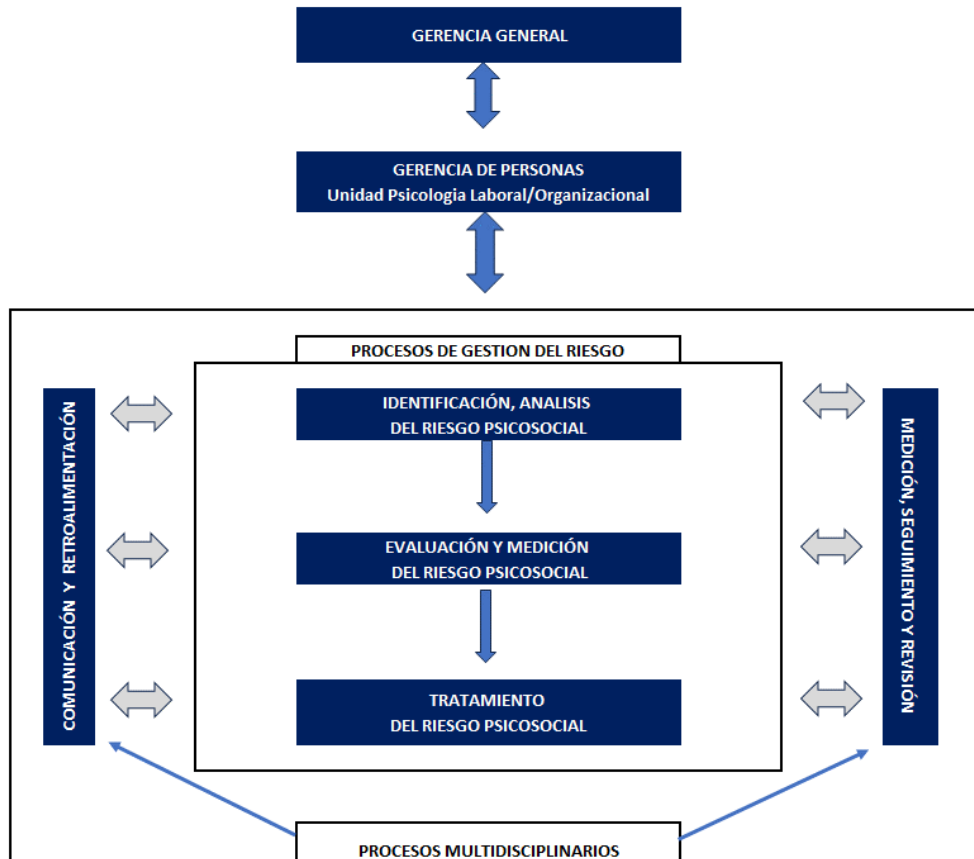


Figura 9 Modelo de gestión de riesgo psicosocial propuesto

Esta propuesta encuentra puntos de similitud con el modelo de intervención planteado por organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball, 2021) que en su Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la etapa post COVID, propone un modelo basado en 4 pilares de trabajo: Liderazgo, Operativa, Aprendizaje/Conocimiento y Comunicación, a partir de los cuales se pueden desarrollar distintas medidas preventivas, teniendo como elemento de mejora y de valor agregado en la propuesta de modelo de este trabajo, la incorporación de profesionales del área

psicología laboral/organizacional en las etapas de gestión del riesgo y de definiciones de estrategias de intervención, para una adecuada planificación, ejecución y análisis, haciendo más eficiente la gestión del riesgo psicosocial.

En este modelo de gestión se identifican los elementos y subelementos claves para una implementación y desarrollo adecuados:

AREAS

GERENCIA DE PERSONAS

- Unidad patrocinadora del modelo de gestión riesgo psicosocial.
- Será responsable de la implementación del modelo en la empresa, planificando y coordinando al resto de áreas involucradas (SSO, Sindicatos, Comités Paritarios, Gerentes)
- Se incorpora a esta área un equipo de profesionales del área psicología laboral/organizacional para la ejecución de los procesos definidos en el modelo, el soporte técnico en la definición de estrategias/planes, además de generar los planes de capacitación para supervisores, trabajadores.
- Además, retroalimentará a la Gerencia General con estado de avance en el plan de implementación y de los resultados de evaluaciones y planes de intervenciones definidos.

GERENCIA GENERAL

- Incorporación de la gestión de riesgo psicosociales en la toma de decisiones de la organización.
- Debe integrar indicadores de gestión de riesgo psicosocial en paneles de control para una incorporación de este ámbito con otras áreas.

PROCESOS DE GESTION DEL RIESGO

Serán liderados y ejecutados por Gerencia de Personas con apoyo de nueva área de psicología laboral.

IDENTIFICACION Y ANALISIS DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Etapa inicial de la gestión en la cual se realiza un levantamiento de las áreas de la empresa para la identificación de la presencia de exposición del personal a factores de riesgo psicosocial.

EVALUACION Y MEDICION DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Por medio de aplicación de herramientas cuantitativas de medición (entrevistas, encuestas, focus group) se realiza la cuantificación del nivel de riesgo del área a estudiar, para luego categorizarlas y diferenciar los planes de intervención para áreas de riesgo alto a riesgo bajo.

TRATAMIENTO DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Categorizar las áreas donde el riesgo de como resultado alto en la etapa anterior de evaluación.
- Ejecución de los planes de intervención definidos por la Gerencia Personas, incorporando las miradas de áreas involucradas en la gestión del riesgo.
- Informar resultados de planes de intervenciones a la Gerencia Personas.

PROCESOS MULTIDISCIPLINARIOS

En estos procesos se incorpora a representantes de trabajadores, supervisores, sindicatos, comités paritarios, etc., con el soporte de la nueva área psicología laboral apoyaran en:

MEDICION, SEGUIMIENTO Y REVISION

- Control de gestión de los procesos de gestión del riesgo psicosocial.
- Incorporación de KPIs en paneles de control de gerentes de primera línea, para la visibilización de la gestión del riesgo psicosocial y la integración de estos en la toma de decisiones.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

- Habilidad de espacios de comunicación de los resultados obtenidos en las etapas de identificación, evaluación y tratamiento para su análisis retroalimentación y aportes.
- Participación de estos representantes en instancias de retroalimentación para las definiciones estratégicas, planes de intervención psicosocial.

3 ARTICULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Propuesta de modelo de gestión del riesgo psicosocial en Empresa Nacional del Petróleo considerando lecciones aprendidas de pandemia

Cristian Godoy M.

Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, crigodoym@udd.cl

Resumen

Ante el creciente e importante alza en los trastornos de salud mental y de licencias médicas por causas de esta índole, este trabajo presenta un estudio del impacto del riesgo psicosocial en trabajadores de la Empresa Nacional del Petróleo Chile (ENAP), esto considerando las prácticas para el control de estos riesgos y la percepción de los trabajadores respecto al apoyo prestado por la empresa. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión de factores de riesgo psicosocial en empresas, que incorpore las experiencias, prácticas y lecciones presentes en la pandemia. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de ejecutivos, y profesionales, técnicos, administrativos y operadores, seleccionados por conveniencia, basado en entrevistas semiestructuradas para la determinación de variables y parámetros claves que permitan establecer los elementos de un modelo de gestión del riesgo psicosocial. Los datos muestran que en la actualidad la gestión de riesgos psicosociales no está considerada como elemento clave en la estrategia empresarial, si bien se cuenta con un marco normativo que regula este aspecto, esta no considera el impacto de la pandemia y los nuevos escenarios que esta conlleva. Se concluye, desde el modelo propuesto, la necesidad de establecer elementos que permitan gestionar los factores psicosociales de manera integral y que incluya una mirada actualizada de la realidad del trabajo ante la pandemia. Se proyecta una buena recepción del modelo propuesto por parte de la organización.

PALABRAS CLAVE: Gestión empresarial; Recursos humanos; Salud mental; Gestión de riesgos; Liderazgo.

1. Introducción

Los factores de riesgo psicosocial tales como la mayor competencia, las elevadas expectativas de rendimiento y jornadas de trabajo más largas contribuyen a un medio ambiente de trabajo cada vez más estresante.

La OIT ha definido los factores de riesgo psicosocial como las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral. (OIT,1984)

La pandemia mundial por COVID-19 provocó alteraciones en la rutina diaria de las personas en diversos ámbitos de su vida, incluido el laboral, el cual, por la adaptación a estas nuevas realidades de trabajo en modalidad presencial y virtual, impactan negativamente en la salud mental de los trabajadores, esto por la afectación que ejerce sobre los factores de riesgo psicosocial asociados a su nueva condición laboral.

Estudios recientes (Rodríguez et al. 2022) han planteado los alcances y la necesidad de investigar los efectos producto de la pandemia y el confinamiento, y se ha concluido que las consecuencias pospandemia podrían ser un problema de salud mental mayor.

Es importante conocer los efectos emocionales de la situación de pandemia en el ámbito personal (Acuña-Hormazabal et al. 2021). De igual forma es importante comprender que los efectos en salud mental en trabajadores no son de efecto inmediato y pueden tener características crónicas (Caballero-Domínguez, y Campo-Arias, 2020).

Desde esta perspectiva, las empresas deben centrar esfuerzos en identificar, prevenir e

intervenir en los factores psicosociales que agudizan los riesgos en el ámbito laboral. La pandemia del COVID-19 plantea retos y desafíos en el contexto laboral, en una “nueva normalidad” con medidas de aislamiento o confinamiento social e incertidumbre e inestabilidad (Robles-Sánchez, 2021).

La cultura organizativa y los estilos de liderazgo que tradicionalmente invisibilizan la incidencia de los riesgos psicosociales, han seguido deshumanizando el valor del trabajador en la organización (UGT Madrid, 2020), no permitiendo en muchos casos la gestión adecuada de estos.

Por otro lado, que normas, protocolos ni leyes incorporen la dimensión psicosocial a la gestión sanitaria para la población trabajadora en general, agravando la situación de salud mental, no significa que el problema no exista (Miñarro,2021).

En ese sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) indica que la protección de la salud mental de los trabajadores debería estar integrada en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), en los planes de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y en los planes de reincorporación al trabajo formulados para responder a la crisis del COVID-19.

En nuestro país, la principal causa de licencias médicas del ámbito laboral está dadas por la salud mental, donde se reconoce que el ambiente laboral constituye un factor importante al momento de referirse a la salud mental de una persona (Villarroel et al. 2018).

De acuerdo con el Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022 (Superintendencia de Seguridad Social SUSESO, 2022), el 67% de las enfermedades profesionales declaradas y calificadas corresponden a Salud Mental. En el caso de ENAP el año 2022 el 69% de las licencias

médicas por enfermedad profesional están asociadas a agentes psicosociales. (Reporte Integrado ENAP, 2022), reafirmando con esto el gran impacto de estos riesgos en las empresas a nivel mundial y nacional.

Las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo y de las empresas llevan progresivamente a que los factores psicosociales en del trabajo cobren un papel más relevante (Peiró Silla,1999).

Por último, el organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball, 2021) indica que existe evidencia de la escasa gestión en riesgos psicosociales realizada hasta el momento, resurgiendo la necesidad de cambiar el rumbo en la intervención psicosocial.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten definir un modelo de gestión de factores psicosociales en empresas considerando los efectos de la pandemia?

En nuestro país se cuenta con un marco normativo que nos permite medir el riesgo psicosocial en las empresas, por medio del Cuestionario de Evaluación del Ambiente laboral – Salud Mental CEAL-SM de la Superintendencia de Seguridad Social (Pérez-Franco, Candia, Soto. 2023), por lo que la comprensión de estos permitiría priorizar los esfuerzos en aquellas variables críticas que permitan el desarrollo de un modelo de gestión adecuado.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la determinación de estas variables claves y la incorporación de esto en la gestión de riesgos de factores psicosociales en las empresas, ausentes en la actualidad. Se propone entonces que estas permitirán una

mirada actualizada que considera las experiencias vividas en pandemia respecto a riesgos psicosociales y su gestión, lo que facilitará la implementación de un modelo de gestión adecuado y eficiente. En este sentido contribuye a la comprensión de estas variables y su importancia para las empresas al momento de definir sus estrategias de recursos humanos, considerando el impacto en la salud mental de trabajadores, en la productividad y pérdidas producto de licencias médicas asociadas.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión de factores de riesgo psicosocial en empresas, que incorpore las experiencias, prácticas y lecciones presentes en la pandemia Covid-19.

2. Metodología

Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Valles, 2014), entendida como una actividad sistemática, orientada a la comprensión de la percepción de diversos actores afectados por la pandemia al interior de la organización.

El estudio se realizó en la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), utilizando un muestreo por conveniencia en donde se seleccionaron funcionarios del área administrativa, operativa, recursos humanos y ejecutivos.

La muestra considera 15 entrevistas y se representa de la siguiente forma: el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido; el rango de antigüedad en la institución es de 2 a 30 años con un promedio de 20 años; respecto al género, un 10% son mujeres y 90% hombres; la edad promedio de los entrevistados es de 45 años, siendo la edad mínima 25 años, y la máxima 61 años. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, para analizar la percepción de los entrevistados, se agendaron reuniones no presenciales, por video llamadas, las que fueron

grabadas en audio como medio de recolección de datos, utilizando como elemento de apoyo un documento escrito que guiaba la discusión.

Con el propósito de adecuar el instrumento al entorno del estudio, se efectuó una etapa de piloteo del mismo, para alinearlos con los objetivos propuestos.

