

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE CONCEPCIÓN – REY BALDUINO DE BÉLGICA

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO
CEAL-SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR
CHILE S.A.**

Trabajo de Titulación para optar al Título
Profesional de INGENIERO EN PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES Y AMBIENTALES

Alumna:

Daniela Alejandra Martínez Sánchez

Profesor Guía:

Boris Uribe Améstica



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO CEAL SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR CHILE S.A.

Nombre del candidato(a): Daniela Alejandra Martínez Sánchez

Carrera / Grado: INGENIERO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y AMBIENTALES

Campus: Concepción Departamento: Prevención de Riesgos

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Boris Uribe Améstica, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 17 de agosto del 2026. Firma: _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 17 de agosto del 2026 Firma: _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

DEDICATORIA

A mi hermosa hija Simona, a mi mamita y a mi compañero Víctor, artífices de este logro.

RESUMEN

Los factores de riesgo psicosocial constituyen una de las principales preocupaciones en materia de seguridad y salud ocupacional, debido a los efectos que pueden generar sobre la salud mental, física y social de los trabajadores, así como sobre el desempeño y productividad de las organizaciones. En Chile, la gestión de estos riesgos se encuentra regulada por el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Ministerio de Salud y por las directrices establecidas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), que definen al cuestionario CEAL-SM/SUSESO como el instrumento oficial para su evaluación. En este contexto, el sector de la construcción presenta condiciones particulares asociadas a altas demandas laborales, presión por cumplimiento de plazos, diversidad de especialidades y constante coordinación entre equipos de trabajo, factores que pueden favorecer la aparición de riesgos psicosociales.

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo proponer un plan de intervención orientado a la gestión de los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., específicamente en la obra Hospital Buin-Paine, mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO. Para ello, se realizó una revisión teórica y normativa relacionada con los factores de riesgo psicosocial, su impacto en la salud de los trabajadores y la gestión preventiva exigida por la legislación vigente. Posteriormente, se analizaron los resultados de la evaluación efectuada en el centro de trabajo, considerando el nivel de riesgo global y el comportamiento de cada una de las dimensiones evaluadas.

La evaluación alcanzó una participación del 90% de la dotación, correspondiente a 96 trabajadores de un total de 106, cumpliéndose los criterios de representatividad establecidos por la normativa. Los resultados evidenciaron un nivel global de riesgo bajo; sin embargo, se identificaron dimensiones críticas que requieren intervención preventiva, destacando vulnerabilidad (69,8%), exigencias emocionales (53,1%), conflicto de rol (53,1%) y compañerismo (51,0%). Estos resultados demuestran que, aun cuando el nivel global sea favorable, existen condiciones organizacionales específicas que pueden afectar el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

En función de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de intervención basada en el ciclo de mejora continua, incorporando medidas orientadas a fortalecer la comunicación interna, promover la participación de los trabajadores, fortalecer el liderazgo de supervisores, clarificar funciones y responsabilidades, mejorar el trabajo en equipo y desarrollar estrategias de apoyo emocional. Asimismo, se definieron indicadores de seguimiento que permitirán evaluar la efectividad de las medidas implementadas y favorecer la mejora continua de las condiciones laborales.

Se concluye que la gestión de los factores de riesgo psicosocial debe abordarse de manera integral y permanente, independientemente del nivel de riesgo global obtenido, ya que la identificación temprana de dimensiones críticas permite implementar acciones preventivas orientadas a proteger la salud mental de los trabajadores, fortalecer la cultura preventiva y contribuir al desarrollo de ambientes laborales más seguros, saludables y sostenibles.

INDICE

INTRODUCCIÓN..... 1

OBJETIVO GENERAL..... 3

OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 3

CAPÍTULO 1: MARCO LEGAL 4

CAPITULO 2: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN..... 5

CAPITULO 3: ANTECEDENTES TEÓRICOS..... 9

3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES 9

3.1.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES..... 9

3.1.2 REPERCUSIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES 10

3.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL..... 10

3.2 DIFERENCIA CONCEPTUAL: FACTORES PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL. 11

3.2.2 PRINCIPALES FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO 13

3.2.3 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJADOR. 20

3.2.4 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN..... 21

3.2.5 EFECTOS SOBRE LA EXPOSICION A RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO SEGÚN PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES 22

3.3 FACTORES PSICOSOCIALES EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCION EN CHILE 23

3.4 CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO..... 24

CAPITULO 4: EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES E IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES AFECTADAS. 31

4.1 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN 31

4.2 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.....32

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....32

4.4 DIMENSIONES AFECTADAS 33

 4.4.1 ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES AFECTADAS..... 34

CAPITULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO CEAL SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR CHILE S.A. 38

5.1 DIAGNOSTICO RESUMIDO 40

5.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....40

 1. DIMENSION: VULNERABILIDAD (69,8%) 40

 2. DIMENSION: EXIGENCIAS EMOCIONALES (53,1%) 49

 3. DIMENSION: CONFLICTO DE ROL (53,1%) 57

 4. DIMENSION: COMPAÑERISMO (51,0%).....67

CONCLUSIONES 76

BIBLIOGTAFÍA / LINKOGRAFIA 78

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

Tabla 1 Principales factores de riesgo psicosocial según Cox y Griffiths (1996)..... 13

Tabla 2 Consecuencias generales para el trabajador 16

Tabla 3 Diferencias entre estrés y burnout 20

Tabla 4 Dimensiones afectadas. 34

Tabla 5 Diagnostico resumido..... 40

Tabla 6 Indicadores de evaluación 47

Tabla 7 Hallazgos y acciones correctivas..... 49

Tabla 8 Indicadores de evaluación Exigencias emocionales..... 57

Tabla 9 Resultados esperados Conflicto de Rol 62

Tabla 10 Problema detectado y mejora esperada Conflicto de Rol..... 64

Tabla 11 Indicadores Conflicto de Rol..... 66

Tabla 12 Resultados Esperados Compañerismo..... 69

Tabla 13 Indicadores de evaluación Compañerismo. 73

Tabla 14 Indicadores generales de seguimiento Compañerismo..... 74

Tabla 15 indicadores de evaluación Compañerismo 75

Imagen 1 Organigrama de la Organización 6

Imagen 2 Distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023. 23

Imagen 3 Resultados evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales, semáforo. 33

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la carga mental en la población trabajadora ha experimentado un aumento sostenido, producto de cambios en las condiciones laborales, mayores exigencias productivas y la necesidad de adaptación constante a entornos dinámicos y altamente demandantes. Esta situación ha generado un incremento en los factores de riesgo psicosocial, entendidos como aquellas condiciones del trabajo que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores, tales como altas demandas laborales, falta de control sobre las tareas, deficiente apoyo social y condiciones organizacionales inadecuadas.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, estos factores representan una problemática relevante, ya que no solo impactan la salud de los trabajadores, sino que también influyen directamente en la seguridad en el trabajo, aumentando la probabilidad de errores humanos, incidentes y accidentes laborales. Entre las consecuencias más frecuentes asociadas a la exposición a riesgos psicosociales se encuentran el estrés laboral, el síndrome de agotamiento profesional (burnout), trastornos de ansiedad y depresión, así como problemas físicos derivados, como fatiga crónica y enfermedades cardiovasculares.

En Chile, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), a través del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, establece la obligatoriedad de identificar, evaluar y gestionar estos riesgos dentro de las organizaciones. Para ello, se ha definido el cuestionario CEAL-SM como instrumento oficial, el cual permite medir distintas dimensiones relacionadas con la organización del trabajo, tales como exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa, compensaciones y doble presencia. La correcta aplicación de este instrumento permite obtener un diagnóstico claro del estado de la salud mental laboral y facilita la implementación de medidas preventivas adecuadas.

En este contexto, el sector de la construcción presenta características particulares que pueden potenciar la exposición a riesgos psicosociales, tales como jornadas extensas, presión por cumplimiento de plazos, condiciones físicas exigentes y entornos de trabajo cambiantes. Estas condiciones hacen necesario abordar la gestión de estos riesgos de manera integral, considerando tanto aspectos organizacionales como individuales, con el fin de resguardar la salud de los trabajadores y asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables.

En base a lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo evaluar los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., específicamente en la obra del Hospital Buin Paine. A través del análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario CEAL-SM, se busca identificar aquellas dimensiones críticas que puedan representar un riesgo significativo para la salud mental de los trabajadores.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos, se pretende proponer medidas de intervención orientadas a la prevención y control de los riesgos detectados, contribuyendo a

mejorar la calidad de vida laboral, reducir el ausentismo, disminuir la rotación de personal y fortalecer la productividad organizacional. De esta manera, el estudio no solo busca dar cumplimiento a la normativa vigente, sino también promover una cultura preventiva que integre la salud mental como un elemento fundamental dentro de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer plan de intervención orientado a la gestión de los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., en la obra Hospital Buin-Paine, mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar normativa vigente relacionada con los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
2. Describir las características de la organización y del centro de trabajo.
3. Evaluar los factores de riesgo psicosocial mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO.
4. Analizar las medidas técnicas para proponer estrategias de intervención orientadas a la mitigación de los riesgos detectados.

CAPÍTULO 1: MARCO LEGAL

Antecedentes de factores de riesgo psicosocial en el trabajo en Chile

En Chile, estudios como la Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida (ENETS) evidencian que una parte importante de la población trabajadora presenta síntomas asociados al estrés laboral, tales como cansancio persistente, trastornos del sueño, irritabilidad y cefaleas.

El estrés laboral actúa como un mediador de patologías físicas y mentales, siendo consecuencia directa de la organización del trabajo, la intensificación de la carga laboral, la incorporación de nuevas tecnologías y la creciente exigencia productiva. Estas condiciones configuran un escenario que, de no ser gestionado adecuadamente, representa un riesgo significativo tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

Desde el punto de vista preventivo, los factores psicosociales deben ser abordados de manera sistemática, considerando que su impacto no solo afecta la salud de los trabajadores, sino también indicadores organizacionales como productividad, accidentabilidad, ausentismo y clima laboral.

MARCO LEGAL

Ley N.º16.744 de 1968: Esta ley establece el Seguro Social obligatorio contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Su objetivo es prevenir la ocurrencia de riesgos laborales y proteger a los trabajadores en caso de que ocurran.

Circular N.º3709 de enero 2023: Detallan la implementación y obligatoriedad de la evaluación de riesgos psicosociales con el cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales: Es una regulación, sustentada en la Ley 16.744, que exige a las empresas la evaluación y gestión de los factores de riesgo para la salud mental en el trabajo. El cuestionario CEAL-SM/SUSESO es el instrumento oficial para esta medición.

DEFINICIONES

Factores de Riesgo Psicosocial Laboral: Son aspectos de la organización y el ambiente de trabajo que pueden afectar la salud física y mental de los empleados.

CEAL-SM/SUSESO: Es el instrumento validado en Chile para evaluar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales: Es la normativa que establece la obligación de las empresas de evaluar estos riesgos utilizando el cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

CAPITULO 2: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Sacyr es una empresa global dedicada al desarrollo de infraestructuras y concesiones, con presencia en diversos países y proyectos de alto impacto. En Chile, participa en la construcción del nuevo Hospital Buin-Paine, obra de alta complejidad que involucra múltiples áreas operativas y un importante número de trabajadores.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, este tipo de proyectos presenta condiciones particulares como alta presión por plazos, coordinación de equipos multidisciplinarios y presencia de subcontratación, factores que pueden incrementar la exposición a riesgos psicosociales.

1) Misión

Aspiramos a ser un referente en el desarrollo de infraestructuras gracias a nuestra propuesta innovadora, al compromiso con el medio ambiente y a la apuesta por el desarrollo profesional y personal de una plantilla diversa.

2) Visión

Desarrollar infraestructuras que promuevan el bienestar y el desarrollo sostenible de las regiones en las que estamos presentes, generando valor a todos nuestros grupos de interés: empleados, clientes, socios, accionistas, sociedades.

3) Antecedentes de la empresa

Personalidad Jurídica: Sacyr Chile S.A

Nombre de fantasía: Sacyr

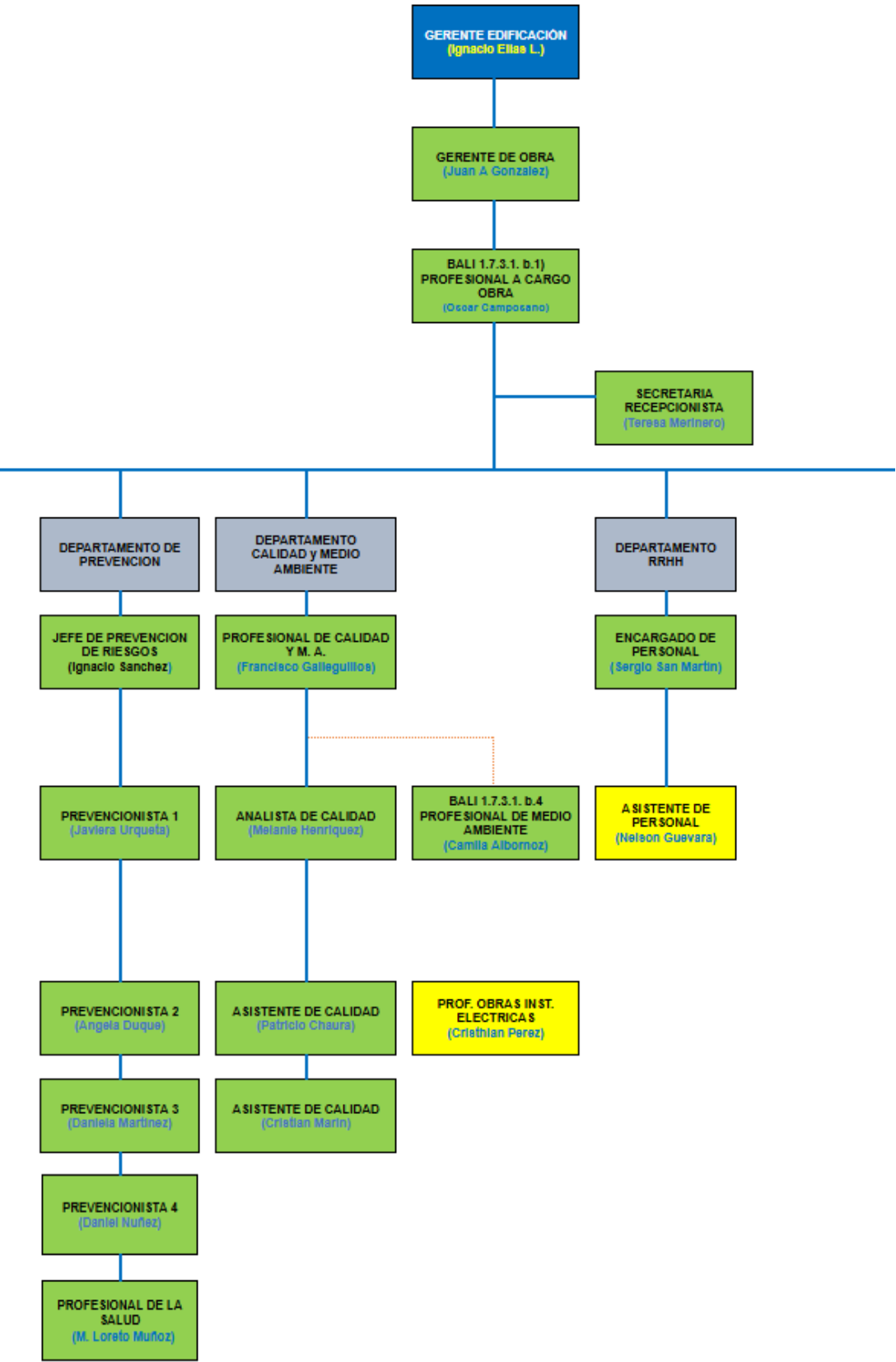
Rut de la empresa: 96.786.880-9

Dirección de la empresa: Isidora Goyenechea N°2800, Piso 11, Las Condes, Santiago, Chile.

Dirección de obra: Camino Longitudinal N° 1649, Caletera Ruta 5 Sur, Buin.

4) Organigrama de la organización

Imagen 1 Estructura Jerárquica de la Organización según el Sistema de Gestión Interno



Nota. Adaptado de Reporte de Estructura Organizacional Construcción del nuevo Obra Hospital Buin-Paine

5) Descripción de áreas de trabajo:

Gerencia de infraestructura Chile:

Gerente de proyecto: La obra es dirigida por una persona, quien es el encargado de la administración general de la obra, el cual trabajara en conjunto con todas las áreas mencionadas en este apartado.

Producción: Son los responsables de ejecutar las faenas en terreno, transformando los planos y diseños en una estructura física. Abarca desde la dirección y supervisión. Enfocado en la productividad, el cumplimiento del cronograma, la calidad de la ejecución y la seguridad.

Aprovisionamiento: Encargados de la función logística dentro de obra, mediante la cual es proveer de todos los materiales necesarios para su desempeño. Realiza cotizaciones, compras y contrataciones a empresas subcontratistas.

Oficina Técnica: La oficina técnica en el área de construcción es el centro de control y coordinación de un proyecto. Proporciona el soporte técnico, administrativo y de gestión necesario para que la obra en terreno se ejecute de manera correcta, eficiente y rentable. Su personal actúa como el puente entre la administración del proyecto y el equipo de producción en el sitio.

Instalaciones: El equipo de instalaciones se refiere a los especialistas encargados de montar, poner en servicio y mantener todos los sistemas que hacen que un edificio sea funcional, habitable y seguro. No se trata de un solo equipo, sino de varios equipos especializados que trabajan en coordinación bajo la supervisión de un coordinador o jefe de instalaciones (Especialidades de: extinción y detección de incendio, climatización, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, gases clínicos, ascensores, entre otras).

Administración: Área encargada de la gestión financiera de obra.

Recursos Humanos (RR.HH): Son los encargados de gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH., como pagado de remuneración y entrega de liquidaciones del personal de la empresa. Además, son los encargados de aplicar los sistemas de gestión que se han de utilizar en la empresa, por otra parte, son los encargados de contratar y asignar los recursos humanos que son necesarios en obra, seleccionando de manera correcta el personal a contratar.

Gestión contractual: Es el proceso de administrar y supervisar los acuerdos legalmente vinculantes (contratos) que rigen el proyecto, desde su inicio hasta su cierre. Su objetivo es asegurar que todas las partes cumplan con sus obligaciones, minimizando riesgos y maximizando el valor del proyecto. En una obra, esta función es crítica, pues gestiona la relación entre el mandante (cliente), el contratista principal, los subcontratistas y los proveedores.

Prevención de Riesgos: El equipo de prevención de riesgos realiza, identificación y evaluación de los riesgos, diseña e implementa programas preventivos, capacita y concientiza, debe, además, gestionar la documentación, asesorar, supervisar, coordinar trabajos y se encarga de investigar accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

Medio ambiente: Tiene la misión de gestionar, controlar y mitigar los impactos ambientales negativos que genera el proyecto. Esto se logra mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente, la implementación de un Plan de Gestión Ambiental (PGA) y la promoción de prácticas de construcción sostenibles.

Calidad: Encargados de asegurar que el proyecto se ejecute de acuerdo con las especificaciones técnicas, los planos, la normativa vigente y los estándares de excelencia establecidos. Su función principal es prevenir errores, corregir desviaciones y garantizar la satisfacción del cliente a través de una supervisión rigurosa de los procesos y materiales.

6) Centro de Trabajo

Este centro de trabajo cuenta con 106 número de trabajadores, los cuales 36 son empleados y 70, son trabajadores sindicalizados.

7) Prevención de riesgos laborales

7.1) Prevención de riesgos laborales en la organización.

La organización cuenta con un departamento de prevención de riesgos laborales, quien lidera este equipo compuesto por 5 personas es, Don Wesli Espejo, quien se encarga de gestionar todo lo relacionado en materia de prevención en este centro.

Con la cantidad de trabajadores en el centro de trabajo se cuenta con un Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

7.2) Reglamento interno de higiene y seguridad

La empresa Sacyr Chile S.A, cuenta con un Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, este reglamento es otorgado a cada uno de los trabajadores de la organización en forma gratuita, al momento de la entrega del reglamento se debe dejar constancia de su recibimiento por medio de la firma de cada trabajador en un acta especial destinada para ese propósito.

El reglamento trata las obligaciones y derechos de todo trabajador del establecimiento, además de contener las prohibiciones y condiciones de seguridad y ambientales básicas en el lugar de trabajo a los cuales deben quedar sujetos todos los integrantes de la organización.

CAPITULO 3: ANTECEDENTES TEÓRICOS

En el presente capítulo se abordará el marco teórico relacionado con los factores psicosociales en el trabajo, incluyendo su evolución conceptual, principales características y su relación con la organización laboral. Asimismo, se revisarán antecedentes relevantes vinculados a la salud mental en la población trabajadora chilena, considerando su impacto en el desempeño y en la seguridad laboral.

De igual forma, se presentará el instrumento vigente en Chile para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, correspondiente al cuestionario CEAL-SM/SUSESO, el cual se encuentra validado y adaptado a la realidad nacional, permitiendo su aplicación en el ámbito de la prevención de riesgos laborales y en la gestión organizacional.

La prevención de riesgos laborales se entiende como un conjunto de acciones sistemáticas orientadas a identificar, evaluar y controlar los riesgos presentes en el entorno de trabajo, con el propósito de proteger la salud y la seguridad de los trabajadores. En este contexto, los factores psicosociales adquieren una especial relevancia, debido a su influencia en la conducta, el rendimiento y la toma de decisiones de los trabajadores, pudiendo afectar directamente la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales.

Desde una perspectiva técnica, es importante distinguir los siguientes conceptos:

- **Factores psicosociales:** Corresponden a las condiciones propias de la organización del trabajo, tales como la carga laboral, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales. Estas pueden tener efectos positivos o negativos en los trabajadores.
- **Factores de riesgo psicosocial:** Son aquellas condiciones laborales que, por su naturaleza o intensidad, presentan un potencial de daño para la salud de los trabajadores, como el exceso de carga laboral, la falta de apoyo social o la ambigüedad de roles.
- **Riesgos psicosociales:** Corresponden a las consecuencias derivadas de la exposición a factores de riesgo psicosocial, manifestándose en problemas como estrés laboral, agotamiento emocional (burnout), trastornos de ansiedad, entre otros.

En este sentido, la adecuada gestión de los factores psicosociales resulta fundamental para el control de los riesgos laborales, ya que no solo incide en la salud mental de los trabajadores, sino también en la seguridad de los procesos, la productividad y el clima organizacional.

3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

3.1.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La prevención de riesgos laborales, según la *Guía de conceptos básicos e indicadores en seguridad y salud en el trabajo* del Instituto de Salud Pública, se define como un “conjunto

de actividades o medidas preestablecidas en todas las fases de la organización, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” (Instituto de Salud Pública, 2015).

Podemos afirmar entonces, que la prevención de riesgos laborales consiste en una disciplina que promueve la seguridad y salud de los trabajadores en las organizaciones y lo hace mediante la identificación, evaluación y control de los diversos peligros y riesgos que están relacionados con el entorno laboral, también es la encargada del fomento del desarrollo de actividades de tipo preventivas, es decir de toda actividad y medidas necesarias para poder prevenir de manera eficaz los riesgos presentes en las organizaciones.

3.1.2 REPERCUSIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Los factores psicosociales dentro de una organización pueden ser un aporte o perjudicar la prevención de riesgos debido a que, cuando éstos son negativos, es decir factores de riesgo, hacen que los trabajadores de las organizaciones no se encuentren en las condiciones óptimas para la realizaciones de sus labores cotidianas, ya que, éste tipo de factores afectan tanto a nivel psíquico (estrés, inseguridad, tensión, etc) como a nivel físico (Problemas gastrointestinales, cansancio general, etc), además, por éstos motivos el trabajador queda en una situación de vulnerabilidad, lo que afecta incluso la toma de decisiones de éste, provocando que quede más propenso a sufrir accidentes profesionales y enfermedades profesionales, lo que presenta un evento desfavorable para el trabajador en cuestión y para la gestión preventiva de la organización, otorgando también costos asociados a su entidad empleadora por motivo de multas.

3.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

La definición de clima laboral, también conocido como clima organizacional, ha sido desarrollada en el ámbito de la psicología organizacional. Según García Solarte (2009), este concepto tuvo sus primeras aproximaciones hacia la década de 1960, a partir de los aportes de Gellerman, en el marco de la psicología industrial y organizacional. No obstante, hasta la actualidad no existe una definición única, debido a la diversidad de enfoques teóricos y metodológicos que dificultan la construcción de un concepto unificado.

En este sentido, las definiciones de clima organizacional “varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (García Solarte, 2009, p. 45).

Sin embargo, a pesar de las diferencias conceptuales, existe consenso entre los investigadores en que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores,

debido al impacto que tiene en sus percepciones, conductas y nivel de compromiso con la organización.

3.2 DIFERENCIA CONCEPTUAL: FACTORES PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

A menudo se confunden los términos factores psicosociales, factores de riesgo psicosocial y riesgo psicosocial, aunque conceptualmente son diferentes. La distinción clave reside en la neutralidad o la nocividad de las condiciones y en el resultado que estas generan.

FACTORES PSICOSOCIALES: Los factores psicosociales son las condiciones generales presentes en una situación laboral, relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea. Son inherentes al trabajo y pueden ser tanto positivos como negativos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1984) publicó el documento *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*, el cual constituye una de las primeras referencias formales sobre la materia y su consideración como un riesgo laboral.

En este documento se plantea la existencia de un “continuo” en el que las interacciones laborales pueden generar efectos tanto negativos como positivos. En el caso de las interacciones negativas, estas pueden dar origen a factores de riesgo psicosocial, tales como el estrés, el burnout y el acoso laboral; mientras que las interacciones positivas favorecen estados de bienestar y un rendimiento laboral óptimo.

Este informe marcó un hito en la prevención de riesgos laborales, al reconocer que los riesgos en el trabajo no se limitan únicamente a aspectos físicos, sino que también incluyen dimensiones psicológicas y sociales. En este sentido, su objetivo principal fue identificar estos factores y proponer medidas orientadas a la promoción de ambientes de trabajo saludables.

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: Se refiere a aquellas condiciones del entorno laboral que, al interactuar con el trabajador, presentan una alta probabilidad de generar daño en su salud física y mental, así como en su bienestar general. En este sentido, corresponden a aspectos negativos de la organización del trabajo que pueden afectar el equilibrio psicológico del individuo.

La exposición a estos factores puede provocar una respuesta en el trabajador, generalmente asociada al estrés laboral, que, cuando se mantiene en el tiempo, puede derivar en

consecuencias más complejas, tales como trastornos emocionales o enfermedades profesionales de origen psicosocial.

En el contexto nacional, la legislación chilena define los factores de riesgo psicosocial laboral (FRPSL) a través de la normativa vigente establecida por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el Ministerio de Salud. En particular, a partir de la implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo y del instrumento CEAL-SM/SUSESO (Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental), se establece la siguiente definición:

“Aquellos aspectos del diseño del trabajo, de la organización y gestión de este, y de su contexto social y ambiental, que poseen el potencial de causar un daño psíquico o físico en los trabajadores” (Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO], 2022).

Por otra parte, es importante distinguir que los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores de riesgo psicosocial, corresponden a las consecuencias derivadas de la exposición prolongada a dichas condiciones adversas. Estas se manifiestan en forma de estados o situaciones que afectan la salud de los trabajadores, tales como estrés crónico, agotamiento emocional o alteraciones en la conducta. En general, los efectos asociados a los riesgos psicosociales pueden ser significativos y generar un impacto relevante tanto en la salud de las personas como en la seguridad y productividad de la organización.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

1. Complejidad y multicausalidad

No hay una única causa que lo origine. Se derivan de la interacción entre múltiples elementos, como la organización del trabajo, el entorno, el contenido de las tareas y las capacidades del trabajador.

2. Subjetividad

La percepción del riesgo varía de una persona a otra, ya que depende de la situación personal, la cultura, las necesidades y las expectativas de cada trabajador.

3. Efecto acumulativo

El impacto negativo no suele ser el resultado de un solo factor en un momento específico, sino de la exposición continua a múltiples factores estresantes a lo largo del tiempo.

4. Afectan a la salud de forma indirecta

A diferencia de un accidente físico, los efectos de los riesgos psicosociales no son inmediatos y se manifiestan a través de alteraciones en el comportamiento, respuestas emocionales y cambios psicofisiológicos, como el estrés crónico.

5. Influencia bidireccional

No solo las condiciones de trabajo afectan al trabajador, sino que su situación personal (financiera, familiar, etc.) también puede influir en su percepción y manejo del riesgo en el entorno laboral.

3.2.2 PRINCIPALES FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Según lo indicado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2011), y con base en la categorización propuesta por Cox y Griffiths (1996), los factores de riesgo psicosocial pueden agruparse en distintas categorías principales, tales como el diseño del puesto de trabajo, el entorno físico laboral y las relaciones sociales dentro de la organización.

Estas categorías permiten identificar aquellos aspectos del trabajo que, dependiendo de su gestión, pueden generar condiciones de estrés y afectar la salud de los trabajadores, influyendo directamente en su desempeño y en la seguridad laboral.

A continuación, se presentan las principales categorías de factores de riesgo psicosocial, basadas en la clasificación propuesta por Cox y Griffiths (1996), difundida por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2011).

Tabla 1

Principales factores de riesgo psicosocial según Cox y Griffiths (1996)

Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.

Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

Nota. Adaptado de *Factores y riesgos psicosociales: formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas* (INSST, 2011).

3.2.2.1 PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

EL ESTRÉS

La Comisión Europea (2002) define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y conductuales ante aspectos adversos del contenido del trabajo, su organización y el entorno laboral. Se trata de un estado caracterizado por altos niveles de activación y una frecuente sensación de no poder afrontar dichas demandas” (p. 7).

Por tanto, el estrés es entendido como un estado de agotamiento del organismo lo que trae como consecuencia la dificultad de las respuestas funcionales y capacidades de adaptación del organismo y la persona misma, como tal, es necesario recalcar que esta condición impactará de manera negativa tanto al individuo como a la organización, ya que, de estar este presente, producirá un deterioro global e importante en el rendimiento de éstas.

LA VIOLENCIA

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003) define la violencia laboral como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma”.

Según lo propuesto por el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) y la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la violencia laboral puede clasificarse en cuatro tipos principales. Este modelo constituye uno de los estándares más utilizados en el ámbito de la seguridad laboral en Estados Unidos y ha sido considerado en normativas recientes, como la Ley SB 553 del estado de California, vigente desde julio de 2024.

- **Tipo I: Intención criminal.** El agresor es alguien a quien se le presta un servicio (paciente, estudiantes, cliente) que se vuelve violento con el trabajador. Es el más común en el sector salud.
- **Tipo II: Cliente/Consumidor:** El agresor es alguien a quien se le presta un servicio (paciente, estudiante, cliente) que se vuelve violento con el trabajador. Es el más común en el sector salud.
- **Tipo III: Trabador contra trabajador.** La violencia ocurre entre empleados actuales o antiguos, incluyendo el acoso laboral o agresiones entre compañeros y supervisores.
- **Tipo IV: Relación personal.** El agresor tiene una relación personal con el empleado (como violencia doméstica) y traslada ese conflicto al lugar de trabajo.

Otros enfoques más recientes, como los propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la legislación vigente en Chile —por ejemplo, la Ley N° 21.675—, plantean que la violencia laboral puede clasificarse no solo en función del tipo de agresor, sino también de acuerdo con la naturaleza del acto.

- **Violencia física:** golpes, empujones o uso de armas.
- **Violencia psicológica:** amenazas, intimidación, humillación o aislamiento.
- **Acoso Sexual:** Cualquier conducta de naturaleza sexual no consentida en el ámbito laboral.
- **Violencia Digital:** acoso o amenazas a través de medios tecnológicos y redes sociales.
- **Violencia Económica:** Control de recursos financieros para generar dependencia.

La violencia cualquiera sea su forma, afectará la integridad y el desempeño del trabajador.

La violencia física, como robos, asaltos o intrusiones por personas ajenas a la empresa pueden derivar en que el trabajador desarrolle una sensación extrema de vulnerabilidad e inseguridad en su entorno físico en el trabajo.

Por otra parte, agresiones en un contexto de pacientes, clientes o estudiantes, generará un alto nivel de agotamiento emocional y deshumanización en el trato. Los trabajadores de salud y servicios sociales son los más afectados, reportando miedo constante por su seguridad personal incluso ante agresiones verbales.

El acoso laboral (mobbing), hostigamiento o agresiones entre colegas o línea de mando, deteriora profundamente la autoestima y salud mental a largo plazo. Provoca cuadros depresivos, ansiedad severa, aislamiento social dentro de la empresa y una caída drástica en el compromiso laboral.

Y finalmente en lo que viene siendo la violencia doméstica que llega al trabajo (parejas o familiares que agreden al trabajador en su lugar de empleo), crea una doble victimización. El trabajador siente que no tiene un lugar seguro, lo que eleva el riesgo de absentismo laboral y puede poner en peligro a otros compañeros de trabajo debido a la naturaleza imprevisible de estos conflictos.

A continuación, se presentan las principales consecuencias de los riesgos psicosociales en los trabajadores, considerando distintos ámbitos de afectación.

Tabla 2

Consecuencias generales para el trabajador

Ámbito de afectación	Consecuencias Específicas
Salud Física	Lesiones, dolores de cabeza crónicos, trastornos del sueño y problemas cardiovasculares por estrés prolongado.
Salud Mental	Ansiedad, depresión, sentimientos de humillación, irritabilidad y pérdida de confianza en las propias capacidades.
Vida Laboral	Disminución del rendimiento, aumento de licencias médicas, intención de abandonar la profesión y deterioro de las relaciones con compañeros.

Impacto Social	El malestar se traslada al entorno familiar, generando conflictos externos y un deterioro de la calidad de vida en general.
-----------------------	---

Nota. Elaboración propia

Estas consecuencias evidencian el impacto integral de los riesgos psicosociales, afectando no solo la salud del trabajador, sino también su desempeño y entorno social.

ACOSO LABORAL O MOBBING

El acoso laboral corresponde a uno de los tantos tipos de violencia que se pueden encontrar presentes en las organizaciones, pero al tener cualidades específicas y consecuencias propias, es considerado como un riesgo laboral y no es encasillado sólo en el lugar de la violencia laboral. Este riesgo psicosocial afecta a la dignidad e intimidad propia de la persona, y es por esto, que no posee la misma forma, naturaleza ni presenta las mismas consecuencias que puede llegar a tener un asalto, o una forma de violencia física o verbal de algún cliente.

Los efectos de este tipo de riesgo son de suma consideración y debido a esto, están tomando cada vez más importancia en materia de salud ocupacional, todo esto, debido al considerable aumento de éste a nivel organizacional, lo que ha conllevado también que haya un interés social ante el problema.

La Ley N° 21.643, conocida como “Ley Karin”, vigente en Chile desde el 1 de agosto de 2024, define el acoso laboral como “cualquier conducta de agresión u hostigamiento, sea una sola vez o de manera reiterada, que cause menoscabo, maltrato, humillación o que amenace la estabilidad laboral del trabajador” (Ley N° 21.643, 2024).

En este sentido, el acoso laboral comprende conductas no deseadas por el trabajador que atentan contra su dignidad, generando un ambiente intimidatorio, ofensivo y/o humillante en el contexto del trabajo.

ACOSO SEXUAL

Según la Ley N° 21.643 en Chile, también se define el acoso sexual como “el que una persona realice, en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo” (Ley N° 21.643, 2024).

El acoso sexual en las organizaciones es considerado también como un tipo de riesgo, y es relacionado de forma reiterada con la violencia y el acoso laboral, pero al igual que el anterior, posee un contexto propio, formas y consecuencias específicas.

Este riesgo es considerado como un tipo de conducta que atenta a los derechos fundamentales de la persona, corresponde a una violación a su derecho de la intimidad y también al derecho de la libertad.

INSEGURIDAD CONTRACTUAL

La inseguridad contractual es un riesgo psicosocial en el entorno laboral que se define como la preocupación constante del trabajador ante la inestabilidad de su empleo o la incertidumbre sobre sus condiciones de trabajo. Pese a que la inseguridad laboral ha existido desde que existen las organizaciones, en la actualidad, este proceso se ha visto considerablemente incrementado debido a las nuevas condiciones de trabajo, que conllevan altas exigencias para mantenerse en un entorno laboral altamente competitivo, ésta es la principal razón de que sea necesario considerar la inseguridad contractual como un riesgo psicosocial. Corresponde a un riesgo con categoría propia, por su capacidad de extensión y sus efectos.

Esta sensación surge no solo por la posibilidad de perder el puesto, sino también por cambios arbitrarios o falta de claridad en las responsabilidades, horarios y salarios. Generalmente se da donde hay existencia de trabajos precarios, es decir, aquellos donde hay una muy baja certeza de su continuidad, bajo control sobre el trabajo mismo, una escasa protección frente al desempleo y/o presencia de discriminación e insuficiente remuneración en él, lo que provoca importantes consecuencias para el trabajador, ya que la percepción de inseguridad laboral es asociada con aumentos en problemas de salud y accidentes del trabajo, y para el trabajo mismo, afectando su misma continuidad.