Se informó el objetivo de este estudio con anticipación y en detalle, a todos los entrevistados, mediante una invitación a participar de forma voluntaria, comprometiendo la confidencialidad de sus respuestas, y la validación responsable de los resultados. Las respuestas fueron obtenidas sin ningún tipo de presión o influencias, aplicando el mismo formato sin excepciones a todos los participantes, evitando así la existencia de cualquier tipo de influencia en sus respuestas.

Antes de comenzar las entrevistas se introdujo a los participantes en el contexto de ésta, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio, respecto a la agilidad todos contaban con un grado de conocimiento ya que participaron en la ejecución de encuestas ISTAS 21 (Herramienta de medición anterior a la encuesta CEAL-SM SUSESO vigente) en sus áreas. Las etapas de la entrevista se dividieron en la caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones, considerando las siguientes preguntas base:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. En su actual organización. ¿Cómo calificaría la gestión de riesgos psicosociales?
2. ¿Cree usted que los instrumentos para evaluar/medir el riesgo psicosocial utilizados actualmente son precisos, consideran todas las realidades?
3. En su organización, ¿Existen planes o estrategias de recursos humanos que

consideren de manera integral la gestión de los riesgos psicosociales y las lecciones y experiencias de la pandemia?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

4. ¿Cree usted que es posible mejorar la situación actual de la gestión del riesgo psicosocial en su organización?
5. ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras o cambios en su organización para lograr una efectiva gestión de riesgos psicosociales, considerando en estos también las experiencias y lecciones aprendidas en la pandemia?
6. Si se propusiera un modelo de gestión de riesgos psicosociales considerando lo anterior, ¿Que le parecería o que opinión tendría de la implementación de este sistema?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones.

7. Pensando en la implementación de este modelo de gestión ¿Qué tipo de barreras podría encontrar en su organización está implementación?
8. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta organización la implementación de este modelo de gestión de riesgos psicosociales?

3. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 8 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura, hemos decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo

Como primera actividad para iniciar el análisis de resultados, se efectuó una categorización por medio del estudio de la percepción obtenida de los distintos actores participantes, respecto de la problemática observada.

3.1 Análisis de datos

Item 1: En su actual organización. ¿Como calificaría la gestión de riesgos psicosociales?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario (ver figura 1) nos encontramos que un 75% de los entrevistados indica que no existe gestión de los riesgos psicosociales en la empresa. La cifra es elevada y en particular se presenta en áreas operativas y de apoyo mantención, lo que se evidencia cuando se indica, por ejemplo: "No se realiza nada relacionados a esto, se limitan a la aplicación de encuestas del tema" (entrevistado 5) o "la sensación de abandono por parte de la administración en pandemia fue fuerte, poca claridad de los apoyos prestados" (Entrevistado 8) Otro punto destacable en los resultados es que la segunda respuesta más mencionada con un 20% de preferencias se relaciona con la anterior y se refiere a que no hay visibilidad de la gestión realizada ejemplo: "no se bajan resultados de encuestas, no se sabe de los planes asociados", (entrevistado 10). Solo una respuesta indica que considera la gestión como buena, representando un 5% de las menciones, correspondiente a un jefe de área, al indicar "se cumple con la normativa aplicable para este riesgo, es trazable y está en línea por lo solicitado por autoridad" (Entrevistado 14)

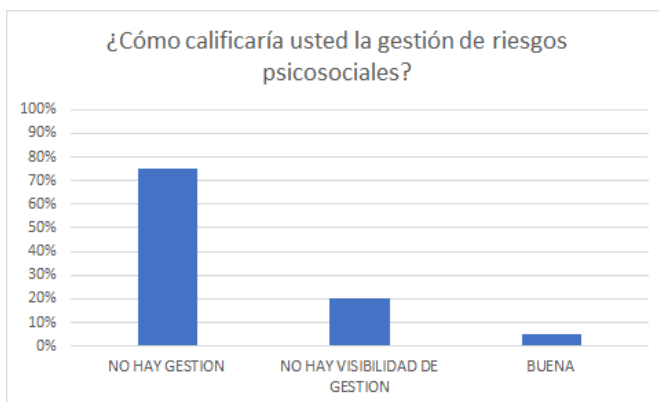


Figura 1: Percepción de la gestión del riesgo psicosocial en la organización.

Item 2: ¿Cree usted que los instrumentos para evaluar/medir el riesgo psicosocial utilizados actualmente son precisos, considera todas las realidades?

En este apartado (ver figura 2) nos encontramos que el 80 % de los entrevistados indica que los instrumentos utilizados para medir el riesgo psicosocial no son precisos, cifra elevada y evidenciada en respuestas como: "la encuesta es muy general, no se entiende" (entrevistado 9) o "es una encuesta más, de las tantas que nos piden completar" (Entrevistado 1). Las otras respuestas con el 20% restante menciona lo general de los resultados, esto se refleja en respuestas como: "no se refleja la realidad, es un instrumento básico y no ve el caso a caso" (entrevistado 8).

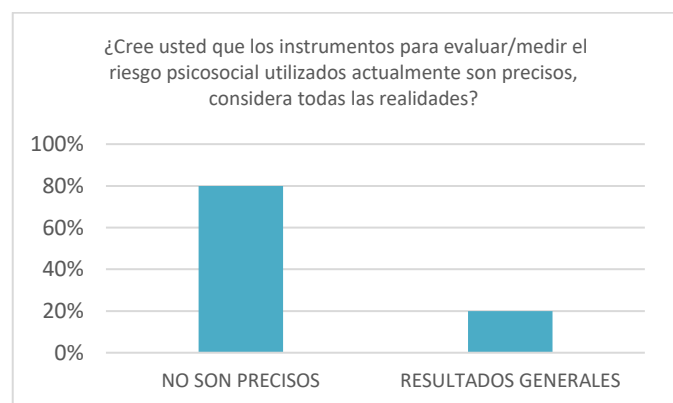


Figura 2: Percepción de instrumentos de medición riesgos psicosocial.

Item 3: En su organización, ¿Existen planes o estrategias de recursos humanos que consideren de manera integral la gestión de los riesgos psicosociales y las lecciones y experiencias de la pandemia?