Un estudio posterior, ampliamente aceptado en la psicología organizacional, es el desarrollado por Hellgren, Sverke e Isaksson (1999), quienes profundizaron en la naturaleza subjetiva de este fenómeno, proponiendo su división en dos dimensiones críticas.

Inseguridad Laboral Cuantitativa: Se refiere a la percepción de amenaza sobre la continuidad del empleo en sí mismo. Es el temor para perder el puesto de trabajo y quedarse desempleado.

Inseguridad Laboral Cualitativa: Se centra en la amenaza de perder características valiosas del trabajo. Aunque el empleado no tema ser despedido, le preocupa el deterioro de sus condiciones, como la reducción de salario, la pérdida de estatus, cambios de horario no deseados o la falta de oportunidades de carrera.

Este modelo ha sido fundamental para entender por qué incluso trabajadores con contratos indefinidos (seguridad cuantitativa) pueden sufrir altos niveles de estrés si sienten que su rol o beneficios están en riesgo (inseguridad cualitativa).

El miedo provocado por la posibilidad de perder el trabajo, la inseguridad que se tiene en el mismo y el control escaso sobre los elementos del contrato de trabajo se han convertido en las características propias del trabajo actual. Las incertidumbres sobre el futuro corresponden a una de las mayores fuentes actuales de la ansiedad y miedo, de modo especial cuando además de ser personales influyen también sobre la familia, este tipo de preocupaciones y sus consecuencias afectan la salud física y mental en los trabajadores.

BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL

El síndrome de burnout, o de desgaste profesional, se define como un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el estrés crónico en el entorno laboral que no ha sido gestionado de manera efectiva. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) lo reconoce en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno ocupacional, no como una enfermedad médica.

A diferencia del estrés, el burnout o desgaste profesional, no es una situación o hecho que se origina dentro de la organización o el trabajo, como es el caso de del acoso o la violencia laboral, sino más bien es el resultado de un proceso de estrés de forma crónica laboral y organizacional que tiene como consecuencia un agotamiento emocional y una fatiga de tipo desmotivante para la realización de las tareas laborales. Es considerado riesgo laboral debido a la extensión que éste alcanza, por las importantes consecuencias a nivel laboral y personal que puede llegar a tener. La diferencia que posee con el estrés como riesgo psicosocial radica en que el burnout tiene mayores efectos en el agotamiento emocional, más que en el efecto físico, y se encuentra acompañado de la pérdida de la motivación laboral.

Según el modelo clásico propuesto por Maslach y Jackson (1981), y en concordancia con la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), el síndrome de burnout se caracteriza por tres dimensiones principales:

- **Agotamiento emocional:** Sensación de agotamiento físico y mental, asociada a la falta de energía para enfrentar las demandas laborales.
- **Despersonalización o cinismo:** Desarrollo de actitudes negativas, distantes o indiferentes hacia el trabajo y las personas con las que se interactúa, tales como clientes, pacientes o compañeros.

- **Baja realización personal:** Sentimiento de ineficacia, falta de logros y disminución de la confianza en las propias capacidades profesionales.

Tabla 3

Diferencias entre estrés y burnout

Características	Estrés laboral común	Burnout (Desgaste)
Naturaleza	Sobreexcitación y exceso de presión.	Estado de colapso y falta de recursos.
Emociones	Ansiedad, tensión y sentido de urgencia.	Desmotivación, vacío y cinismo.
Duración	Temporal; mejora al finalizar la tarea o descansar.	Crónico; persiste incluso después de periodos de descanso.
Efecto	Se siente que tiene “demasiado” encima.	Se siente que ya no tiene nada que dar.

Nota. Elaboración propia

El desgaste viene de la misma tarea ejercida y de la falta de condiciones organizacionales que no proporcionan la suficiente protección y apoyo profesional a los trabajadores, provocando que éstos reaccionen con procesos de distanciamiento y alejamiento, no es consecuencia de la vulnerabilidad del trabajador, sino de las propias demandas interpersonales y emocionales de la propia tarea laboral,

sin que la persona posea los recursos suficientes para la misma.

3.2.3 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJADOR.

Los factores de riesgo psicosocial pueden generar efectos significativos en la salud de los trabajadores, manifestándose principalmente en el ámbito físico, mental y social. Estos efectos se relacionan directamente con la exposición prolongada a condiciones laborales adversas, tales como la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo social y la inseguridad laboral.

En el ámbito psicológico y emocional, los trabajadores pueden presentar diversas alteraciones cognitivas, tales como dificultades de concentración, disminución de la memoria a corto plazo, fallas en la toma de decisiones y reducción de la atención. Asimismo, pueden

manifestarse trastornos del estado de ánimo, como ansiedad, depresión, apatía y sentimientos de frustración o desesperanza. A esto se suma el agotamiento mental, caracterizado por la incapacidad de desconectarse de las exigencias laborales, incluso durante los periodos de descanso.

Desde el punto de vista fisiológico, la exposición al estrés psicosocial produce una activación sostenida del sistema neuroendocrino, lo que puede derivar en consecuencias como enfermedades cardiovasculares, trastornos gastrointestinales, alteraciones musculoesqueléticas y debilitamiento del sistema inmune.

En el ámbito conductual y social, los trabajadores pueden desarrollar conductas de riesgo como respuesta a entornos laborales adversos, incluyendo el aumento en el consumo de alcohol, tabaco o psicofármacos, así como hábitos alimentarios inadecuados. También pueden presentarse trastornos del sueño, como insomnio o sueño no reparador.

Adicionalmente, es frecuente observar un deterioro en las relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como familiar, debido al aislamiento social. La disminución de la concentración y el deterioro cognitivo incrementan la probabilidad de cometer errores operacionales, lo que puede derivar en incidentes y accidentes laborales.

A largo plazo, estos efectos pueden traducirse en fenómenos como el absentismo laboral, el presentismo —es decir, la presencia física en el trabajo con bajo rendimiento— y, en casos más severos, el abandono del puesto de trabajo o la desvinculación laboral.

Estos efectos han sido ampliamente documentados en la literatura internacional, evidenciando que los factores de riesgo psicosocial impactan de manera directa en la salud física, mental y en la conducta de los trabajadores (OMS, 2019; EU-OSHA, 2021; Cox et al., 2000).

3.2.4 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando los factores de riesgo psicosocial no son gestionados adecuadamente, su impacto trasciende el ámbito individual del trabajador y se transforma en un problema estructural dentro de la organización. En este contexto, las consecuencias afectan directamente la rentabilidad, la operatividad y la reputación de la empresa.

Entre los principales efectos a nivel organizacional se encuentran la disminución de la productividad y del rendimiento laboral, el aumento de los costos económicos —tanto directos como indirectos—, el incremento de la accidentabilidad y el deterioro del clima organizacional y de la imagen corporativa.

Las organizaciones están conformadas por personas, por lo que la exposición de los trabajadores a factores de riesgo psicosocial repercute directamente en el funcionamiento global de la empresa, afectando sus procesos, resultados y niveles de seguridad.

En el contexto nacional, el incumplimiento del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el cual incluye la aplicación del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO, puede derivar en sanciones legales y administrativas para el empleador, conforme a la normativa vigente en Chile.

Diversos estudios han demostrado que los factores de riesgo psicosocial inciden negativamente en la productividad, el clima organizacional y la seguridad laboral (EU-OSHA, 2021; Organización Mundial de la Salud, 2019).

3.2.5 EFECTOS SOBRE LA EXPOSICION A RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO SEGÚN PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Según el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo del Ministerio de Salud de Chile, se especifican los efectos o consecuencias que tienen estos riesgos para la salud de los trabajadores tanto física, psicológica y a nivel organizacional, dejando en claro que éstos tienen la capacidad de interactuar entre sí y pueden llegar a potenciarse, los efectos descritos en el mencionado protocolo son los siguientes:

Efectos sobre la salud física de los trabajadores: a través de activaciones hormonales y estimulaciones nerviosas se produce aumento de la presión arterial; palpitaciones, cansancio, enfermedades cardiovasculares; tensión muscular, trastornos músculo esqueléticos; dificultades para dormir; trastornos psicosomáticos; trastornos médicos de diversos tipos (respiratorios, gastrointestinales, entre otras), entre otros.

Efectos sobre la salud psicológica de los trabajadores: Depresión; ansiedad; irritabilidad; preocupaciones; tensión psíquica; insatisfacción; desánimo; disminución de la capacidad del procesamiento de información y de respuesta; burnout; dificultad para establecer relaciones interpersonales y de asociatividad (redes de apoyo social) dentro y fuera del trabajo; conductas relacionadas con la salud (fumar, consumo de alcohol y drogas lícitas o ilícitas, sedentarismo, entre otras); falta de participación social.

Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización: ausentismo laboral, principalmente por masificación de licencias médicas; incremento de la siniestralidad o accidentes del trabajo, con los costos que ello significa para la organización; abusos y violencia laboral; presentismo, por personal con jornadas extensas sin productividad o personas físicamente presentes, pero sin producir; aumento de costos de producción, derivado de seguidas rotaciones de personal por despidos o por falta de fidelidad con la empresa, disminución en el rendimiento, productividad y calidad, entre otros; presencia de acciones hostiles contra la empresa o sabotaje; falta de cooperación.

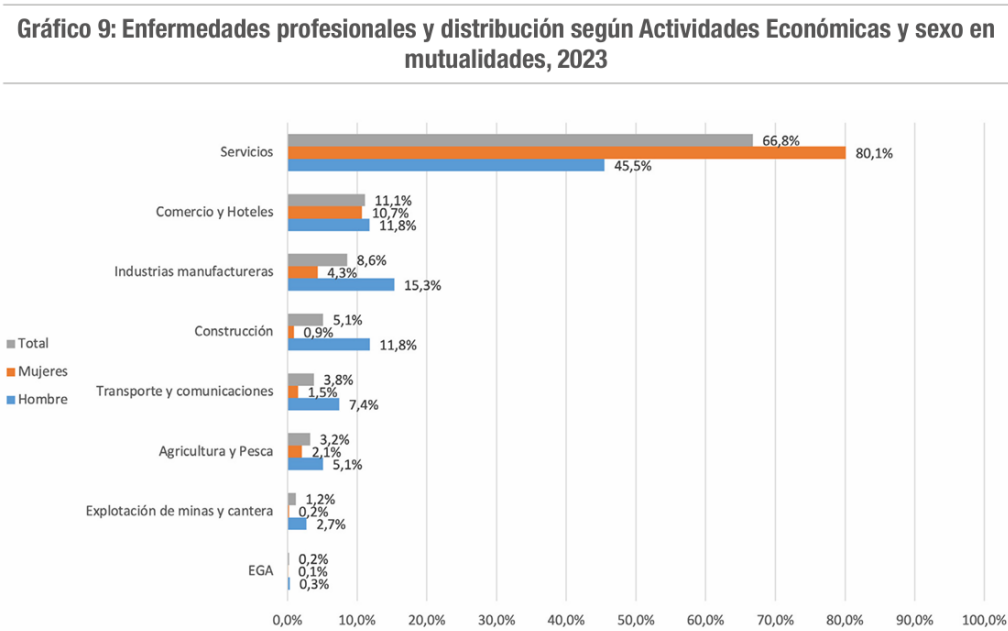
3.3 FACTORES PSICOSOCIALES EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCION EN CHILE

En el sector de la construcción en Chile, las condiciones de trabajo configuran un escenario complejo para la gestión de los factores de riesgo psicosocial. Esta realidad está estrechamente ligada a las dinámicas estructurales de la industria, caracterizadas por una alta rotación de personal debido a la naturaleza transitoria de las obras, el uso intensivo de la subcontratación en cascada y una constante presión por cumplir con plazos de entrega rígidos y penalizados económicamente.

Para contextualizar el impacto de estos factores en la salud de los trabajadores, la Figura 1 expone la distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023, según los registros oficiales de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Imagen 2

Distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023.



Nota. Tomado de *Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Informe de Enfermedades Profesionales 2023.* [suseso.cl]

Análisis de Datos Estadísticos e Indicadores Clave

Al examinar el comportamiento específico de la industria de la construcción dentro de la matriz nacional de salud mental laboral, se identifican tres hallazgos fundamentales:

1. Baja representatividad en el consolidado nacional: El sector de la construcción representa únicamente el 5,1 % del total de denuncias por afecciones de salud mental a nivel país. Este indicador posiciona al rubro en el cuarto lugar general de la medición, situándose significativamente por debajo de sectores altamente demandantes de servicios e interacción al cliente, tales como Servicios (66,8 %) y Comercio u Hoteles (11,1 %).

2. Brecha de género extrema y asimétrica: Los datos revelan una profunda disparidad al desagregar las denuncias por sexo. Mientras que en la población de trabajadoras del sector la incidencia de denuncias es prácticamente marginal, alcanzando solo un 0,9 %, en la población de trabajadores masculinos este indicador se eleva sensiblemente hasta el 11,8 %.

3. Inversión del patrón de comportamiento nacional: La construcción, en conjunto con las industrias manufactureras, se consolida como uno de los pocos sectores económicos en Chile donde el porcentaje de denuncias masculinas supera con creces tanto al registro femenino del propio rubro como a la media general del sector (5,1 %). Este fenómeno rompe la tendencia macro del país, donde la prevalencia de denuncias por salud mental está fuertemente focalizada en el género femenino.

3.4 CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO

El cuestionario CEAL-SM/SUSESO (Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental) nace en Chile como una evolución técnica y normativa del antiguo cuestionarios SUSESO/ISTAS 21.

La modificación del SUSESO/ISTAS 21 y su remplazo por el cuestionario CEAL-SM respondió a cinco razones principales sustentadas en evidencia científica, aprendizaje institucional y cambios en el mundo del trabajo chileno.

EL cuestionario ISTAS-21 estaba basado en una validación realizada en 2008 y fue obligatorio desde 2013. Desde entonces, el mundo del trabajo experimentó cambios profundos: crecimiento del sector de servicios, digitalización y teletrabajo, mayor intensidad y exigencias emocionales, precarización, flexibilidad e inseguridad laboral, incremento significativo de enfermedades profesionales de salud mental.

Desde la implementación del ISTAS-21, el cuestionario original **COPSOQ** (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) evolucionó y publicó su **tercera versión (COPSOQ III)**, con mejoras conceptuales y psicométricas relevantes.

Chile necesitaba, un instrumento alineado con el estándar internacional actualizado, dimensiones más robustas y mejor validez explicativa de la salud mental laboral.

Es por esto, que el CEAL-SM se diseñó tomando como base el COPSOQ III, adaptado, traducido y validado específicamente para la población chilena.

Se incorporaron, además dimensiones ausentes o insuficientes en el antiguo cuestionario.

Uno de los principales cuestionamientos al ISTAS-21 fue que no abordaba adecuadamente ciertos riesgos emergentes, especialmente:

- Violencia y acoso laboral
- Reconocimiento y claridad de rol
- Vulnerabilidad laboral
- Impacto organizacional sobre la salud mental propiamente tal

El CEAL-SM incorpora:

- Una escala específica de violencia y acoso, alineada con el Convenio 190 de la OIT
- La escala GHQ-12, validada en Chile, que permite vincular riesgo psicosocial con salud mental.
- 12 dimensiones de manera clara definidas y teóricamente consistentes, frente a las 5 grandes dimensiones del ISTAS-21.

La experiencia acumulada por SUSESO, mutualidades y organismos públicos evidenció que el ISTAS-21 presentaba limitaciones prácticas:

- Dos versiones (breve y completa), lo que generaba resultados no comparables
- Cuestionario extenso (hasta 142 preguntas)
- Dificultades de comprensión en algunos ítems
- Resultados poco útiles para orientar medidas de intervención concretas

El CEAL-SM:

- Tiene una sola versión obligatoria
- Reduce el cuestionario a 88 preguntas
- Mejora claridad y comprensión
- Fortalece el vínculo entre medición - intervención - verificación

Estas mejoras responden directamente a la experiencia acumulada en casi una década de uso del ISTAS-21 en Chile.

Por último, la modificación se formalizó mediante Circular N°3709 de la SUSESO (noviembre 2022) y entró en vigor el 1 de enero de 2023, en concordancia con:

- El Deber General de Protección del empleador (art. 184 del Código del Trabajo).
- El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del MINSAL.
- El aumento sostenido de enfermedades profesionales de salud mental.

El CEAL-SM no solo mide riesgos, sino que forma parte de un método de gestión, basado en: participación, diálogo social, planificación y verificación de medidas.

El CEAL-SM no representa solo una actualización del cuestionario ISTAS-21, sino un cambio estructural en la forma de abordar los riesgos psicosociales, incorporando el enfoque de salud mental, los cambios del trabajo contemporáneo y un modelo de gestión preventiva más sólido y exigente.

DIMENSIONES

El Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM) evalúa los factores de riesgo psicosocial en el trabajo a través de 12 dimensiones, las cuales reflejan las condiciones organizacionales, relacionales y emocionales que influyen en la salud mental de las personas trabajadoras. Estas dimensiones no evalúan características individuales, sino condiciones estructurales del trabajo a las que las personas están expuestas.

1. Carga de Trabajo.

Esta dimensión evalúa la cantidad de trabajo que debe realizar la persona en un tiempo determinado y la percepción de si dicho volumen resulta razonable o excesivo.

Incluye aspectos como:

- Presión por cumplir plazos
- Ritmo de trabajo
- Sobrecarga laboral prolongada

Una carga de trabajo elevada y sostenida es uno de los principales factores asociados al estrés crónico y agotamiento laboral, especialmente cuando no existen recursos suficientes para afrontarla.

2. Exigencias Emocionales

Evalúa el nivel de demanda emocional que impone el trabajo, particularmente en labores que implican interacción frecuente con personas.

Se relaciona con:

- Manejo de emociones propias y ajenas
- Atención a personas en situaciones difíciles
- Necesidad de ocultar emociones reales

Este tipo de exigencias es especialmente relevante en sectores como salud, educación, atención al público y servicios.

3. Desarrollo Profesional

Esta dimensión analiza si el trabajo permite:

- Aprender cosas nuevas
- Utilizar habilidades y conocimientos
- Sentir crecimiento profesional

La falta de oportunidades de desarrollo puede generar desmotivación, sensación de estancamiento y malestar psicológico, aun cuando otras condiciones laborales sean adecuadas.

4. Reconocimiento y claridad de rol

Evalúa el grado en que las personas:

- Reciben reconocimiento por su trabajo
- Tienen claridad respecto a sus funciones y responsabilidades
- Perciben trato justo y respetuoso

La ambigüedad de rol o la falta de reconocimiento se asocian a frustración laboral, inseguridad y estrés, y fue una de las dimensiones incorporadas específicamente en el CEAL-SM.

5. Conflicto de rol

Esta dimensión mide la presencia de:

- Tareas contradictorias
- Exigencias incompatibles
- Órdenes poco claras o incoherentes

El conflicto de rol genera una sensación de tensión permanente, ya que la persona no puede cumplir adecuadamente con todas las demandas que se le imponen.

6. Calidad del liderazgo

Evalúa cómo se ejerce el liderazgo en la organización, considerando aspectos como:

- Claridad en la comunicación
- Capacidad de apoyo de las jefaturas

- Trato respetuoso y no abusivo

Un liderazgo deficiente puede intensificar otros riesgos psicosociales y es un factor clave en el clima laboral y la salud mental colectiva.

7. Compañerismo

Esta dimensión explora la calidad de las relaciones entre pares, incluyendo:

- Colaboración
- Apoyo mutuo
- Sentido de equipo

La ausencia de compañerismo puede generar aislamiento social, mientras que relaciones laborales positivas actúan como factor protector frente al estrés.

8. Inseguridad en las condiciones de trabajo

Evalúa la percepción de incertidumbre respecto a:

- Continuidad del empleo
- Cambios arbitrarios en tareas, horarios o funciones
- Estabilidad laboral

La inseguridad laboral es un factor altamente asociado a ansiedad, temor y deterioro del bienestar psicológico, especialmente en contextos de alta flexibilización del empleo.

9. Autonomía y control sobre trabajo

Esta dimensión mide el grado de control que tiene la persona sobre:

- Como realizar su trabajo
- Ritmo y organización de sus tareas
- Capacidad de tomar decisiones operativas

La baja autonomía incrementa el estrés, especialmente cuando se combina con altas exigencias laborales.

10. Justicia organizacional

Evalúa la percepción de equidad en:

- Distribución de tareas
- Toma de decisiones

- Trato por parte de la organización

La percepción de injusticia organizacional se asocia a malestar emocional, desconfianza y desmotivación, afectando tanto a la salud mental como al compromiso laboral.

11. Violencia y acoso en el trabajo

Esta dimensión evalúa la exposición a:

- Hostilidad
- Maltrato
- Acoso laboral o sexual
- Violencia psicológica

Su inclusión responde a la creciente evidencia del impacto del acoso en la salud mental y a la alineación del CEAL-SM con el Convenio 190 de la OIT. Se trata de una dimensión crítica, ya que la violencia laboral es uno de los factores de mayor riesgo psicosocial.

12. Salud Mental (GHQ-12)

El CEAL-SM incorpora la General Health Questionnaire (GHQ-12) como una escala que permite identificar indicadores de malestar psicológico, como:

- Dificultad para concentrarse
- Sensación de sobrecarga
- Alteraciones del bienestar emocional

Esta dimensión no diagnostica enfermedades, pero permite vincular la exposición a riesgos psicosociales con el estado de salud mental, fortaleciendo el enfoque preventivo del instrumento.

En conjunto, las 12 dimensiones del CEAL-SM permiten evaluar de manera integral los ambientes laborales, entendiendo que la salud mental no depende solo de la persona, sino de la organización del trabajo, las relaciones laborales y el contexto en que se desempeña. El enfoque del CEAL-SM se sitúa así en un nivel estructural y preventivo, orientado a identificar condiciones de riesgo modificables y a promover ambientes laborales saludables.

NIVELES DE RIESGO

El cuestionario CEAL-SM, clasifica los resultados obtenidos en tres niveles de riesgo: bajo, medio y alto, los cuales permiten identificar el grado de exposición de los trabajadores a condiciones laborales que pueden afectar su salud mental y bienestar (SUSESO, 2022).

El nivel de riesgo bajo corresponde a una situación favorable, en la cual las condiciones de trabajo evaluadas no representan una amenaza significativa para la salud mental de los trabajadores. En este nivel, los factores psicosociales se encuentran dentro de rangos considerados adecuados, por lo que las acciones recomendadas se orientan a mantener y reforzar las condiciones existentes. En este caso no se exigen plazos estrictos de intervención inmediata, pero si se debe monitorear y reevaluar periódicamente cada 2 años.

El nivel de riesgo medio indica la presencia de factores psicosociales que podrían afectar la salud mental si no son abordados oportunamente. En este caso, las condiciones laborales presentan ciertas debilidades que requieren la implementación de medidas preventivas, con el objetivo de evitar el agravamiento de los riesgos y promover entornos de trabajo saludables (SUSESO, 2022).

Para el riesgo medio se debe elaborar un plan de acción preventivo, implementando mejoras organizacionales progresivas, como se considera un nivel no óptimo, se debe intervenir, para evitar que el riesgo evolucione a un nivel alto, se da un plazo de 6 meses para diseñar e implementar medidas.

Por su parte, el nivel de riesgo alto refleja una exposición significativa a factores psicosociales adversos, lo que implica una alta probabilidad de generar efectos negativos en la salud mental de los trabajadores. Este nivel requiere la adopción de medidas correctivas urgentes e intervenciones organizacionales prioritarias, junto con un seguimiento sistemático de las acciones implementadas (Ministerio de Salud de Chile, 2013).

Cabe señalar que, en el marco del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales, los niveles de riesgo medio y alto suelen agruparse como niveles de riesgo no óptimo, los cuales demandan la elaboración de planes de acción específicos para su mitigación (SUSESO, 2022). De esta manera, la clasificación en niveles permite orientar la toma de decisiones y la gestión preventiva dentro de las organizaciones, contribuyendo a la promoción de ambientes laborales saludables.

El plazo recomendado es inmediato y hasta 3 meses.

Las empresas están legalmente obligadas a implementar las medidas cuando el riesgo lo amerita.

CAPITULO 4: EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES E IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES AFECTADAS.

La evaluación permitió obtener una participación del 90% (96 de 106 trabajadores), cumpliendo con los criterios de representatividad exigidos por el protocolo.

Si bien el resultado global indica un nivel de riesgo bajo, se identificaron dimensiones con valores superiores al 50%, lo que evidencia la presencia de factores de riesgo que requieren intervención.

Dimensiones críticas:

Vulnerabilidad: 69,8%

Exigencias emocionales: 53,1%

Conflicto de rol: 53,1%

Compañerismo: 50,0%

En términos preventivos:

El nivel global bajo no descarta la existencia de riesgos específicos, por lo que la gestión debe enfocarse en las dimensiones críticas.

4.1 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Con el objetivo de evaluar los factores de riesgo psicosocial en la faena del Nuevo Hospital de Buin Paine, se aplicó el procedimiento establecido en el Protocolo de Vigilancia, que organiza dicha gestión en las siguientes etapas:

I. Constitución del Comité de Aplicación (CdA).

Se constituyó el Comité de Aplicación, de acuerdo a lo indicado por el Manual del Método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO, se designaron representantes del empleador y trabajadores (siete personas en total). Es importante mencionar que este comité debe ser debidamente capacitado.

Este primer paso es clave porque administra todo el proceso de evaluación y medidas posteriores.

II. Difusión y sensibilización

En el contexto de la gestión de riesgos laborales, la preparación organizacional previa a la medición constituye un requisito metodológico fundamental. De acuerdo con el Manual de Aplicación del Cuestionario CEAL-SM / SUSESO, esta etapa operacionaliza la socialización del instrumento mediante la instrucción explícita sobre su naturaleza, objetivos

institucionales, y salvaguardas éticas de confidencialidad y voluntariedad. Desde una perspectiva de la prevención, esta campaña estratégica mitiga posibles sesgos cognitivos en las respuestas de los colaboradores y promueve la legitimidad del proceso. El cumplimiento de este hito busca asegurar una tasa de participación mínima del 60% sobre la dotación total del centro de trabajo, umbral estadístico requerido para garantizar la representatividad, validez y fiabilidad de los datos recolectados.

III. Aplicación del Cuestionario.

En el paso número tres, es importante, indicar fecha y lugar de aplicación del cuestionario, se aplica cuestionario único de 88 preguntas. En esta oportunidad, se realiza de forma escrita, sin intervención de jefaturas, se garantiza la confidencialidad y ausencia de presión, ya que una mala aplicación va a invalidar los resultados.

IV. Análisis y presentación de resultados.

Una vez finalizado el cuestionario, se traspasan los datos a plataforma online, se descarga el informe y se analizan los niveles de riesgos (bajo, medio o alto). Luego se identifican dimensiones críticas.

Esta etapa busca transformar datos en decisiones preventivas, lo cual implica diálogo con trabajadores para validar los resultados.

4.2 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Luego de llevar a cabo la evaluación con la herramienta CEAL-SM/SUSESO, se llevan los resultados de la encuesta a una plataforma que va a procesar los datos y emite un Informe de Resultados. Este informe clasifica los resultados de cada dimensión en tres niveles de riesgo:

Riesgo Bajo: Ausencia o baja presencia de riesgo para la salud mental.

Riesgo. Medio: Presencia moderada que requiere monitoreo y medidas preventivas.

Riesgo. Alto: Situación de vulnerabilidad que obliga a la empresa a diseñar e implementar medidas correctivas inmediatas.

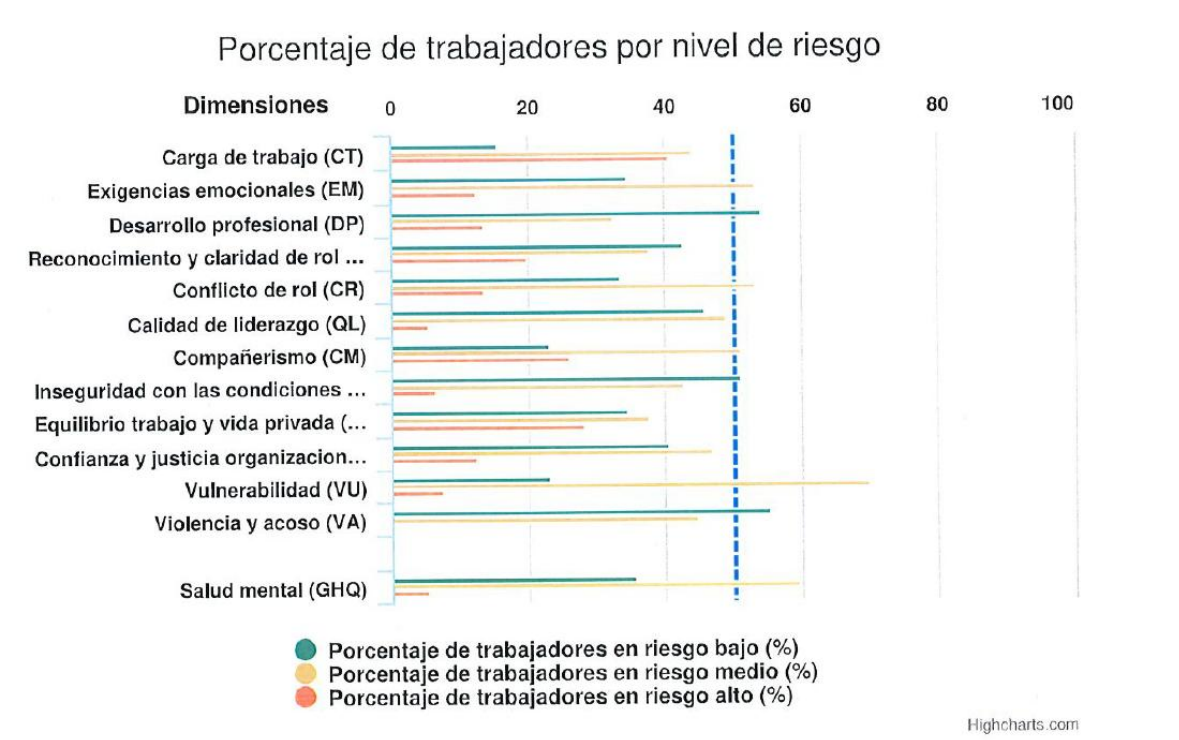
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De un total de 106 trabajadores del centro de trabajo, fueron contestados 96 cuestionarios, lo cual constituye el 90% de participación de trabajadores.

Por medio de la evaluación, utilizando el cuestionario CEAL-SM/SUSESO a los trabajadores del centro de trabajo construcción del nuevo Hospital Buin-Paine y la posterior tabulación de los datos recogidos, el gráfico resultante fue el siguiente:

Imagen 3

Resultados evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales, semáforo.



Nota. El gráfico muestra el porcentaje por nivel de riesgo en el centro de trabajo “Construcción del nuevo Hospital Buin-Paine” en la herramienta de Evaluación CEAL-SM/SUSESO.

4.4 DIMENSIONES AFECTADAS

Si bien es cierto a nivel global en este centro de trabajo, el nivel de riesgo es bajo, no nos indica que no debamos intervenir con algunas dimensiones específicas, esto indica un enfoque focalizado, no general.

Las dimensiones afectadas son:

Tabla 4

Dimensiones afectadas en el centro de trabajo.

Dimensiones afectadas	Porcentaje
Exigencias emocionales	53,1%
Conflicto de rol	53,1%
Compañerismo	51,0%
Vulnerabilidad	69,8%

Nota. Datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM

4.4.1 ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES AFECTADAS

Vulnerabilidad 69,8%

El elevado resultado obtenido en la dimensión Vulnerabilidad (69,8%) podría estar asociado a situaciones organizacionales que generan incertidumbre respecto de las responsabilidades, la supervisión y la planificación del trabajo. Durante el desarrollo de la investigación se identificó que, en períodos relativamente breves, algunos cargos de jefatura han experimentado reasignaciones de funciones y cambios de ubicación dentro de la obra. Por ejemplo, un Jefe de Terreno responsable de la Torre de Hospitalización ha debido asumir labores de apoyo en distintos sectores, incluyendo los pisos 2 y 3, en un período inferior a un mes.

Estas modificaciones operativas, que no siempre son comunicadas formalmente a los trabajadores bajo su supervisión, podrían generar incertidumbre respecto de las funciones, responsabilidades y canales de comunicación establecidos. Como consecuencia, los trabajadores podrían experimentar dificultades para identificar a la persona responsable de la toma de decisiones, la coordinación de actividades o la resolución de problemas asociados al trabajo diario.

A lo anterior se suma la existencia de los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin que se observe una diferenciación formal de funciones en las descripciones de cargo ni en el organigrama de la obra. Esta situación podría favorecer la percepción de ambigüedad en las líneas de autoridad y generar dudas respecto de quién posee la responsabilidad de supervisar determinadas actividades o impartir instrucciones.

En conjunto, la frecuente reasignación de jefaturas y la falta de claridad en la estructura de autoridad podrían contribuir a explicar el resultado obtenido en esta dimensión, al generar

una percepción de menor estabilidad organizacional y menor control sobre aspectos relevantes del entorno laboral, elementos característicos del factor de riesgo psicosocial de vulnerabilidad.

Conflicto de Rol 53,1%

Los resultados observados en la dimensión Conflicto de Rol (53,1%) podrían explicarse, en parte, por deficiencias en la claridad organizacional respecto de la asignación de funciones y responsabilidades. Aunque el cargo de Jefe de Terreno se encuentra formalmente definido, durante la ejecución de la obra se identificó la existencia de los cargos Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin evidencia de descripciones de cargo específicas que permitan delimitar claramente sus atribuciones y ámbitos de acción.

Asimismo, el organigrama vigente no establece distinciones funcionales ni jerárquicas entre estas posiciones, situación que podría generar interpretaciones ambiguas respecto de las líneas de autoridad y de la distribución de responsabilidades. Esta condición podría verse reforzada por la coexistencia operativa de estos cargos en un mismo sector o frente de trabajo, donde más de una figura de supervisión participa simultáneamente del control y coordinación de las actividades.

En este contexto, es posible que los trabajadores perciban instrucciones múltiples, expectativas laborales superpuestas o falta de claridad respecto de la autoridad responsable de la toma de decisiones, condiciones que la literatura identifica como factores asociados al conflicto de rol. Por lo tanto, la falta de diferenciación formal entre estos cargos y la potencial superposición de funciones constituyen elementos plausibles para explicar el nivel de riesgo evidenciado en esta dimensión.

Exigencias emocionales 53,1%

El resultado obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales (53,1%) podría estar asociado a las condiciones operacionales presentes en la obra al momento de la aplicación del cuestionario. Durante el período evaluado, el proyecto presentaba retrasos respecto de los plazos de entrega establecidos, situación que generaba una presión adicional sobre los distintos niveles de la organización para cumplir con los compromisos de avance y producción.

En este contexto, se constató que tanto el personal de mano de obra como el personal administrativo se encontraban desarrollando jornadas de trabajo distribuidas de lunes a domingo desde aproximadamente tres meses antes de la evaluación. Esta situación podría haber incrementado la exigencia emocional de los trabajadores, debido a la necesidad de mantener un desempeño constante durante períodos prolongados, responder a mayores demandas operacionales y enfrentar la presión asociada al cumplimiento de metas y plazos de ejecución.

Asimismo, las condiciones descritas pueden generar un desgaste emocional derivado de la reducción de los tiempos de descanso y recuperación, así como de la necesidad permanente de adaptarse a cambios en la planificación y prioridades de trabajo. Lo anterior podría verse reflejado en una mayor percepción de estrés, tensión y agotamiento emocional y físico por parte de los trabajadores.

Por consiguiente, el escenario de retraso en la ejecución del proyecto, sumado a la prolongación de los períodos de trabajo sin descansos regulares, constituye un antecedente organizacional relevante que podría contribuir a explicar el porcentaje obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales del cuestionario CEAL-SM.

Hay elementos observados en obra que se relacionan.

1. Atraso en los plazos de entrega.
2. Trabajo continuo de lunes a domingo durante aproximadamente tres meses.
3. Cambios frecuentes en jefaturas y reasignaciones de funciones.

La combinación de estos factores puede producir un contexto donde los trabajadores deben gestionar simultáneamente presión por resultados, incertidumbre organizacional y una menor recuperación física y mental, condiciones que son coherentes con una mayor percepción de exigencias emocionales.

Compañerismo 51,0%

El resultado obtenido en la dimensión Compañerismo (51,0%) podría estar influenciado por la dinámica organizacional observada en la obra, caracterizada por cambios frecuentes en la asignación de jefaturas y equipos de trabajo. Estas modificaciones pueden dificultar la estabilidad de las relaciones laborales y limitar la consolidación de redes de apoyo entre compañeros y supervisores, elementos relevantes para la percepción de compañerismo en el entorno laboral.

Asimismo, durante aproximadamente tres meses los trabajadores han mantenido jornadas distribuidas de lunes a domingo debido a retrasos en la ejecución del proyecto. Esta condición podría reducir los espacios destinados a la interacción social y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo, afectando la percepción de apoyo y colaboración entre compañeros.

La coexistencia de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B sin diferenciación clara puede generar segmentación entre equipos o dificultades en la coordinación.