En este apartado las menciones asociadas a que la gestión de riesgos psicosociales y lecciones aprendidas de la pandemia no son consideradas en planes o estrategias de la empresa corresponde al 80%, en las respuestas categorizadas para este apartado nos encontramos con frases como: "no es

considerado, no se refleja en ninguna bajada de información o algo por el estilo” (entrevistado 13) o “no está en mis metas de desempeño, o es algo que deba ver con mi equipo de trabajo” (entrevistado 4). Por otra parte, si consideramos las menciones que hacen referencia a la realización de actividades aisladas para atender el tema, esta corresponde al 20% de los entrevistados, en específico a capacitaciones. En las respuestas categorizadas en este apartado, nos encontramos con frases muy similares entre los entrevistados: “nos invitan a charlas, donde se ve algo general del tema” (Entrevistado 1) o “solo algunas capacitaciones y nada más” (Entrevistado 7)

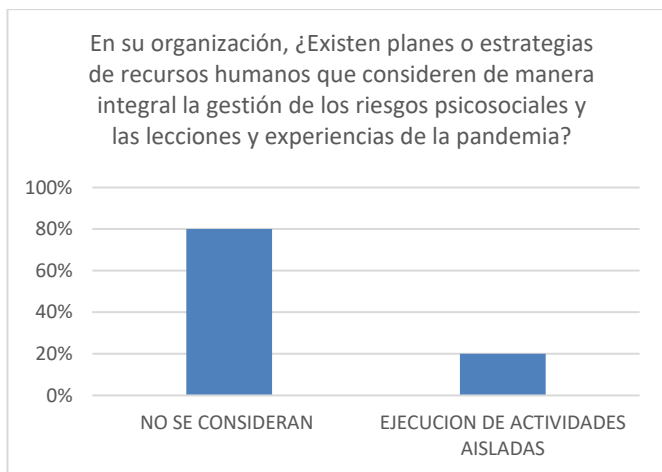


Figura 3: Percepción de integración de gestión de riesgo psicosocial en planes/estrategias de recursos humanos

Item 4. ¿Cree usted que es posible mejorar la situación actual de la gestión del riesgo psicosocial en su organización? Comente acerca de su respuesta.

Respecto de los resultados de la pregunta 4 existe una gran mayoría de los entrevistados que indican que la gestión de riesgos psicosocial puede mejorar definitivamente, esto se refleja en un 90% de las menciones, como por ejemplo “por supuesto que sí, tenemos muchas oportunidades para realizarlo” (Entrevistado 1) o “Hay mucho

por hacer al respecto, con voluntad se podría” (Entrevistado 3).

Solo un 10% de las menciones indica que existen condiciones previas para que esto ocurra, indicada en respuestas como “primero hay que entender bien el tema, sobre todo las jefaturas” (Entrevistado 10).

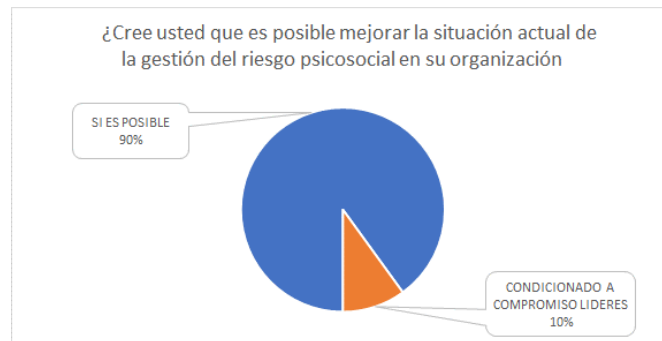


Figura 4: Percepción de posibilidad de mejorar la gestión de riesgos psicosociales

ítem 5. ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras o cambios en su organización para lograr una efectiva gestión de riesgos psicosociales, considerando en estos también las experiencias, y lecciones aprendidas en la pandemia?

Si revisamos los resultados de la quinta pregunta, encontramos resultados más dispersos al tener más diversidad de visiones respecto a las anteriores, así las propuestas de mejora que indican más menciones son la de la asignación de más recursos humanos/materiales para la gestión con un 40% y el apoyo de profesionales del área, en específico del área psicología con un 25%. Esto se evidencia en frases como: “Se necesitan más recursos para abordar, personal dedicado y que entienda del tema” (Entrevistado 7) o “se debe crear un equipo que aborde estos temas” (Entrevistado 11) y la mención respecto a los especialistas del área “nuestro negocio es la operación, para esto necesitamos psicólogos laborales que nos orienten y ayuden” (Entrevistado 14), muy similar a la

frase “necesitamos apoyo de expertos en la materia, no tenemos las herramientas ahora” (Entrevistado 12), estas últimas indicadas por jefes de área.

Otras menciones en las respuestas están asociadas a las propuestas de creación de mesas de trabajo con un 20% de las menciones y que deben ser soluciones de equipos multidisciplinares con un 15%, esto se evidencia cuando se indica “esto se debe ver en conjunto, administración con sindicatos o comités paritarios” (Entrevistado 8), o “ es un tema complejo de abordar, deben involucrarse todas las áreas que tengan que ver con el tema, recursos humanos, las jefaturas, sindicatos” (Entrevistado 11). Ver resultado en Figura 5.

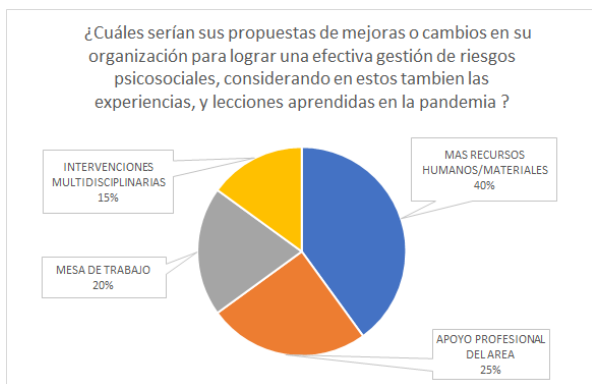


Figura 5: Propuestas para mejorar gestión de riesgos psicosociales.

Item 6 ¿Si se propusiera un modelo de gestión de riesgos psicosociales considerando lo anterior, que le parecería o que opinión tendría de la implementación de este sistema?

Existe un gran porcentaje de menciones a los aspectos positivos de esta medida con un 75% reflejado en frases como “Sería bueno, es necesario algo así” (Entrevistado 6) o “Se necesita, la pandemia fue un desafío y algo debemos aprender de eso” (Entrevistado 15).

Por otro lado, un 20% de las menciones hace referencia a que esto sería lento, que obedece a

un proceso de cambio cultural no menor y solo un 5% ve esto como algo no posible o con muchos problemas, esto lo vemos evidenciado en frases como. “ Se necesita mucho tiempo para algo así, es un proceso lento” (Entrevistado 5) o “Permíteme ser escéptico, creo que la empresa está en otras cosas, esto no es tema ahora” (Entrevistado 12)

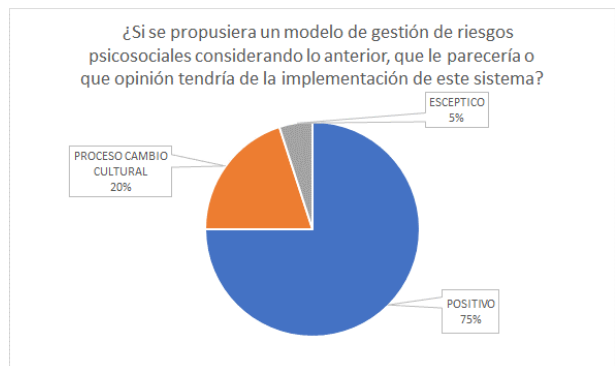


Figura 6: Percepción de implementación de un modelo de gestión de factores psicosociales

Item 7 Pensando en la implementación de este modelo de gestión ¿Qué tipo de barreras podría encontrar en su organización esta implementación?