Con el objetivo de complementar la interpretación del resultado obtenido en la dimensión Compañerismo del cuestionario CEAL-SM, se aplicó una encuesta anónima a los trabajadores de la obra. Los resultados permitieron identificar percepciones relacionadas con el apoyo entre compañeros, la comunicación dentro de los equipos y los efectos de los cambios organizacionales sobre las relaciones laborales. Esta información permitió

contextualizar los resultados del cuestionario utilizando antecedentes proporcionados directamente por los trabajadores, fortaleciendo la validez del análisis realizado.

CAPITULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO CEAL SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR CHILE S.A.

El plan de intervención propuesto se basa en el ciclo de mejora continua (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), asegurando la gestión sistemática de los riesgos psicosociales.

El nivel global “bajo” no elimina riesgos específicos. El resultado global es un promedio general, pero no refleja adecuadamente los focos críticos interno.

Para este centro de trabajo:

- Conflicto de rol: 53,1%
- Exigencias emocionales: 53,1%
- Compañerismo: 50,0%
- Vulnerabilidad: 69,8%

Estas cifras no son bajas. Están en rangos moderados altos, especialmente la vulnerabilidad.

Aunque el resultado global sea bajo, el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales obliga y exige, medir los riesgos, identificar factores de riesgo e implementar medidas para eliminarlos o reducirlos. Lo cual es aplicable independiente del nivel de riesgo (bajo, medio o alto).

Es por esto por lo que de igual forma se debe:

1. Analizar los resultados.
2. Definir medidas preventivas.
3. Registrar acciones en el proceso.
4. Hacer seguimiento.

El protocolo no se basa solo en el promedio, es multidimensional, por lo tanto, las dimensiones con valores altos deben gestionarse. Sirven como base para un plan de intervención.

Introducción

La evaluación de riesgos psicosociales mediante el cuestionario CEAL-SM/SUSESO permitió identificar un nivel global de riesgo bajo, sin embargo, se evidencian dimensiones específicas con valores sobre el 50%, lo que indica la presencia de factores de riesgos relevantes que deben ser gestionados previamente.

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales establece la obligación de identificar, evaluar e intervenir estos factores con el objetivo de proteger la salud mental de los trabajadores.

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de intervención para reducir los factores de riesgo psicosocial presentes en las dimensiones críticas identificadas, promoviendo un ambiente laboral saludable.

Objetivos específicos

- Disminuir la percepción de vulnerabilidad en los trabajadores.
- Reducir las exigencias emocionales del trabajo.
- Clarificar roles y responsabilidades laborales.
- Fortalecer el apoyo social y el compañerismo.

Responsabilidades

- **Prevención de Riesgos:** coordinación general, capacitación, seguimiento.
- **RRHH:** gestión organizacional, descripciones de cargo, clima laboral.
- **Jefaturas:** ejecución directa, supervisión, comunicación.
- **Comité Paritario:** apoyo, revisión y validación.

5.1 DIAGNOSTICO RESUMIDO

Tabla 5

Diagnostico resumido

Dimensiones afectadas	Porcentaje	Interpretación
Vulnerabilidad	69,8%	Riesgo alto
Exigencias emocionales	53,1%	Riesgo medio-alto
Conflicto de rol	53,1%	Riesgo medio-alto
Compañerismo	50%	Riesgo medio

Nota. Datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM

5.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1. DIMENSION: VULNERABILIDAD (69,8%)

El resultado obtenido en la dimensión **Vulnerabilidad (69,8%)** evidencia una percepción elevada de inseguridad organizacional entre los trabajadores. Durante el proceso de evaluación se identificaron antecedentes que podrían contribuir a explicar este resultado, tales como cambios frecuentes en la asignación de jefaturas, reasignaciones de personal entre distintos sectores de la obra y la coexistencia de cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B sin una diferenciación formal claramente establecida en el organigrama ni en las descripciones de cargo.

Asimismo, se observó que estas modificaciones operacionales no siempre son comunicadas de manera formal a los trabajadores involucrados, situación que podría generar incertidumbre respecto de las responsabilidades, canales de comunicación y líneas de autoridad dentro de la organización.

Considerando estos antecedentes, las acciones propuestas se orientan a fortalecer la comunicación organizacional, mejorar la participación de los trabajadores en los procesos de gestión, promover liderazgos capaces de entregar información clara y oportuna, y establecer instancias formales de interacción entre jefaturas y equipos de trabajo. Estas medidas buscan disminuir la incertidumbre percibida, aumentar la sensación de control sobre el entorno laboral y fortalecer la percepción de apoyo organizacional, contribuyendo a la reducción del riesgo psicosocial asociado a la dimensión Vulnerabilidad.

1.1 Objetivo específico

Fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad en los trabajadores.

I. Estrategias de intervención.

1.2 Implementación de un plan de comunicación interna.

La implementación de un plan de comunicación interna constituye una herramienta clave para fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad dentro de la organización. Este plan busca asegurar que la información relevante sea transmitida de manera **clara, oportuna y transparente**, reduciendo la incertidumbre y mejorando el clima organizacional.

a) Objetivo del plan

Garantizar que todos los trabajadores tengan acceso a información precisa sobre:

- Cambios organizacionales.
- Procedimientos de trabajo.
- Medidas de seguridad.
- Riesgos laborales presentes en sus funciones.

b) Componentes del plan de comunicación

1. Diagnóstico inicial Se debe evaluar:

- Canales actuales de comunicación.
- Nivel de comprensión de los trabajadores.
- Brechas de información existentes.

Esto permite identificar fallas que puedan generar inseguridad o desinformación.

2. Definición de mensajes claves Los mensajes deben ser:

- Simples y fáciles de entender.
- Consistentes en el tiempo.
- Enfocados en la seguridad y estabilidad laboral.

3. Canales de comunicación Se deben utilizar distintos medios para asegurar alcance:

- Reuniones de seguridad (charlas de 5 minutos).
- Paneles informativos.
- Correos electrónicos o plataformas digitales.
- Supervisión directa (comunicación cara a cara).

Desde la prevención de riesgos, la comunicación directa es especialmente efectiva, ya que permite retroalimentación inmediata.

4. Frecuencia de comunicación Debe ser continua y planificada:

- Diaria: charlas operativas o de seguridad.
- Semanal: información general o seguimiento.
- Mensual: evaluación de resultados.

La continuidad permite generar confianza y percepción de control.

5. Participación de los trabajadores Es fundamental incluir a los trabajadores:

- Espacios para consultas y sugerencias.
- Reportes de condiciones peligrosas.
- Retroalimentación sobre medidas implementadas.

Esto fortalece el compromiso y la cultura preventiva.

c) Beneficios esperados

La correcta implementación del plan permitirá:

- Disminución de la incertidumbre laboral.
- Mejora en la percepción de seguridad.
- Reducción de errores operacionales.
- Mayor adherencia a normas de seguridad.
- Fortalecimiento de la cultura preventiva.

d) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad del plan se pueden utilizar:

- Nivel de participación en actividades.
- Encuestas de percepción de seguridad.
- Número de reportes de riesgos.
- Reducción de incidentes y accidentes.

1.3 Establecimiento de canales formales de participación.

El establecimiento de canales formales de participación corresponde a una estrategia fundamental para fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad en los trabajadores. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la participación permite identificar peligros, mejorar las condiciones de trabajo y generar compromiso con las medidas preventivas.

Cuando los trabajadores cuentan con espacios estructurados para expresar sus inquietudes, reportar riesgos y proponer mejoras, se promueve una cultura organizacional orientada a la seguridad y al autocuidado.

a) Objetivo de la estrategia

Establecer mecanismos formales y estructurados que faciliten la participación activa de los trabajadores en materias relacionadas con la seguridad, condiciones laborales y toma de decisiones preventivas.

b) Componentes de la estrategia

1. Definición de canales de participación

Se deben implementar medios formales que permitan la comunicación bidireccional entre trabajadores y organización, tales como:

- Comité Paritario de Higiene y Seguridad.
- Reuniones periódicas de seguridad.
- Buzones de sugerencias (físicos o digitales).
- Encuestas de percepción y clima laboral.
- Canales digitales internos (correo, plataformas).

Estos canales deben estar claramente definidos y ser conocidos por todos los trabajadores.

2. Formalización de los procesos

Cada canal debe contar con una estructura definida que incluya:

- Procedimiento de uso.
- Responsables de recepción y gestión de información.
- Plazos de respuesta.
- Registro de las solicitudes o reportes.

Esto evita la informalidad y asegura que la participación tenga un impacto real en la organización.

3. Promoción de la participación

Es necesario fomentar el uso de los canales mediante:

- Difusión constante.
- Capacitación a los trabajadores.
- Refuerzo por parte de supervisores y jefaturas.

Desde la prevención de riesgos, el liderazgo es clave para generar confianza y motivar la participación.

4. Gestión de la información recibida

La organización debe analizar y dar respuesta a los aportes de los trabajadores:

- Evaluación de riesgos reportados.

- Implementación de medidas correctivas.
- Retroalimentación oportuna.

La falta de respuesta puede generar desconfianza y afectar la percepción de estabilidad.

5. Retroalimentación y seguimiento

Se deben comunicar los resultados de la participación:

- Medidas implementadas.
- Cambios realizados.
- Mejora en condiciones de trabajo.

Esto refuerza la credibilidad del sistema y aumenta la percepción de control y seguridad.

c) Beneficios esperados

La implementación de canales formales de participación permite:

- Identificación temprana de riesgos.
- Mejora continua de las condiciones laborales.
- Aumento del compromiso de los trabajadores.
- Fortalecimiento de la cultura preventiva.
- Reducción de incidentes y accidentes.

Además, contribuye directamente a disminuir la incertidumbre y mejorar la percepción de estabilidad organizacional.

d) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Número de participaciones o reportes recibidos.
- Nivel de participación en comités o reuniones.
- Tiempo de respuesta a las solicitudes.
- Nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Disminución de incidentes asociados a condiciones inseguras.

1.4 Capacitación en Liderazgo y Comunicación Organizacional para Supervisores

Se propone la realización de una capacitación denominada "Liderazgo, Comunicación Efectiva y Gestión de Equipos en Contextos de Cambio Organizacional".

a) Objetivo de la capacitación

Fortalecer las competencias de liderazgo de supervisores y jefaturas, promoviendo la comunicación efectiva, la gestión adecuada de los cambios organizacionales y la generación de entornos laborales que transmitan confianza, estabilidad y apoyo a los trabajadores.

A través de esta capacitación se busca que las jefaturas desarrollen habilidades que les permitan orientar adecuadamente a sus equipos frente a cambios operacionales, reasignaciones de funciones y modificaciones en la organización del trabajo, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la percepción de apoyo organizacional.

b) Contenidos de la capacitación

1. Liderazgo organizacional y su impacto en los equipos de trabajo

- Rol de la jefatura como referente para los trabajadores.
- Liderazgo basado en la confianza y el respeto.
- Influencia del liderazgo en el clima laboral.
- Generación de ambientes de trabajo seguros y participativos.

2. Comunicación efectiva en terreno

- Entrega clara y oportuna de instrucciones.
- Comunicación de cambios organizacionales.
- Técnicas de escucha activa.
- Retroalimentación constructiva.
- Verificación de la comprensión de los mensajes.

Justificación: La falta de comunicación oportuna sobre cambios de equipos, funciones o supervisión puede aumentar la incertidumbre de los trabajadores.

3. Gestión del cambio organizacional

- Cómo comunicar cambios a los equipos de trabajo.
- Manejo de reestructuraciones y reasignaciones.
- Estrategias para disminuir la resistencia al cambio.
- Importancia de la transparencia en la información.

Justificación: Durante la evaluación se observaron reasignaciones frecuentes de jefaturas y equipos, situación que puede afectar la percepción de estabilidad organizacional.

4. Definición de roles y responsabilidades

- Claridad en las líneas de autoridad.
- Delimitación de funciones y responsabilidades.

- Coordinación entre supervisores y jefaturas.
- Prevención de instrucciones contradictorias.

Justificación: La coexistencia de cargos como Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B podría generar percepciones de ambigüedad en la estructura organizacional.

5. Manejo de conflictos y relaciones interpersonales

- Identificación temprana de conflictos.
- Técnicas de resolución de problemas.
- Gestión de conversaciones difíciles.
- Promoción de relaciones laborales respetuosas.

6. Promoción de la participación de los trabajadores

- Técnicas para fomentar la participación.
- Recepción y gestión de sugerencias.
- Valoración de las opiniones del personal.
- Generación de espacios de diálogo.

Justificación: La participación favorece la percepción de control sobre el entorno laboral y disminuye la sensación de vulnerabilidad.

c) Metodología recomendada

Para asegurar la efectividad de la capacitación se recomienda una metodología:

- Práctica y participativa.
- Basada en casos reales de la obra.
- Con análisis de situaciones ocurridas en la organización.
- Con ejercicios de comunicación y resolución de conflictos.
- Con simulaciones de comunicación de cambios organizacionales.
- Con seguimiento posterior de la aplicación de los aprendizajes.

Evitar:

- Clases exclusivamente teóricas.
- Presentaciones extensas sin participación.
- Contenidos desvinculados de la realidad de la obra.

d) Beneficios esperados

La implementación de esta capacitación permitirá:

- Mejorar la comunicación entre jefaturas y trabajadores.

- Reducir la incertidumbre asociada a cambios organizacionales.
- Aumentar la claridad respecto de funciones y responsabilidades.
- Fortalecer la confianza en las jefaturas.
- Incrementar la participación de los trabajadores.
- Mejorar la percepción de apoyo organizacional.
- Contribuir a la disminución de la vulnerabilidad psicosocial identificada en la evaluación CEAL-SM.

e) Indicadores de evaluación

- % de supervisores capacitados.
- % de aprobación de la capacitación.
- Nivel de satisfacción de los participantes.
- Número de reuniones informativas realizadas por las jefaturas después de la capacitación.
- % de trabajadores que declara recibir información clara sobre cambios organizacionales.
- Disminución del nivel de riesgo en la dimensión Vulnerabilidad en una futura

Tabla 6

Indicadores de evaluación

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI (Indicador)
Implementación del Plan de Comunicación Interna	RRHH / Administrador de Obra / Jefaturas	1 mes	Plan difundido, correos, afiches, actas de reunión	% de trabajadores que declaran recibir información oportuna (>80%)
Realización de reuniones informativas sobre	Jefaturas de obra	Mensual	Actas y listas de asistencia	% de asistencia a reuniones (>70%)

cambios organizacionales y operativos				
Implementación de canales formales de participación y retroalimentación	RRHH / Comité Paritario / Prevención de Riesgos	2 meses	Procedimiento implementado, registros de participación	Nº de sugerencias o reportes recibidos por mes
Capacitación en Liderazgo, Comunicación Efectiva y Gestión de Equipos	RRHH / Prevención de Riesgos	3 meses	Programa de capacitación y listas de asistencia	% de supervisores capacitados (>90%)
Difusión y actualización de roles, responsabilidades y estructura organizacional	Administrador de Obra / RRHH	2 meses	Organigrama actualizado y descripciones de cargo difundidas	% de trabajadores que identifican correctamente su línea de supervisión (>85%)
Seguimiento de acuerdos y compromisos generados en reuniones de equipo	Jefaturas / Prevención de Riesgos	Mensual	Registro de compromisos y acciones ejecutadas	% de acuerdos cumplidos (>80%)

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

Cada acción responde directamente a una problemática detectada:

Tabla 7

Hallazgos y acciones correctivas

Hallazgo observado	Acción correctiva
Cambios de jefaturas sin comunicación formal	Plan de comunicación interna
Reasignaciones frecuentes de equipos	Reuniones informativas periódicas
Incertidumbre respecto a responsabilidades	Difusión de roles y organigrama
Escasa participación en decisiones	Canales formales de participación
Necesidad de fortalecer liderazgo	Capacitación a supervisores
Falta de seguimiento de compromisos	Control de acuerdos y acciones

Nota. Elaboración propia

2. DIMENSION: EXIGENCIAS EMOCIONALES (53,1%)

El resultado obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales (53,1%) evidencia la presencia de condiciones organizacionales que podrían estar generando una carga emocional significativa en los trabajadores. Durante el período de evaluación se observó que la obra enfrentaba retrasos respecto de los plazos comprometidos, situación que implicó un aumento de las exigencias operacionales y una mayor presión para alcanzar los objetivos de producción establecidos.

Asimismo, se constató la realización de jornadas de trabajo extendidas y la prestación de servicios durante días domingo por parte de trabajadores de mano de obra y personal administrativo durante aproximadamente tres meses. Estas condiciones podrían reducir las oportunidades de descanso y recuperación, favoreciendo la aparición de fatiga física y mental, estrés laboral y desgaste emocional.

A lo anterior se suma la necesidad de coordinar simultáneamente múltiples actividades constructivas, responder a cambios en la programación de los trabajos y mantener el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad exigidos por el proyecto. Estas exigencias pueden aumentar la presión percibida por trabajadores y supervisores, afectando

su bienestar psicosocial y su capacidad de afrontamiento frente a situaciones laborales complejas.

Considerando estos antecedentes, las medidas de intervención propuestas se orientan a fortalecer los mecanismos de recuperación física y mental, entregar herramientas para el manejo del estrés, promover espacios de apoyo y contención entre trabajadores y fortalecer el acompañamiento de las jefaturas en tareas de alta exigencia. Estas acciones buscan disminuir el impacto de las demandas emocionales del trabajo, mejorar el bienestar de los trabajadores y contribuir a la reducción del riesgo psicosocial asociado a esta dimensión.

2.1 Objetivo específico

Disminuir el desgaste emocional mediante medidas organizacionales.

2.2 Estrategias

2.2.1 Talleres de manejo del estrés

Los talleres de manejo del estrés corresponden a una estrategia preventiva orientada a disminuir las exigencias emocionales presentes en el entorno laboral, abordando factores que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, el estrés laboral sostenido puede generar fatiga, errores operacionales y aumentar la probabilidad de incidentes y accidentes.

La implementación de estos talleres permite entregar herramientas prácticas para que los trabajadores puedan identificar, controlar y reducir los efectos del estrés en su desempeño diario.

a) Objetivo de la estrategia

Desarrollar habilidades en los trabajadores para reconocer y gestionar el estrés laboral, promoviendo el bienestar psicológico y reduciendo los riesgos asociados a las exigencias emocionales del trabajo.

b) Contenidos de los talleres

Los talleres deben considerar contenidos simples, aplicables y adaptados a la realidad laboral, tales como:

1. Identificación del estrés

- Qué es el estrés laboral.
- Principales causas en el trabajo.
- Síntomas físicos y emocionales.

Esto permite que el trabajador reconozca oportunamente señales de alerta.

2. Técnicas de manejo del estrés

Se deben enseñar herramientas prácticas, como:

- Técnicas de respiración y relajación.
- Organización del trabajo y manejo del tiempo.
- Pausas activas y recuperación.
- Control de pensamientos negativos.

Estas técnicas ayudan a reducir la carga emocional en el corto plazo.

3. Estrategias de autocuidado

- Importancia del descanso.
- Hábitos saludables (sueño, alimentación).
- Equilibrio entre vida laboral y personal.

Desde la prevención, el autocuidado es una barrera importante frente a riesgos psicosociales.

4. Manejo de situaciones laborales complejas

- Resolución de conflictos.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de presión laboral.

Esto es especialmente relevante en trabajos con alta carga emocional.

c) Metodología de implementación

Para asegurar efectividad, se recomienda:

- Talleres participativos (no solo teóricos).
- Ejercicios prácticos y dinámicas grupales.
- Ejemplos reales del entorno laboral.
- Espacios de reflexión y conversación.

La participación facilita el aprendizaje y la aplicación real de las herramientas.

d) Frecuencia y duración

- Talleres iniciales más completos (1 a 2 sesiones).
- Refuerzos periódicos (mensuales o trimestrales).
- Integración con otras actividades preventivas.

La continuidad permite generar cambios sostenibles en el tiempo.

e) Beneficios esperados

La implementación de talleres de manejo del estrés permite:

- Disminución de la carga emocional.
- Mejora del bienestar psicológico.
- Reducción de errores operacionales.
- Mayor concentración y desempeño.
- Disminución de incidentes asociados a fatiga o distracción.

Además, contribuye directamente a mejorar los resultados en la dimensión de exigencias emocionales de la encuesta CEAL-SM.

f) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Nivel de participación en los talleres.
- Evaluación de satisfacción de los trabajadores.
- Cambios en la percepción de estrés.
- Resultados de la encuesta CEAL-SM.
- Reducción de ausentismo asociado a estrés.

2.2.2 Implementación de pausas laborales

La implementación de pausas laborales corresponde a una medida preventiva orientada a disminuir la carga física y mental de los trabajadores durante la jornada laboral. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, las pausas permiten reducir la fatiga, mejorar la concentración y disminuir el impacto de las exigencias emocionales, contribuyendo a un entorno de trabajo más seguro y saludable.

Las pausas laborales actúan como una barrera de control frente a riesgos psicosociales, ya que favorecen la recuperación física y mental, evitando la sobrecarga y el agotamiento.

a) Objetivo de la estrategia

Disminuir la fatiga física y mental de los trabajadores mediante la incorporación de pausas laborales programadas, favoreciendo la recuperación, el bienestar y la reducción de riesgos asociados a las exigencias emocionales.

b) Tipos de pausas laborales

Se recomienda implementar distintos tipos de pausas, según la naturaleza del trabajo:

1. Pausas activas

- Ejercicios de movilidad y estiramiento.
- Activación muscular suave.
- Duración: 5 a 10 minutos.

Estas pausas ayudan a reducir tensiones físicas y mejorar la circulación.

2. Pausas de descanso mental

- Momentos breves sin exposición a tareas exigentes.
- Desconexión de pantallas o actividades de alta concentración.
- Duración: 5 minutos.

Permiten recuperar la atención y disminuir la carga cognitiva.

3. Pausas operacionales

- Detención breve de tareas continuas o repetitivas.
- Reorganización del trabajo.

Son clave en trabajos con alta exigencia o monotonía.

c) Frecuencia de implementación

La frecuencia debe adaptarse a la carga de trabajo:

- Cada 1 a 2 horas de trabajo continuo.
- Incorporación dentro de la jornada laboral formal.
- Programación definida por supervisión.

La regularidad es fundamental para que la medida sea efectiva.

d) Metodología de aplicación

Para una correcta implementación se recomienda:

- Definir horarios establecidos para las pausas.
- Capacitar a los trabajadores sobre su importancia.
- Realizar pausas guiadas por supervisores o monitores.
- Adaptar las pausas a las características del puesto de trabajo.

Desde la prevención, la supervisión activa asegura el cumplimiento y la correcta ejecución.

e) Rol de la jefatura

Las jefaturas deben:

- Promover activamente la realización de pausas.
- Dar el ejemplo en su cumplimiento.
- Evitar prácticas que desincentiven su uso (sobrecarga de trabajo).

El liderazgo es clave para legitimar esta medida dentro del equipo.

f) Beneficios esperados

La implementación de pausas laborales permite:

- Disminución del estrés y la carga emocional.
- Reducción de la fatiga física y mental.
- Mejora en la concentración y desempeño.
- Disminución de errores operacionales.
- Reducción del riesgo de incidentes y accidentes.

Además, contribuye directamente a mejorar los resultados en la dimensión de exigencias emocionales de la encuesta CEAL-SM.

g) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Cumplimiento de la programación de pausas.
- Nivel de participación de los trabajadores.
- Percepción de fatiga y carga laboral.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.
- Disminución de errores o incidentes asociados a cansancio.

2.2.3 Espacios de contención grupal

Los espacios de contención grupal corresponden a una estrategia preventiva orientada a generar instancias seguras y estructuradas donde los trabajadores puedan expresar sus experiencias, emociones e inquietudes relacionadas con el trabajo. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, estos espacios permiten disminuir la carga emocional, fortalecer el apoyo entre compañeros y prevenir efectos negativos en la salud mental.

Esta estrategia adquiere especial relevancia en contextos laborales con alta exigencia emocional, donde los trabajadores enfrentan presión, conflictos o situaciones que pueden generar estrés sostenido.

a) Objetivo de la estrategia

Facilitar instancias de apoyo grupal que permitan a los trabajadores expresar y gestionar sus emociones, fortaleciendo el bienestar psicológico y reduciendo la exposición a riesgos psicosociales.

b) Características de los espacios de contención

1. Instancias formales y planificadas

Los espacios deben:

- Tener una programación definida (semanal o mensual).
- Contar con un tiempo establecido dentro de la jornada laboral.

- Ser dirigidos por un facilitador capacitado (prevencionista, psicólogo o jefatura capacitada).

Esto asegura orden y continuidad en la intervención.

2. Ambiente seguro y de confianza

Es fundamental que el espacio asegure:

- Respeto entre los participantes.
- Confidencialidad de lo conversado.
- Ausencia de juicios o sanciones.

Desde la prevención de riesgos, la confianza es clave para lograr una participación real.

3. Participación voluntaria

Los trabajadores deben:

- Tener la opción de participar libremente.
- Sentirse cómodos al expresar sus opiniones.

La obligatoriedad puede generar resistencia y disminuir la efectividad.

4. Enfoque en experiencias laborales

Los temas a tratar deben estar relacionados con:

- Situaciones de carga emocional en el trabajo.
- Estrés laboral o presión operativa.
- Relaciones interpersonales.
- Dificultades en la ejecución de tareas.

c) Metodología de implementación

Para una correcta aplicación, se recomienda:

- Grupos pequeños (para facilitar la participación).
- Uso de dinámicas de conversación guiada.
- Espacios de reflexión colectiva.
- Identificación de problemas comunes y posibles soluciones.

El facilitador debe guiar la conversación sin imponer opiniones.

d) Rol del facilitador

El facilitador debe:

- Promover la participación equitativa.
- Escuchar activamente.

- Contener emocionalmente a los participantes.
- Evitar conflictos o situaciones de tensión.

Desde la prevención, este rol es clave para evitar efectos negativos y asegurar que el espacio sea constructivo.

e) Beneficios esperados

La implementación de espacios de contención grupal permite:

- Disminución de la carga emocional.
- Mejora del clima laboral.
- Fortalecimiento del apoyo entre compañeros.
- Mayor identificación de problemas psicosociales.
- Reducción del estrés laboral.

f) Indicadores de evaluación

Para evaluar la efectividad se pueden considerar:

- Nivel de participación en los espacios.
- Percepción de apoyo entre trabajadores.
- Evaluación de satisfacción de los participantes.
- Identificación de problemáticas recurrentes.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.

2.3 Indicadores

% de trabajadores capacitados.

Nº de pausas efectivas registradas

Nº de actividades de apoyo realizadas

Tabla 8

Indicadores de evaluación Exigencias emocionales

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Implementar pausas laborales en tareas críticas	Jefaturas	Inmediato	Registro interno	Participación (>80%)
Reuniones de contención o descarga emocional	Jefaturas	Mensual	Actas	Participación (>70%)
Capacitación en manejo emocional	Prevención	3 meses	Lista asistencia	% trabajadores capacitados (>90%)
Canal de apoyo interno para situaciones complejas	RRHH	2 meses	Registro uso canal	Nº casos gestionados

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

3. DIMENSION: CONFLICTO DE ROL (53,1%)

El resultado obtenido en la dimensión **Conflicto de Rol (53,1%)** evidencia la existencia de factores organizacionales que podrían generar incertidumbre respecto de las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la obra. Durante el proceso de evaluación se observó la inexistencia de descripciones formales de cargo para parte de los trabajadores, así como la ejecución de tareas que no corresponden a las funciones habitualmente asociadas a sus puestos de trabajo.

Asimismo, se identificó la coexistencia de distintos niveles de supervisión, particularmente entre los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin una diferenciación clara en la estructura organizacional ni en la definición formal de responsabilidades. Esta situación podría favorecer la emisión de instrucciones contradictorias, la duplicidad de funciones y la incertidumbre respecto de las expectativas laborales.

Los resultados de la encuesta complementaria aplicada a los trabajadores refuerzan esta interpretación, al evidenciar la realización de tareas ajenas al cargo, la recepción de

instrucciones de múltiples jefaturas y la presencia de órdenes contradictorias durante la ejecución de las actividades.

Por lo anterior, las medidas propuestas se orientan a fortalecer la estructura organizacional mediante la formalización de roles, la definición de líneas de mando, la difusión de funciones y la coordinación entre jefaturas, con el propósito de reducir la ambigüedad de responsabilidades, mejorar la coordinación del trabajo y disminuir la exposición de los trabajadores a situaciones de conflicto de rol.

3.1 Objetivo específico

Mejorar la claridad organizacional en los cargos.

3.2 Estrategias

3.2.1 Actualización de descripciones de cargo

La actualización de descripciones de cargo constituye una estrategia organizacional orientada a reducir el conflicto de rol, mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto de trabajo. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la falta de claridad en los roles puede generar incertidumbre, duplicidad de funciones y errores en la ejecución de tareas, aumentando la probabilidad de incidentes y afectando el bienestar de los trabajadores.

Una adecuada descripción de cargo permite establecer límites claros, mejorar la coordinación y fortalecer la percepción de control en el trabajo.

a) Objetivo de la estrategia

Definir y formalizar las funciones, responsabilidades y condiciones de cada cargo, con el fin de reducir la ambigüedad y el conflicto de rol, mejorando la organización del trabajo y la seguridad laboral.

b) Diagnóstico de la situación actual

Como primera etapa, se debe evaluar:

- Existencia de descripciones de cargo formales.
- Nivel de conocimiento de los trabajadores respecto a sus funciones.
- Presencia de duplicidad o vacíos de responsabilidades.
- Confusiones en la asignación de tareas.

Este diagnóstico permite identificar brechas que pueden generar conflicto de rol.

c) Contenidos de la descripción de cargo

Cada descripción de cargo debe incorporar información clara y estructurada, como:

1. Identificación del cargo

- Nombre del puesto.
- Área o unidad de trabajo.
- Dependencia jerárquica.

2. Objetivo del cargo

- Propósito general del puesto dentro de la organización.

3. Funciones y responsabilidades

- Actividades principales del cargo.
- Responsabilidades específicas.
- Límites de acción y toma de decisiones.

Esto evita la duplicidad de funciones y reduce la incertidumbre.

4. Condiciones de trabajo

- Jornada laboral.
- Entorno de trabajo.
- Exigencias físicas y mentales.

5. Riesgos asociados al cargo

- Identificación de peligros.
- Medidas preventivas.
- Uso de elementos de protección personal.

Desde la prevención de riesgos, este punto es clave para integrar la seguridad en el rol.

6. Relaciones funcionales

- Interacción con otros cargos.
- Líneas de comunicación.

Esto mejora la coordinación y evita conflictos entre áreas.

d) Metodología de actualización

Para asegurar efectividad, se recomienda:

- Levantamiento de información en terreno.
- Entrevistas con trabajadores y jefaturas.
- Revisión de procedimientos existentes.

- Validación de la información con los involucrados.

La participación de los trabajadores permite ajustar la descripción a la realidad operativa.

e) Difusión y formalización

Una vez actualizadas, las descripciones de cargo deben:

- Ser comunicadas a todos los trabajadores.
- Entregarse de manera formal (documento físico o digital).
- Explicarse en reuniones o capacitaciones.

La comprensión de las funciones es clave para reducir el conflicto de rol.

f) Beneficios esperados

La implementación de esta estrategia permite:

- Disminución de la ambigüedad de funciones.
- Reducción del estrés asociado al trabajo.
- Mejora en la coordinación entre áreas.
- Disminución de errores operacionales.
- Fortalecimiento de la seguridad laboral.

g) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Porcentaje de cargos con descripción actualizada.
- Nivel de comprensión de funciones por parte de los trabajadores.
- Reducción de conflictos asociados a roles.
- Disminución de errores operacionales.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.

3.2.2 Difusión de funciones y responsabilidades

Se propone la implementación de una estrategia de difusión de funciones y responsabilidades, mediante la actualización de descriptores de cargo, capacitación e inducción a los trabajadores. Esta medida tiene como finalidad disminuir la ambigüedad de roles, mejorar la coordinación de tareas y reducir la vulnerabilidad organizacional, contribuyendo a una ejecución más segura y eficiente de las actividades laborales.

a) Objetivo

Garantizar que todos los trabajadores conozcan de manera clara sus funciones, responsabilidades y límites de acción, con el fin de disminuir la incertidumbre, reducir errores operacionales y mitigar factores de vulnerabilidad en la organización.

b) Fundamento preventivo

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la falta de claridad en funciones genera:

- Duplicidad de tareas
- Omisión de actividades críticas
- Conflictos entre trabajadores
- Aumento del estrés laboral
- Mayor probabilidad de incidentes y accidentes

c) Acciones a desarrollar

1. Actualización de descriptores de cargo

- Definir funciones específicas por puesto
- Establecer responsabilidades en seguridad y salud laboral
- Incorporar tareas críticas de cada rol

2. Difusión formal de funciones

- Entrega de documentos a cada trabajador
- Charlas explicativas por área
- Firma de toma de conocimiento

3. Inducción y reinducción

- Incorporar funciones en el proceso de ingreso
- Reforzar periódicamente (ej: cada 6 meses)

4. Apoyo visual en terreno

- Diagramas simples de funciones
- Organigramas visibles
- Procedimientos accesibles en puntos de trabajo

5. Rol del supervisor

- Explicar tareas diariamente si es necesario
- Resolver dudas operativas
- Controlar cumplimiento de funciones

Tabla 9 Resultados esperados Conflicto de Rol

Problema detectado	Mejora esperada
Confusión de roles	Mayor claridad operativa
Errores en tareas	Disminución de incidentes
Estrés laboral	Reducción de carga mental
Falta de control	Mejor supervisión

Nota. Elaboración propia

Impacto en la disminución de conflicto de rol

Esta estrategia permite:

- Reducir la incertidumbre laboral
- Mejorar la toma de decisiones
- Aumentar el control de riesgos
- Fortalecer la cultura preventiva

En términos simples: ordena la organización y disminuye la exposición al error.

3.2.3 Definición de líneas de mando

Se propone la implementación de la estrategia de definición de líneas de mando, mediante la formalización de una estructura organizacional clara que establezca niveles jerárquicos, responsabilidades y canales de comunicación. Esta medida busca reducir la ambigüedad en la toma de decisiones, mejorar la coordinación de las actividades y disminuir la vulnerabilidad organizacional, fortaleciendo la gestión preventiva y el control de los riesgos laborales.

a) Objetivo

Establecer una estructura clara de autoridad y dependencia dentro de la organización, con el fin de mejorar la toma de decisiones, evitar confusiones operativas y reducir la vulnerabilidad en los procesos de trabajo.

b) Fundamento preventivo

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la falta de líneas de mando definidas genera:

- Instrucciones contradictorias
- Falta de control en las tareas
- Dudas respecto a quién reportar incidentes
- Retrasos en la toma de decisiones
- Mayor exposición a riesgos

Cuando no está claro “quién manda”, aumenta significativamente la probabilidad de error.

c) Acciones a desarrollar

1. Definición de estructura organizacional

- Elaboración o actualización del organigrama
- Formalizar las diferencias funcionales entre los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B.
- Definir claramente los ámbitos de responsabilidad de cada cargo.
- Incorporar esta diferenciación en el organigrama oficial de obra.
- Identificación de niveles jerárquicos
- Clarificación de roles de supervisión

2. Formalización de líneas de mando

- Definir quién reporta a quién
- Establecer canales de comunicación formal
- Determinar responsables por área y turno

3. Documentación y comunicación

- Incorporar líneas de mando en documentos internos
- Difundir mediante reuniones y capacitaciones
- Entrega de información clara a todos los trabajadores

4. Capacitación a supervisores

- Fortalecer su rol como líder directo
- Entregar herramientas para la toma de decisiones
- Clarificar su responsabilidad en seguridad

5. Supervisión y control

- Verificar cumplimiento de la estructura definida
- Evaluar si existen desviaciones (ej: órdenes paralelas)
- Ajustar según necesidades operativas

6. Impacto en la disminución de vulnerabilidad

Esta estrategia permite:

- Evitar errores por falta de coordinación
- Mejorar la respuesta ante incidentes
- Aumentar el control en terreno
- Reducir la incertidumbre del trabajador

En términos prácticos: cada trabajador sabe a quién obedecer, a quién informar y quién responde por su trabajo.