Respecto a los resultados de esta pregunta se presenta un similar porcentaje de menciones relacionado con los conceptos de falta de recursos y de liderazgo como barreras para la implementación de un modelo de gestión con un 40% cada uno. Esto se refuerza con lo mencionado por el entrevistado 2 “Las jefaturas son claves en esto, son ellos los que finalmente gestionan a sus equipos” o “el liderazgo es clave, finalmente los sistemas se implementan por personas” (Entrevistado 8).

La tercera mención con un 20% se refiere como barrera a la inexistencia de expertos en la materia para gestionar de buena manera los riesgos psicosociales.

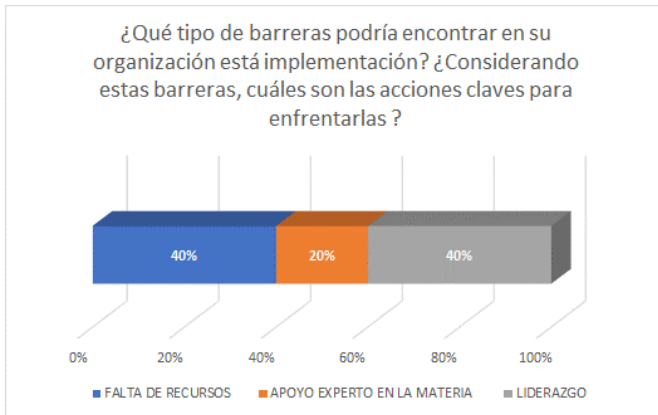


Figura 7: Barreras para la implementación de modelo de gestión.

Item 8 ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta organización la implementación de este modelo de gestión de riesgos psicosociales?

Finalmente, en esta pregunta las 2 primeras preferencias de menciones se asocian a la visión de la gestión de riesgos que en general muestra la empresa con un 40% y la importancia que se le asigna a la salud de sus funcionarios con un 35%, esto se evidencia en frases como *“En general la empresa se preocupa por la salud de sus funcionarios, se realizan exámenes preventivos, hay médico disponible, por lo que no debiera ser problema”* o *“Se refleja un orden respecto a la gestión de riesgos en la empresa, hay varias acciones al respecto, en especial de seguridad e integridad”*.

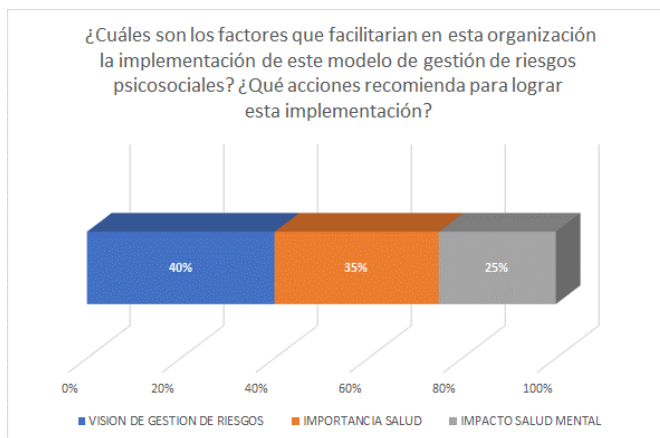


Figura 8: Facilitadores para la implementación de modelo de gestión.

3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que la gestión de riesgos psicosociales en específico no es percibida como relevante por funcionarios de la empresa, en contraste con lo ocurrido con la gestión de riesgos en ámbitos como seguridad o integridad operacional. Esto se evidencia en el porcentaje obtenido en la primera pregunta donde un 95% indica que no existe gestión o esta no se refleja en acciones concretas. En la misma línea, se evidencia un 80% de menciones negativas ante la pregunta relacionada a la integración de estos factores a estrategias/planes de recursos humanos de la organización, reforzando la insuficiente gestión de estos riesgos en la empresa. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por el organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball, 2021) que en su Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial establece que existe evidencia de la escasa gestión en riesgos psicosociales en la actualidad y que a nivel europeo solo el 9% de las organizaciones abordan de una manera integral los riesgos psicosociales o la UGT-Madrid (Unión General de Trabajadores-España, 2020), que establece que los estilos de liderazgo actuales, en muchos casos invisibilizan la incidencia de los riesgos psicosociales, no permitiendo la gestión adecuada de estos.

Por otro lado, para la etapa de Propuestas de alto impacto, considerando el alto porcentaje de respuestas positivas respecto a la posibilidad de mejorar la gestión del riesgo psicosocial en conjunto con una alta aceptación de la implementación de un modelo de gestión en la empresa, se puede determinar que el tema es importante y de preocupación para la organización, esto en acuerdo a lo planteado por

Peiró Silla (1999), respecto a que los factores psicosociales progresivamente cobren un papel más relevante en el mundo del trabajo y también por lo indicado por Soliz Baldomar (2022) quien establece que en la actualidad las empresas buscan de diversas maneras preservar el bienestar de sus colaboradores y determinar las causas que pueden repercutir sobre su salud mental por lo que definir los riesgos psicosociales y sus efectos, es un aspecto de mucha importancia en la gestión de las organizaciones

En esta misma etapa, en relación con las propuestas de mejora, se evidencia la necesidad que las medidas de intervención sean abordadas de manera multidisciplinarias con apoyo de profesionales del área, incorporando también la visión de todas las áreas (operativas, sindicatos, comités paritarios), en correlación de la disposición de los recursos humanos y materiales necesarios para abordar de manera adecuada. Esta afirmación está de acuerdo con lo planteado por la OMS, que en sus Directrices sobre Salud Mental en el Trabajo (2022) indica que para prevenir los problemas de salud mental en el trabajo hay que gestionar los riesgos psicosociales en el mismo lugar de trabajo, con lo planteado por la Superintendencia de Seguridad Social- SUSESO Chile (2023), que establece que la participación activa, real e informada de todos los interesados en la gestión de riesgo psicosocial laboral tendrá un resultado óptimo en sus intervenciones o por Martin-Gonzalez et al. (2020), que recomienda que estas intervenciones se realicen mediante comités paritarios con representantes del empleador y de los trabajadores, junto con expertos externos.