Tabla 10 Problema detectado y mejora esperada Conflicto de Rol

Problema detectado	Mejora esperada
Confusión en la toma de decisiones	Respuestas más rápidas y claras
Órdenes contradictorias	Mayor coherencia operativa
Falta de control	Supervisión efectiva
Desorganización	Estructura clara de trabajo

Nota. Elaboración propia

3.2.4 Coordinación entre jefaturas

La implementación de una estrategia de coordinación entre jefaturas, orientada a alinear criterios, estandarizar instrucciones y fortalecer la comunicación interna. Esta medida busca disminuir el conflicto de rol en los trabajadores, evitando la entrega de órdenes contradictorias y mejorando la claridad en la ejecución de las tareas, contribuyendo así a la reducción de riesgos y a una mayor estabilidad organizacional.

a) Objetivo

Fortalecer la coordinación y alineación entre jefaturas y supervisores, con el fin de evitar instrucciones contradictorias, disminuir la ambigüedad de roles y reducir la exposición a riesgos derivados del conflicto de rol.

b) Fundamento preventivo

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, el conflicto de rol ocurre cuando:

- Un trabajador recibe órdenes contradictorias
- Existen diferentes criterios entre jefaturas
- No hay claridad en prioridades de trabajo
- Se generan presiones incompatibles

c) Acciones a desarrollar

1. Reuniones periódicas de coordinación

- Reuniones formales entre jefaturas y supervisores
- Definición de objetivos comunes
- Alineación de criterios operativos

2. Estandarización de instrucciones

- Definir procedimientos claros de trabajo
- Unificar criterios frente a tareas críticas
- Evitar órdenes informales o paralelas

3. Canales de comunicación formal

- Establecer flujos de información claros
- Uso de medios definidos (reuniones, reportes, etc.)
- Evitar comunicación ambigua o informal

4. Capacitación en liderazgo y comunicación

- Resolución de conflictos
- Entrega efectiva de instrucciones
- Trabajo colaborativo entre jefaturas

5. Supervisión de cumplimiento

- Verificar coherencia en las instrucciones entregadas
- Detectar desviaciones o contradicciones
- Aplicar mejoras continuas

Impacto en la disminución de conflicto de rol

Esta estrategia permite:

- Reducir la ambigüedad en el trabajo
- Mejorar la toma de decisiones operativas

- Disminuir el estrés laboral
- Aumentar la eficiencia y seguridad

3.3 Indicadores

% de cargos formalizados.

% de trabajadores informados.

Nº de conflictos reportados.

Tabla 11 *Indicadores Conflicto de Rol*

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Actualización de descriptores de cargo	RRHH	2 meses	Documentos firmados	% cargos actualizados (>90%)
Reuniones de alineación de funciones	Jefaturas	Mensual	Actas	Disminución errores/retrabajo
Clarificación de responsabilidades por escrito	Jefaturas	2 meses	Instructivos internos	% trabajadores que entienden su rol (>90%)
Canal para resolución de dudas operativas	Jefaturas	Permanente	Registro consultas	Tiempo de respuesta
Evaluación de comprensión de roles	Prevención	Semestral	Encuesta interna	Mejora en percepción

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

4. DIMENSION: COMPAÑERISMO (51,0%)

La dimensión Compañerismo en el CEAL-SM evalúa principalmente la percepción de apoyo, colaboración, confianza y relaciones positivas entre compañeros de trabajo. Un resultado de 50% sugiere que existe una proporción importante de trabajadores que percibe debilidades en la ayuda mutua, integración de equipos o relaciones laborales dentro de la obra.

Esto es especialmente relevante porque en construcción muchas actividades dependen del trabajo coordinado entre trabajadores, cuadrillas y especialidades.

Esta dimensión lo que evidencia oportunidades de mejora en las relaciones de apoyo y colaboración entre trabajadores. Este resultado podría estar asociado a la coexistencia de distintas especialidades y empresas contratistas dentro de la obra, generando una menor integración entre equipos de trabajo. Lo anterior se ve respaldado por la presencia de conflictos laborales registrados, dificultades de coordinación entre cuadrillas y resultados de encuestas complementarias que muestran una percepción moderada del apoyo entre compañeros. Estas condiciones podrían afectar tanto el bienestar psicosocial de los trabajadores como el desempeño seguro y eficiente de las actividades constructivas.

4.1 Objetivo específico

Fortalecer el apoyo social entre trabajadores.

4.2 Estrategias

4.2.1 Actividades de integración

a) Objetivo

Fortalecer el apoyo social entre los trabajadores mediante actividades de integración, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, reducir el aislamiento laboral y disminuir la vulnerabilidad frente a riesgos psicosociales.

b) Fundamento preventivo

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, el compañerismo es clave porque:

- Reduce el estrés laboral
- Facilita la comunicación
- Mejora el trabajo en equipo
- Permite apoyo en situaciones críticas
- Disminuye errores operacionales

c) Acciones a desarrollar

1. Jornadas de integración laboral

- Actividades grupales dentro de la jornada
- Dinámicas de trabajo en equipo
- Espacios de participación entre áreas

2. Talleres de trabajo en equipo

- Desarrollo de habilidades colaborativas
- Resolución conjunta de problemas
- Fomento del respeto y confianza

3. Actividades extralaborales (cuando sea posible)

- Celebraciones institucionales
- Actividades recreativas
- Encuentros deportivos o culturales

Estas instancias fortalecen los vínculos fuera del contexto operativo.

4. Espacios de comunicación y participación

- Reuniones grupales
- Instancias para expresar opiniones
- Canales de apoyo entre trabajadores

5. Rol del supervisor

- Promover el respeto en el equipo
- Detectar conflictos interpersonales
- Fomentar la colaboración diaria

El liderazgo es clave para sostener el compañerismo en el tiempo.

Tabla 12

Resultados Esperados Compañerismo

Problema detectado	Mejora esperada
Falta de apoyo social	Mayor cohesión de equipo
Aislamiento laboral	Mejor integración
Conflictos interpersonales	Reducción de tensiones
Estrés laboral	Disminución de carga emocional
Vulnerabilidad organizacional	Ambiente laboral más seguro

Nota. Elaboración propia

Esta estrategia permite:

- Mejorar la confianza entre trabajadores
- Facilitar la colaboración en tareas críticas
- Reducir errores por falta de comunicación
- Aumentar la percepción de apoyo

En términos simples: un equipo unido trabaja de forma más segura.

Se propone la implementación de actividades de integración orientadas a fortalecer el compañerismo y el apoyo social entre los trabajadores. Esta estrategia busca mejorar las relaciones interpersonales, fomentar el trabajo en equipo y reducir los factores de riesgo psicosocial asociados al aislamiento laboral, contribuyendo a la creación de un ambiente de trabajo más seguro, colaborativo y saludable.

Esta dimensión complementa todas las anteriores, ya que:

- Refuerza el liderazgo
- Mejora la comunicación
- Reduce el conflicto de rol
- Disminuye las exigencias emocionales

Es una estrategia transversal que fortalece toda la gestión preventiva.

4.2.2 Reuniones de trabajo en equipo

a) Objetivo

Establecer espacios formales y periódicos de reunión entre los integrantes del equipo de trabajo, con el fin de mejorar la comunicación, fortalecer la coordinación operativa y reducir factores de riesgo asociados a errores, conflictos y falta de información.

Desde la prevención de riesgos laborales, la falta de reuniones formales genera:

- Descoordinación en las tareas
- Mala comunicación entre trabajadores
- Desconocimiento de riesgos presentes
- Aumento de errores operacionales
- Conflictos dentro del equipo

La ausencia de comunicación estructurada incrementa la vulnerabilidad organizacional.

b) Acciones a desarrollar

1. Programación de reuniones periódicas

- Definir frecuencia (diaria, semanal o según operación)
- Establecer horarios fijos
- Asegurar la participación del equipo

2. Definición de contenidos

En cada reunión se deben abordar temas como:

- Planificación de tareas
- Identificación de riesgos del día
- Revisión de incidentes o desviaciones
- Coordinación entre trabajadores

Esto permite anticiparse a situaciones peligrosas.

3. Fomento de la participación activa

- Espacio para que los trabajadores opinen
- Levantamiento de problemas en terreno
- Propuesta de mejoras por parte del equipo

4. Rol del supervisor

- Liderar la reunión
- Entregar instrucciones claras

- Resolver dudas operativas y de seguridad
- Verificar comprensión del equipo

El supervisor asegura que la información sea clara y aplicable.

5. Registro y seguimiento

- Dejar constancia de acuerdos
- Asignar responsables
- Verificar cumplimiento en reuniones posteriores

Esta estrategia permite:

- Anticipar riesgos en las tareas
- Alinear al equipo en objetivos comunes
- Mejorar la toma de decisiones
- Fortalecer la confianza y el apoyo entre trabajadores

Se propone la implementación de reuniones de trabajo en equipo de carácter periódico, orientadas a mejorar la comunicación, coordinar las actividades operativas y fortalecer la gestión preventiva. Esta estrategia permitirá identificar oportunamente los riesgos, alinear las tareas del equipo y reducir la ocurrencia de errores e incidentes, contribuyendo a disminuir la vulnerabilidad organizacional y mejorar el apoyo social entre los trabajadores.

4.2.3 Promoción de buen trato laboral.

La implementación de una estrategia de promoción del buen trato laboral, orientada a fomentar relaciones basadas en el respeto, la comunicación efectiva y la convivencia positiva. Esta medida busca prevenir conflictos interpersonales, disminuir factores de riesgo psicosocial y contribuir a un ambiente laboral seguro, saludable y colaborativo, fortaleciendo así la gestión preventiva de la organización.

a) Objetivo

Fomentar relaciones laborales basadas en el respeto, la comunicación efectiva y la colaboración, con el fin de prevenir conflictos, reducir factores de riesgo psicosocial y fortalecer un ambiente de trabajo seguro y saludable.

b) Fundamento preventivo

Desde la prevención de riesgos laborales, un ambiente de mal trato genera:

- Estrés y desgaste emocional
- Conflictos interpersonales

- Baja motivación
- Problemas de comunicación
- Mayor probabilidad de errores y accidentes

El buen trato actúa como un **factor protector** frente a estos riesgos.

c) Acciones a desarrollar

1. Sensibilización y capacitación

- Charlas sobre respeto, convivencia y clima laboral
- Promoción de conductas adecuadas
- Identificación de conductas inapropiadas (gritos, descalificaciones, etc.)

2. Definición de normas de convivencia

- Establecer reglas claras de comportamiento
- Incorporar el buen trato en reglamentos internos
- Difundir de manera formal a todos los trabajadores

3. Fortalecimiento de la comunicación

- Promover el uso de lenguaje respetuoso
- Fomentar la escucha activa
- Evitar comunicación agresiva o informal negativa

4. Rol del liderazgo

- Supervisores como modelo de conducta
- Corrección inmediata de malos tratos
- Promoción constante del respeto

El trabajador replica el comportamiento de su jefatura.

5. Canales de reporte y apoyo

- Espacios para informar situaciones de mal trato
- Gestión oportuna de conflictos
- Protección del trabajador que denuncia

6. Actividades de integración

- Fomentar relaciones positivas
- Espacios de convivencia
- Trabajo colaborativo

Esta estrategia permite:

- Reducir riesgos psicosociales
- Mejorar la comunicación en terreno
- Disminuir errores por conflictos
- Aumentar el apoyo social

Esta estrategia es transversal y fortalece:

- Compañerismo
- Liderazgo
- Comunicación
- Coordinación

4.3 Indicadores

- N° de actividades realizadas
- % de participación
- Encuestas de percepción interna.

Tabla 13

Indicadores de evaluación Compañerismo.

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Realización de reuniones de equipo	Jefaturas	Mensual	Actas	% participación (>70%)
Actividades de integración laboral	RRHH	Semestral	Registro actividad	% participación (>80%)
Promoción de cultura de respeto	Jefaturas	Permanente	Charlas / registros	Disminución conflictos
Implementación de reconocimiento de equipos	RRHH	Trimestral	Registro reconocimiento	Percepción positiva
Gestión temprana de conflictos	Jefaturas / CPHS	Permanente	Actas / informes	N° conflictos

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

INDICADORES GENERALES DE SEGUIMIENTO

Tabla 14

Indicadores generales de seguimiento Compañerismo

Indicador	Meta
Ausentismo laboral	Mantener o disminuir
Licencias médicas por causa común	Tendencia a la baja
Reclamos formales internos	Disminución progresiva
Participación en actividades	≥ 70%
Cobertura de capacitación	≥ 90%

Nota. Elaboración propia

CRITERIOS DE ACTIVACIÓN DE MEDIDAS ADICIONALES

Se deberá reforzar o ajustar el plan si se detecta:

- Aumento de ausentismo (>10%)
- Incremento de conflictos laborales
- Percepción negativa en evaluaciones internas
- Cambios organizacionales relevantes

CONTROL Y SEGUIMIENTO TRANSVERSAL

Tabla 15

Indicadores de evaluación Compañerismo

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia
Evaluar cumplimiento del plan	% medidas ejecutadas	≥ 80%	Prevención	Trimestral
Reportar avances	Informe emitido	1 informe	Prevención	Trimestral
Revisión en Comité Paritario	Acta registrada	100% reuniones	Comité	Trimestral
Registro de evidencias	Nº registros disponibles	Completo	Prevención	Permanente

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

CONCLUSIONES

La aplicación del Cuestionario CEAL-SM permitió identificar la presencia de factores de riesgo psicosocial en la obra evaluada, destacando las dimensiones de Vulnerabilidad (69,8%), Exigencias Emocionales (53,1%) y Conflicto de Rol (53,1%), cuyos resultados evidencian la necesidad de fortalecer diversos aspectos de la gestión organizacional.

El análisis de los antecedentes recopilados permitió identificar elementos comunes entre las dimensiones afectadas. En primer lugar, se observaron deficiencias en los procesos de comunicación interna, especialmente respecto de cambios organizacionales, reasignaciones de funciones y modificaciones en la supervisión de los equipos de trabajo. Asimismo, se evidenciaron dificultades relacionadas con la definición de roles, responsabilidades y líneas de autoridad, situación reflejada en la coexistencia de cargos con funciones poco diferenciadas y en la ejecución de tareas que no siempre se ajustan a las funciones esperadas para cada cargo.

Por otra parte, el contexto operacional de la obra, caracterizado por retrasos en la programación, exigencias asociadas al cumplimiento de plazos y extensos períodos de trabajo continuo, podría haber contribuido al incremento de la carga emocional y la percepción de incertidumbre por parte de los trabajadores. Estos factores no sólo afectan el bienestar psicológico de las personas, sino que también pueden impactar la coordinación de las actividades, la toma de decisiones y la ejecución segura de los trabajos.

En este sentido, los resultados obtenidos sugieren que los factores de riesgo psicosocial identificados tienen un origen principalmente organizacional, observándose una estrecha relación entre la comunicación, la claridad de funciones, la coordinación entre jefaturas y la percepción de apoyo que reciben los trabajadores durante el desarrollo de sus actividades.

Las medidas de intervención propuestas abordan estos factores mediante acciones destinadas a fortalecer la estructura organizativa, mejorar la comunicación interna, formalizar funciones y responsabilidades, establecer líneas de mando claras, promover la participación de los trabajadores y desarrollar competencias de liderazgo en supervisores y jefaturas. De igual forma, se incorporan estrategias orientadas a disminuir la carga emocional asociada al trabajo, mediante espacios de apoyo, pausas laborales y herramientas para la gestión del estrés.

La implementación de estas medidas permitirá avanzar hacia una organización con mayores niveles de claridad operacional, coordinación y participación, favoreciendo la reducción de la incertidumbre laboral, la disminución de las exigencias emocionales y la mitigación de los conflictos asociados a la definición de roles. En consecuencia, se espera una mejora en el bienestar psicosocial de los trabajadores, un fortalecimiento de la cultura preventiva y un impacto positivo en la productividad y seguridad de la obra.

Finalmente, esta investigación permite concluir que la gestión de los riesgos psicosociales debe ser considerada como un componente estratégico dentro de la administración de proyectos de construcción, dado que las condiciones organizacionales influyen directamente en la salud de los trabajadores, en la eficiencia operacional y en el desempeño global de la organización.

BIBLIOGRAFÍA / LINKOGRAFIA

Administración del Tiempo. (s.f.). *Degerencia*.

http://www.degerencia.com/tema/administracion_del_tiempo

Comité Mixto OIT/OMS. (2013, 1 de noviembre). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, vigilancia y prevención*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf

Gabinete Psicopedagógico de la Universidad de Granada. (2001). *El estrés laboral*. Universidad de Granada. <http://www.ugr.es/~ve/pdf/estres.pdf>

Instituto de Salud Pública. (2015). *Guía de conceptos básicos e indicadores en seguridad y salud en el trabajo*. Ministerio de Salud, Gobierno de Chile.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1995). *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Jefatura del Estado de España. [1]

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: El modelo demanda-control-apoyo social (I)*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/17-serie-ntp-numeros-576-a-610-ano-2001/ntp-603-riesgo-psicosocial-el-modelo-demanda-control-apoyosocial-i-2001> [1, 2]

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2012). *NTP 926: Factores psicosociales: Metodología de evaluación*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/27-serie-ntp-numeros-926-a-960-ano-2012/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-926> [1, 2]

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.). *Estrés laboral*. INSHT. [1]

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2012, 12 de diciembre). *Guía de salud laboral para la prevención de riesgos psicosociales*. ISTAS. <http://www.istas.ccoo.es/descargas/GUIA%20SALUD.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Ministerio de Salud. (2000, 29 de abril). *Decreto 594: Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1968, 1 de febrero). *Ley 16744: Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28650>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1969, 7 de marzo). *Decreto 101: Aprueba reglamento para la aplicación de la Ley N° 16.744*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041130>

Ministerio Secretaría Regional de la Presidencia. (2005, 22 de septiembre). *Decreto 100: Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Salud y seguridad en el trabajo: Fuentes de información OIT*. [1]

Organización Internacional del Trabajo. (2003, octubre). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la seguridad y la salud en los sectores del comercio y las oficinas*. OIT. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf [1]

Roa, W. (s.f.). *Liderazgo efectivo*. Innatia. <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>

Valdebenito, M. J. (2013). Habilidades blandas: Fundamentales para el desarrollo personal. *Revista Educar*, (22), 22-23.

Pérez Franco, J., Candía Tapia, M., y Soto, M. (2023, 1 de marzo). *Documento 24: Nuevo cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial CEAL-SM / SUSESO*. Superintendencia de Seguridad Social, Gobierno de Chile. <https://www.suseso.gob.cl/619/w3-article-703537.html> [1]

Ministerio de Salud. (2022, 25 de octubre). Resolución 1448 Exenta. Actualiza Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo y deja sin efecto la resolución nº 1.433 exenta, de 2017, del Ministerio de Salud. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1183368>

DEDICATORIA

A mi hermosa hija Simona, a mi mamita y a mi compañero Víctor, artífices de este logro.

RESUMEN

Los factores de riesgo psicosocial constituyen una de las principales preocupaciones en materia de seguridad y salud ocupacional, debido a los efectos que pueden generar sobre la salud mental, física y social de los trabajadores, así como sobre el desempeño y productividad de las organizaciones. En Chile, la gestión de estos riesgos se encuentra regulada por el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Ministerio de Salud y por las directrices establecidas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), que definen al cuestionario CEAL-SM/SUSESO como el instrumento oficial para su evaluación. En este contexto, el sector de la construcción presenta condiciones particulares asociadas a altas demandas laborales, presión por cumplimiento de plazos, diversidad de especialidades y constante coordinación entre equipos de trabajo, factores que pueden favorecer la aparición de riesgos psicosociales.