Por último, en la etapa Alertas sobre las transformaciones, se evidencia que los facilitadores para la implementación del modelo de gestión planteado en esta organización están relacionados con las buenas prácticas relativas a los conceptos de gestión del riesgo de otras áreas

como seguridad e integridad operacional, y de la estructura disponible en resguardo de la salud de los trabajadores, por ejemplo, con la disponibilidad de un área médica interna. En contraposición, las barreras identificadas están en línea con la condicionante de disponibilidad de recursos y ayuda de expertos en la materia para una implementación adecuada, además de un componente de empoderamiento de los líderes en estos riesgos y su gestión eficiente. Esta última aseveración está de acuerdo con lo planteado por Suárez Llamuca (2021), respecto a que las intervenciones de profesionales sin conocimientos en la materia, aumenta el riesgo de obtener un resultado e interpretación errónea y por consiguiente afectar el desarrollo futuro de las empresas.

Para abordar las brechas detectadas en estas tres etapas se propone: asegurar la participación de todas las áreas involucradas en la definición de estrategias/planes de acciones, con el fin de aumentar el sentido de pertenencia en la gestión del riesgo y la disminución de la resistencia organizacional al cambio, incorporar el apoyo de especialistas del área psicología laboral para la reformulación de los planes y estrategias de recursos humanos y un adecuado monitoreo de estos, diseñar planes de capacitación a supervisores, trabajadores para asegurar las competencias necesarias para el diseño de planes de intervención y, por último, promover el liderazgo y compromiso de las respectivas gerencias de primera línea con la incorporación de indicadores de seguimiento en paneles de control.

3.3 Modelo de gestión propuesto

Considerado los resultados obtenidos, su análisis e identificando las variables claves, se propone el siguiente modelo de gestión de riesgo psicosocial (Figura 9).

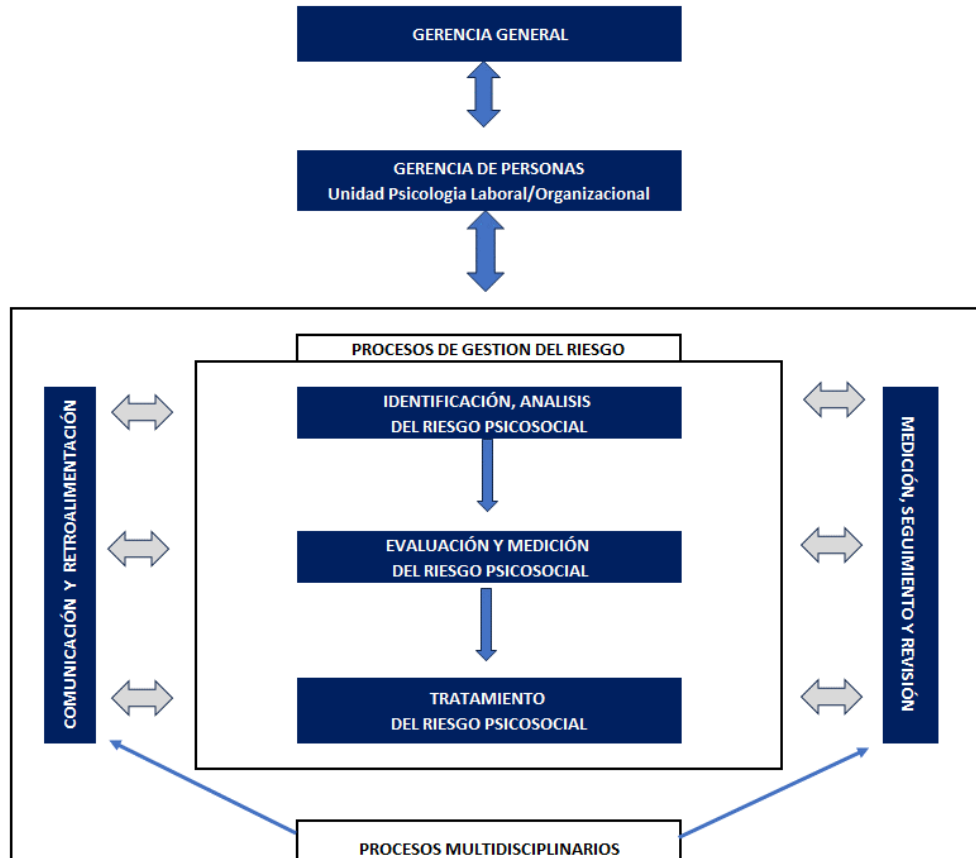


Figura 9: Modelo de gestión riesgo psicosocial propuesto. (Elaboración Propia)

Esta propuesta encuentra puntos de similitud con el modelo de intervención planteado por organismo catalán Fomento del Trabajo Nacional (Foment del Treball,2021) que en su Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la etapa post COVID, propone un modelo basado en 4 pilares de trabajo: Liderazgo, Operativa, Aprendizaje/Conocimiento y Comunicación, a partir de los cuales se pueden desarrollar distintas medidas preventivas, teniendo como elemento de mejora y de valor agregado en la propuesta de modelo de este trabajo, la incorporación de profesionales del área psicología laboral/organizacional en las etapas de gestión del riesgo y de definiciones de estrategias de intervención, para una adecuada planificación, ejecución y análisis, haciendo más eficiente la gestión del riesgo psicosocial.

En este modelo de gestión se identifican los elementos y subelementos claves para una implementación y desarrollo adecuados:

AREAS

GERENCIA DE PERSONAS

- Unidad patrocinadora del modelo de gestión riesgo psicosocial.
- Será responsable de la implementación del modelo en la empresa, planificando y coordinando al resto de áreas involucradas (SSO, Sindicatos, Comités Paritarios, Gerentes)
- Se incorpora a esta área un equipo de profesionales del área psicología laboral/organizacional para la ejecución de los procesos definidos en el modelo, el soporte técnico en la definición de estrategias/planes,

además de generar los planes de capacitación para supervisores, trabajadores.

- Además, retroalimentará a la Gerencia General con estado de avance en el plan de implementación y de los resultados de evaluaciones y planes de intervenciones definidos.

GERENCIA GENERAL

- Incorporación de la gestión de riesgo psicosociales en la toma de decisiones de la organización.
- Debe integrar indicadores de gestión de riesgo psicosocial en paneles de control para una incorporación de este ámbito con otras áreas.

PROCESOS DE GESTION DEL RIESGO

Serán liderados y ejecutados por Gerencia de Personas con apoyo de nueva área de psicología laboral.

IDENTIFICACION Y ANALISIS DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Etapa inicial de la gestión en la cual se realiza un levantamiento de las áreas de la empresa para la identificación de la presencia de exposición del personal a factores de riesgo psicosocial.

EVALUACION Y MEDICION DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Por medio de aplicación de herramientas cuantitativas de medición (entrevistas, encuestas, focus group) se realiza la cuantificación del nivel de riesgo del área a estudiar, para luego categorizarlas y diferenciar los planes de intervención para áreas de riesgo alto a riesgo bajo.

TRATAMIENTO DEL RIESGO PSICOSOCIAL

- Categorizar las áreas donde el riesgo de como resultado alto en la etapa anterior de evaluación.
- Ejecución de los planes de intervención definidos por la Gerencia Personas, incorporando las miradas de áreas involucradas en la gestión del riesgo.
- Informar resultados de planes de intervenciones a la Gerencia Personas.

PROCESOS MULTIDISCIPLINARIOS

En estos procesos se incorpora a representantes de trabajadores, supervisores, sindicatos, comités paritarios, etc, con el soporte de la nueva área psicología laboral apoyaran en:

MEDICION, SEGUIMIENTO Y REVISION

- Control de gestión de los procesos de gestión del riesgo psicosocial.
- Incorporación de KPIs en paneles de control de gerentes de primera línea, para la visibilización de la gestión del riesgo psicosocial y la integración de estos en la toma de decisiones.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

- Habilitación de espacios de comunicación de los resultados obtenidos en las etapas de identificación, evaluación y tratamiento para su análisis retroalimentación y aportes.
- Participación de estos representantes en instancias de retroalimentación para las definiciones estratégicas, planes de intervención psicosocial.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que los elementos claves que permiten definir un modelo de gestión de factores psicosociales en empresas considerando los efectos de la pandemia son: un fuerte posicionamiento del área de gerencia personas, quienes deben patrocinar la implementación de este modelo, incorporar a su área profesionales de psicología laboral/organizacional como apoyo técnico en la ejecución de los procesos definidos en el modelo y la definición de estrategias/planes asociados y de Gerencia General quienes deben incluir en la toma de decisiones la gestión del riesgo psicosocial. Por el ámbito de la gestión del riesgo deben considerar una etapa de identificación y análisis del riesgo psicosocial en las áreas de la empresa, luego la realización de evaluaciones y mediciones del nivel de este riesgo en las áreas de estudio por medio de herramientas como encuestas y entrevistas, para luego categorizar las que se encuentre en niveles altos de riesgo psicosocial, para finalmente definir el tratamiento de este riesgo por medio de intervenciones y planes de acción. En paralelo se incorporan un ámbito de procesos multidisciplinarios con etapa de medición y seguimiento para el control y gestión de resultados por medio de KPIs y una etapa de comunicación y retroalimentación con representantes de las áreas, trabajadores, sindicatos, comités paritarios y supervisores para incorporar su visión en las definiciones de estrategias y planes de acción. Para ello se propuso un modelo de gestión del riesgo psicosocial en empresas, que incorpora las experiencias, prácticas y lecciones aprendidas en la pandemia. En efecto los datos muestran que las empresas en la actualidad no están considerando en sus estrategias la gestión de

estos riesgos de manera integral y que incluya una mirada actualizada de la realidad del trabajo post pandemia y de su impacto en la salud mental de los trabajadores.

Presentado el modelo, este trabajo contribuye a la comprensión de estas variables y su importancia para las empresas al momento de definir sus estrategias de salud ocupacional, considerando el impacto en la salud mental de trabajadores, en la productividad y pérdidas producto de licencias médicas asociadas.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- **Participación de todas las áreas involucradas** en definiciones de estrategias y planes de acción en la gestión del riesgo psicosocial.

- **Incorporar el apoyo de especialistas del área**

Psicología laboral/organizacional para formulación/reformulación de planes y estrategias adecuada para la gestión del riesgo psicosocial.

- **Diseñar planes de capacitación** para supervisores y trabajadores y asegurar las competencias en el diseño de planes de intervención.

- **Promover el liderazgo y compromiso de las respectivas gerencias de primera línea,** incorporando indicadores de seguimiento en paneles de control.

Dado los resultados de este artículo, surge la necesidad de trabajos futuros de investigación que incorporen nuevas estrategias, herramientas para operativizar la gestión del riesgo psicosocial en especial como apoyo a líneas de supervisión y trabajadores, por ejemplo: Estrategias para el cuidado de salud mental de trabajadores, Intervenciones de apoyo psicosocial efectivas o Herramientas efectivas para supervisores y trabajadores para la gestión del riesgo psicosocial o para apoyar la gestión estratégica con la definición de los KPIs más relevantes en la gestión del riesgo psicosocial.

Referencias Bibliográficas

- Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Caballero-Domínguez, C. C., & Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1-3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Rodríguez Váscquez, A., Suasnavas Bermúdez, P., Villalobos Fajardo, G., & Varela Vielma, C. (2022). Efectos de la Emergencia Covid-19 en la Salud Mental de los Trabajadores: Una Revisión de Alcance- INVESTIGATIO, (18). 122 - 142. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2022.18.7>
- Robles-Sánchez, JI. (2021). Salud Mental en tiempos de pandemia: la pandemia paralela. *Sanidad Militar*, 77(2), 69-72. Epub 13 de septiembre de 2021. <https://dx.doi.org/10.4321/s1887-85712021000200001>
- Miñarro Yanini, M. (2021). La huella psicosocial de la COVID-19 en la población trabajadora: conclusiones y aprendizaje.
- UGT-Madrid (2020) Informe de Investigación El impacto de la pandemia por Virus SARS-CoV-2 en los Riesgos Laborales Psicosociales
- OIT (2020) Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19.
- Foment del Treball (2021) Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la etapa post COVID-19.
- Superintendencia de Seguridad Social (2022). Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo; [en línea]. Santiago de Chile.
- Empresa Nacional del Petróleo Chile (2022). Reporte Integrado 2022; [en línea]. Santiago de Chile.
- Villarroel C, Busco C, Neira B, Ensignia A, Durán P, (2018) Modelo de Intervención de Riesgos Psicosociales en la Red Asistencial de Salud. *Cienc Trab. May-Ago*; 20 [62]: 76-79.
- Valles, M. S. (2014). Entrevistas cualitativas, vol. 32, Cuadernos Metodológicos.
- Peiró Silla, J. M. (1999). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo AMIGO como base de la metodología Prevenlab/Psicosocial. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 267-314.
- Pérez-Franco, J., Candia, M., & Soto, M. (2023). Nuevo cuestionario de evaluación del ambiente laboral – salud mental CEAL-SM / SUSES0. *Revista Chilena De Salud Pública*, 26(2), p. 172-187. <https://doi.org/10.5354/0719-5281.2022.71184>
- Superintendencia de Seguridad Social (2023). Manual del Método CEAL-SM; [en línea]. Santiago de Chile.

Organización Mundial de la Salud (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: resumen ejecutivo [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]. Ginebra.

Suárez Llamuca, E. L. (2021). Estudio comparativo de riesgo psicosocial entre dos empresas de producción de calzado de caucho de la ciudad de Ambat (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3328>

Soliz Baldomar, Ruth Lily. (2022). El impacto de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector industrial. Trascender, contabilidad y gestión, 7(20), 71-81. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.162>

González, J. M., Hernández, T. T., Erices, A. E., Santos, M. D. S., Escobar, E. T., Lluís, S. M., & Muñoz, R. A. (2020). Estrategia de intervención participativa para reducir riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Revista de Salud Pública, 24(3), 61-73. <https://doi.org/10.31052/1853.1180.v24.n3.28109>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que los elementos claves que permiten definir un modelo de gestión de factores psicosociales en empresas considerando los efectos de la pandemia son: un fuerte posicionamiento del área de gerencia personas, quienes deben patrocinar la implementación de este modelo, incorporar a su equipo profesionales del área psicología laboral/organizacional como apoyo técnico en la ejecución de los procesos definidos en el modelo y la definición de estrategias/planes asociados y de Gerencia General quienes deben incluir en la toma de decisiones la gestión del riesgo psicosocial. Por el ámbito de la gestión del riesgo deben considerar una etapa de identificación y análisis del riesgo psicosocial en las áreas de la empresa, luego la realización de evaluaciones y mediciones del nivel de este riesgo en las áreas de estudio por medio de herramientas como encuestas y entrevistas, para luego categorizar las que se encuentre en niveles altos de riesgo psicosocial, para finalmente definir el tratamiento de este riesgo por medio de intervenciones y planes de acción. En paralelo se incorporan un ámbito de procesos multidisciplinarios con etapa de medición y seguimiento para el control y gestión de resultados por medio de KPIs y una etapa de comunicación y retroalimentación con representantes de las áreas, trabajadores, sindicatos, comités paritarios y supervisores para incorporar su visión en las definiciones de estrategias y planes de acción.

Se revisan las variables que inciden en una gestión de riesgos psicosocial eficiente, por medio de la definición de etapas claras y sistemáticas para esta gestión (Identificación, medición y tratamiento) y la interacción con grupos de interés (gerencias, supervisores, sindicatos, comités paritarios), que permitirían disminuir el impacto por ausentismo laboral y sobrecarga de los equipos de trabajo.

Se analiza la percepción de los funcionarios de la empresa respecto de la actual gestión de riesgos psicosocial, incorporando sus opiniones en el desarrollo del modelo propuesto.

Para la implementación del modelo de gestión del riesgo psicosocial propuesto, se evalúan las amenazas y/o riesgos, como son la falta de recursos, el liderazgo deficiente y la ausencia de profesionales del área psicología laboral en la definición de estrategias/planes de recursos humanos, además de los factores que facilitarían este proceso como las buenas prácticas relativas a los conceptos de gestión del riesgo de otras áreas como seguridad e integridad operacional, y de la estructura disponible en resguardo de la salud de los trabajadores, por ejemplo, con la disponibilidad de un área médica interna.

4.1 Propuestas de trabajo futuro.

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Desarrollar estrategias para el cuidado de salud mental de trabajadores.
- Crear intervenciones de apoyo psicosocial efectivas en equipos de trabajo.
- Desarrollar herramientas efectivas para supervisores y trabajadores para la gestión del riesgo psicosocial en equipos de trabajo.
- Desarrollar KPIs más relevantes en la gestión del riesgo psicosocial para apoyar la gestión estratégica.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Caballero-Domínguez, C. C. , & Campo-Arias, A. . (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1-3. <https://doi.org/10.21676/2389783X.3467>
- Rodríguez Vásconez, A., Suasnavas Bermúdez, P., Villalobos Fajardo, G., & Varela Vielma, C. (2022). Efectos de la Emergencia Covid-19 en la Salud Mental de los Trabajadores: Una Revisión de Alcance- INVESTIGATIO, (18). 122 - 142. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2022.18.7>
- Robles-Sánchez, JI. (2021). Salud Mental en tiempos de pandemia: la pandemia paralela. *Sanidad Militar*, 77(2), 69-72. Epub 13 de septiembre de 2021. <https://dx.doi.org/10.4321/s1887-85712021000200001>
- Yanini, M. M. (2021). La «huella psicosocial» de la COVID-19 en la población trabajadora: conclusiones y aprendizajes. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 143-164.
- UGT-Madrid (2020) Informe de Investigación El impacto de la pandemia por Virus SARS-CoV-2 en los Riesgos Laborales Psicosociales
- OIT (2020) Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19.
- Foment del Treball (2021) Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la etapa post COVID-19.
- Superintendencia de Seguridad Social (2022). Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo; [en línea]. Santiago de Chile.
- Empresa Nacional del Petróleo Chile (2022). Reporte Integrado 2022; [en línea]. Santiago de Chile.
- Villarroel C, Busco C, Neira B, Ensignia A, Durán P, (2018) Modelo de Intervención de Riesgos Psicosociales en la Red Asistencial de Salud. *Cienc Trab*. May-Ago; 20 [62]: 76-79.
- Valles, M. S. (2014). Entrevistas cualitativas, vol. 32, Cuadernos Metodológicos.

Peiró Silla, J. M. (1999). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo AMIGO como base de la metodología Prevenlab/Psicosocial. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 267-314.

Pérez-Franco, J., Candia, M. ., & Soto, M. (2023). Nuevo cuestionario de evaluación del ambiente laboral – salud mental CEAL-SM / SUSESO. *Revista Chilena De Salud Pública*, 26(2), p. 172–187. <https://doi.org/10.5354/0719-5281.2022.71184>

Superintendencia de Seguridad Social (2023). *Manual del Método CEAL-SM*; [en línea]. Santiago de Chile.

Organización Mundial de la Salud (2022). *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: resumen ejecutivo [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]*. Ginebra.

Suárez Llamuca, E. L. (2021). *Estudio comparativo de riesgo psicosocial entre dos empresas de producción de calzado de caucho de la ciudad de Ambat* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3328>

Soliz Baldomar, Ruth Lily. (2022). El impacto de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector industrial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 71-81. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.162>

González, J. M., Hernández, T. T., Erices, A. E., Santos, M. D. S., Escobar, E. T., Lluís, S. M., & Muñoz, R. A. (2020). Estrategia de intervención participativa para reducir riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. *Revista de Salud Pública*, 24(3), 61-73. <https://doi.org/10.31052/1853.1180.v24.n3.28109>

6 REPORTE DE PLAGIO

DOCODE Premium Análisis Historial Documentos Repositorios CRIST.GO.52 -

Información documento Imprimir		Índice de copia
Documento	Artículo Tesis de Grado Cristian Godoy MISS 2023.docx	4% Texto en la web
Tamaño	145,6 KB	
N° palabras	2.695	
Subido el	31/12/2023	