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo proponer un plan de intervención orientado a la gestión de los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., específicamente en la obra Hospital Buin-Paine, mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO. Para ello, se realizó una revisión teórica y normativa relacionada con los factores de riesgo psicosocial, su impacto en la salud de los trabajadores y la gestión preventiva exigida por la legislación vigente. Posteriormente, se analizaron los resultados de la evaluación efectuada en el centro de trabajo, considerando el nivel de riesgo global y el comportamiento de cada una de las dimensiones evaluadas.

La evaluación alcanzó una participación del 90% de la dotación, correspondiente a 96 trabajadores de un total de 106, cumpliéndose los criterios de representatividad establecidos por la normativa. Los resultados evidenciaron un nivel global de riesgo bajo; sin embargo, se identificaron dimensiones críticas que requieren intervención preventiva, destacando vulnerabilidad (69,8%), exigencias emocionales (53,1%), conflicto de rol (53,1%) y compañerismo (51,0%). Estos resultados demuestran que, aun cuando el nivel global sea favorable, existen condiciones organizacionales específicas que pueden afectar el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

En función de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de intervención basada en el ciclo de mejora continua, incorporando medidas orientadas a fortalecer la comunicación interna, promover la participación de los trabajadores, fortalecer el liderazgo de supervisores, clarificar funciones y responsabilidades, mejorar el trabajo en equipo y desarrollar estrategias de apoyo emocional. Asimismo, se definieron indicadores de seguimiento que permitirán evaluar la efectividad de las medidas implementadas y favorecer la mejora continua de las condiciones laborales.

Se concluye que la gestión de los factores de riesgo psicosocial debe abordarse de manera integral y permanente, independientemente del nivel de riesgo global obtenido, ya que la identificación temprana de dimensiones críticas permite implementar acciones preventivas orientadas a proteger la salud mental de los trabajadores, fortalecer la cultura preventiva y contribuir al desarrollo de ambientes laborales más seguros, saludables y sostenibles.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....1

OBJETIVO GENERAL.....3

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....3

CAPÍTULO 1: MARCO LEGAL.....4

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....5

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES TEÓRICOS.....9

3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES..... 10

3.1.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES 10

3.1.2 REPERCUSIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES..... 10

3.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL 10

3.2 DIFERENCIA CONCEPTUAL: FACTORES PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL. 11

3.2.2 PRINCIPALES FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO..... 13

3.2.3 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJADOR. 21

3.2.4 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN .. 22

3.2.5 EFECTOS SOBRE LA EXPOSICION A RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO SEGÚN PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES..... 22

3.3 FACTORES PSICOSOCIALES EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHILE 23

3.4 CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO 25

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES E IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES AFECTADAS. 32

4.1 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN 32

4.2 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS. 33

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 33

4.4 DIMENSIONES AFECTADAS..... 34

 4.4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES AFECTADAS 35

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO CEAL SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR CHILE S.A..... 38

5.1 DIAGNÓSTICO RESUMIDO 39

5.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN 40

 1. DIMENSIÓN: VULNERABILIDAD (69,8%) 40

 2. DIMENSIÓN: EXIGENCIAS EMOCIONALES (53,1%) 49

 3. DIMENSIÓN: CONFLICTO DE ROL (53,1%) 56

 4. DIMENSIÓN: COMPAÑERISMO (51,0%)..... 65

CONCLUSIONES..... 74

REFERENCIAS 76

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

Tabla 1 Principales factores de riesgo psicosocial según Cox y Griffiths (1996)..... 13

Tabla 2 Consecuencias generales para el trabajador 16

Tabla 3 Diferencias entre estrés y burnout 20

Tabla 4 Dimensiones afectadas. 35

Tabla 5 Diagnóstico resumido..... 40

Tabla 6 Indicadores de evaluación 46

Tabla 7 Hallazgos y acciones correctivas..... 48

Tabla 8 Indicadores de evaluación Exigencias emocionales..... 55

Tabla 9 Resultados esperados Conflicto de Rol 61

Tabla 10 Problema detectado y mejora esperada Conflicto de Rol..... 62

Tabla 11 Indicadores Conflicto de Rol..... 64

Tabla 12 Resultados Esperados Compañerismo..... 67

Tabla 13 Indicadores de evaluación Compañerismo..... 71

Tabla 14 Indicadores generales de seguimiento Compañerismo..... 71

Tabla 15 indicadores de evaluación Compañerismo 72

Imagen 1 Organigrama de la Organización 6

Imagen 2 Distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023. 24

Imagen 3 Resultados evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales, semáforo. 34

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la carga mental en la población trabajadora ha experimentado un aumento sostenido, producto de cambios en las condiciones laborales, mayores exigencias productivas y la necesidad de adaptación constante a entornos dinámicos y altamente demandantes. Esta situación ha generado un incremento en los factores de riesgo psicosocial, entendidos como aquellas condiciones del trabajo que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores, tales como altas demandas laborales, falta de control sobre las tareas, deficiente apoyo social y condiciones organizacionales inadecuadas.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, estos factores representan una problemática relevante, ya que no solo impactan la salud de los trabajadores, sino que también influyen directamente en la seguridad en el trabajo, aumentando la probabilidad de errores humanos, incidentes y accidentes laborales. Entre las consecuencias más frecuentes asociadas a la exposición a riesgos psicosociales se encuentran el estrés laboral, el síndrome de agotamiento profesional (burnout), trastornos de ansiedad y depresión, así como problemas físicos derivados, como fatiga crónica y enfermedades cardiovasculares.

En Chile, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), a través del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, establece la obligatoriedad de identificar, evaluar y gestionar estos riesgos dentro de las organizaciones. Para ello, se ha definido el cuestionario CEAL-SM como instrumento oficial, el cual permite medir distintas dimensiones relacionadas con la organización del trabajo, tales como exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa, compensaciones y doble presencia. La correcta aplicación de este instrumento permite obtener un diagnóstico claro del estado de la salud mental laboral y facilita la implementación de medidas preventivas adecuadas.

En este contexto, el sector de la construcción presenta características particulares que pueden potenciar la exposición a riesgos psicosociales, tales como jornadas extensas, presión por cumplimiento de plazos, condiciones físicas exigentes y entornos de trabajo cambiantes. Estas condiciones hacen necesario abordar la gestión de estos riesgos de manera integral, considerando tanto aspectos organizacionales como individuales, con el fin de resguardar la salud de los trabajadores y asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables.

En base a lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo evaluar los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., específicamente en la obra del Hospital Buin Paine. A través del análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario CEAL-SM, se busca identificar aquellas dimensiones críticas que puedan representar un riesgo significativo para la salud mental de los trabajadores.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos, se pretende proponer medidas de intervención orientadas a la prevención y control de los riesgos detectados, contribuyendo a

mejorar la calidad de vida laboral, reducir el ausentismo, disminuir la rotación de personal y fortalecer la productividad organizacional. De esta manera, el estudio no solo busca dar cumplimiento a la normativa vigente, sino también promover una cultura preventiva que integre la salud mental como un elemento fundamental dentro de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer plan de intervención orientado a la gestión de los factores de riesgo psicosocial en la empresa Sacyr Chile S.A., en la obra Hospital Buin-Paine, mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar normativa vigente relacionada con los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
2. Describir las características de la organización y del centro de trabajo.
3. Evaluar los factores de riesgo psicosocial mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO.
4. Analizar las medidas técnicas para proponer estrategias de intervención orientadas a la mitigación de los riesgos detectados.

CAPÍTULO 1: MARCO LEGAL

Antecedentes de factores de riesgo psicosocial en el trabajo en Chile

En Chile, estudios como la Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida (ENETS) evidencian que una parte importante de la población trabajadora presenta síntomas asociados al estrés laboral, tales como cansancio persistente, trastornos del sueño, irritabilidad y cefaleas.

El estrés laboral actúa como un mediador de patologías físicas y mentales, siendo consecuencia directa de la organización del trabajo, la intensificación de la carga laboral, la incorporación de nuevas tecnologías y la creciente exigencia productiva. Estas condiciones configuran un escenario que, de no ser gestionado adecuadamente, representa un riesgo significativo tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

Desde el punto de vista preventivo, los factores psicosociales deben ser abordados de manera sistemática, considerando que su impacto no solo afecta la salud de los trabajadores, sino también indicadores organizacionales como productividad, accidentabilidad, ausentismo y clima laboral.

MARCO LEGAL

Ley N.º 16.744 de 1968: Esta ley establece el Seguro Social obligatorio contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Su objetivo es prevenir la ocurrencia de riesgos laborales y proteger a los trabajadores en caso de que ocurran.

Circular N.º 3709 de enero 2023: Detallan la implementación y obligatoriedad de la evaluación de riesgos psicosociales con el cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales: Es una regulación, sustentada en la Ley 16.744, que exige a las empresas la evaluación y gestión de los factores de riesgo para la salud mental en el trabajo. El cuestionario CEAL-SM/SUSESO es el instrumento oficial para esta medición.

DEFINICIONES

Factores de Riesgo Psicosocial Laboral: Son aspectos de la organización y el ambiente de trabajo que pueden afectar la salud física y mental de los empleados.

CEAL-SM/SUSESO: Es el instrumento validado en Chile para evaluar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales: Es la normativa que establece la obligación de las empresas de evaluar estos riesgos utilizando el cuestionario CEAL-SM/SUSESO.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Sacyr es una empresa global dedicada al desarrollo de infraestructuras y concesiones, con presencia en diversos países y proyectos de alto impacto. En Chile, participa en la construcción del nuevo Hospital Buin-Paine, obra de alta complejidad que involucra múltiples áreas operativas y un importante número de trabajadores.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, este tipo de proyectos presenta condiciones particulares como alta presión por plazos, coordinación de equipos multidisciplinarios y presencia de subcontratación, factores que pueden incrementar la exposición a riesgos psicosociales.

1) Misión

Aspiramos a ser un referente en el desarrollo de infraestructuras gracias a nuestra propuesta innovadora, al compromiso con el medio ambiente y a la apuesta por el desarrollo profesional y personal de una plantilla diversa.

2) Visión

Desarrollar infraestructuras que promuevan el bienestar y el desarrollo sostenible de las regiones en las que estamos presentes, generando valor a todos nuestros grupos de interés: empleados, clientes, socios, accionistas, sociedades.

3) Antecedentes de la empresa

Personalidad Jurídica: Sacyr Chile S.A

Nombre de fantasía: Sacyr

Rut de la empresa: 96.786.880-9

Dirección de la empresa: Isidora Goyenechea N°2800, Piso 11, Las Condes, Santiago, Chile.

Dirección de obra: Camino Longitudinal N° 1649, Caletera Ruta 5 Sur, Buin.

4) Organigrama de la organización

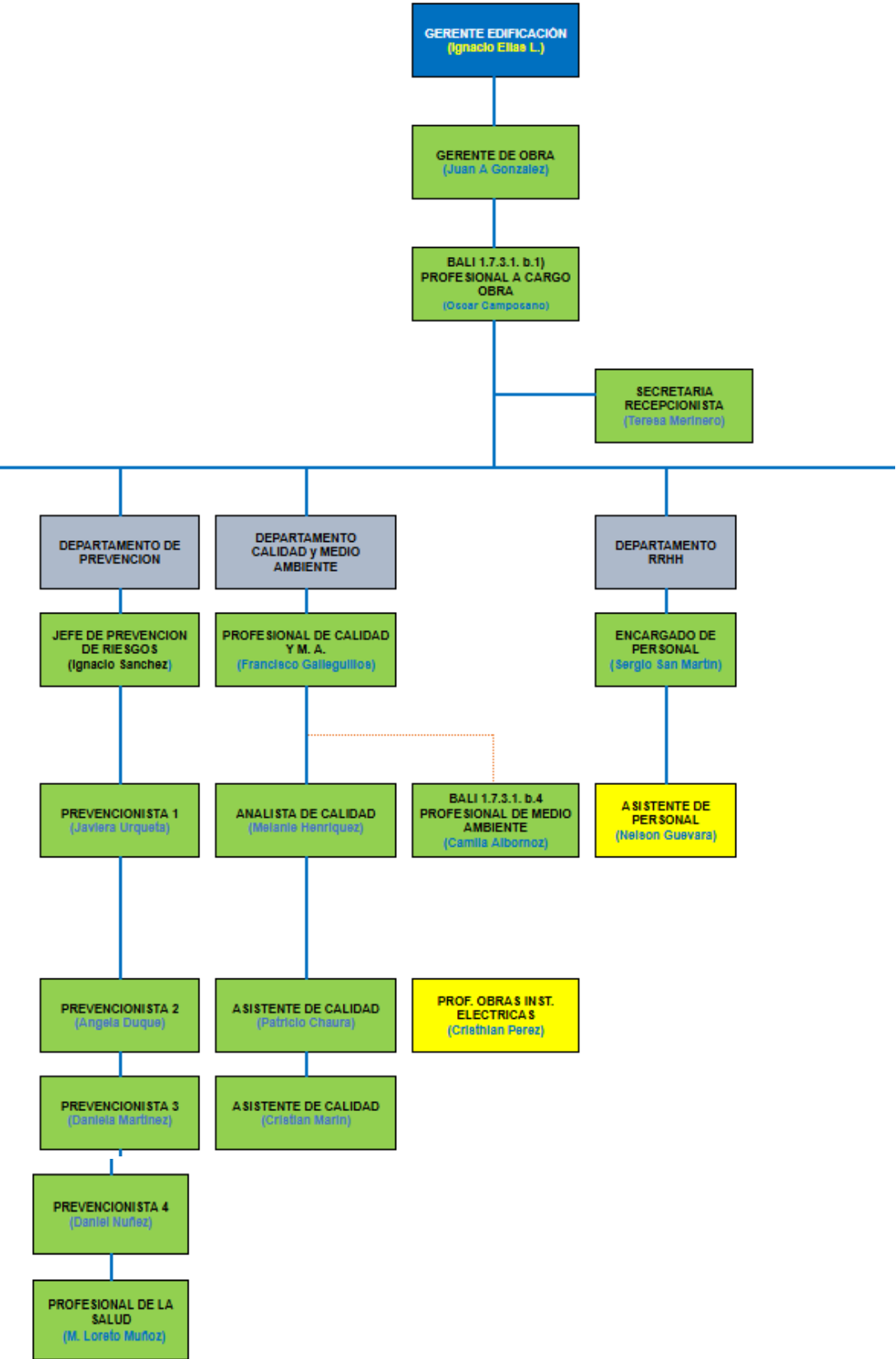


Imagen 1

Estructura Jerárquica de la Organización según el Sistema de Gestión Interno

Nota. *Adaptado de Reporte de Estructura Organizacional Construcción del nuevo Obra Hospital Buin-Paine*

5) Descripción de áreas de trabajo:

Gerencia de infraestructura Chile:

Gerente de proyecto: La obra es dirigida por una persona, quien es el encargado de la administración general de la obra, el cual trabajara en conjunto con todas las áreas mencionadas en este apartado.

Producción: Son los responsables de ejecutar las faenas en terreno, transformando los planos y diseños en una estructura física. Abarca desde la dirección y supervisión. Enfocado en la productividad, el cumplimiento del cronograma, la calidad de la ejecución y la seguridad.

Aprovisionamiento: Encargados de la función logística dentro de obra, mediante la cual es proveer de todos los materiales necesarios para su desempeño. Realiza cotizaciones, compras y contrataciones a empresas subcontratistas.

Oficina Técnica: La oficina técnica en el área de construcción es el centro de control y coordinación de un proyecto. Proporciona el soporte técnico, administrativo y de gestión necesario para que la obra en terreno se ejecute de manera correcta, eficiente y rentable. Su personal actúa como el puente entre la administración del proyecto y el equipo de producción en el sitio.

Instalaciones: El equipo de instalaciones se refiere a los especialistas encargados de montar, poner en servicio y mantener todos los sistemas que hacen que un edificio sea funcional, habitable y seguro. No se trata de un solo equipo, sino de varios equipos especializados que trabajan en coordinación bajo la supervisión de un coordinador o jefe de instalaciones (Especialidades de: extinción y detección de incendio, climatización, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, gases clínicos, ascensores, entre otras).

Administración: Área encargada de la gestión financiera de obra.

Recursos Humanos (RR. HH): Son los encargados de gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH., como pagado de remuneración y entrega de liquidaciones del personal de la empresa. Además, son los encargados de aplicar los sistemas de gestión que se han de utilizar en la empresa, por otra parte, son los encargados de contratar y asignar los recursos humanos que son necesarios en obra, seleccionando de manera correcta el personal a contratar.

Gestión contractual: Es el proceso de administrar y supervisar los acuerdos legalmente vinculantes (contratos) que rigen el proyecto, desde su inicio hasta su cierre. Su objetivo es asegurar que todas las partes cumplan con sus obligaciones, minimizando riesgos y maximizando el valor del proyecto. En una obra, esta función es crítica, pues gestiona la relación entre el mandante (cliente), el contratista principal, los subcontratistas y los proveedores.

Prevención de Riesgos: El equipo de prevención de riesgos realiza, identificación y evaluación de los riesgos, diseña e implementa programas preventivos, capacita y concientiza, debe, además, gestionar la documentación, asesorar, supervisar, coordinar trabajos y se encarga de investigar accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

Medio ambiente: Tiene la misión de gestionar, controlar y mitigar los impactos ambientales negativos que genera el proyecto. Esto se logra mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente, la implementación de un Plan de Gestión Ambiental (PGA) y la promoción de prácticas de construcción sostenibles.

Calidad: Encargados de asegurar que el proyecto se ejecute de acuerdo con las especificaciones técnicas, los planos, la normativa vigente y los estándares de excelencia establecidos. Su función principal es prevenir errores, corregir desviaciones y garantizar la satisfacción del cliente a través de una supervisión rigurosa de los procesos y materiales.

6) Centro de Trabajo

Este centro de trabajo cuenta con 106 número de trabajadores, los cuales 36 son empleados y 70, son trabajadores sindicalizados.

7) Prevención de riesgos laborales

7.1) Prevención de riesgos laborales en la organización.

La organización cuenta con un departamento de prevención de riesgos laborales, quien lidera este equipo compuesto por 5 personas es, Don Wesli Espejo, quien se encarga de gestionar todo lo relacionado en materia de prevención en este centro.

Con la cantidad de trabajadores en el centro de trabajo se cuenta con un Comité Paritario de Higiene y Seguridad.

7.2) Reglamento interno de higiene y seguridad

La empresa Sacyr Chile S.A, cuenta con un Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, este reglamento es otorgado a cada uno de los trabajadores de la organización en forma gratuita,

al momento de la entrega del reglamento se debe dejar constancia de su recibimiento por medio de la firma de cada trabajador en un acta especial destinada para ese propósito.

El reglamento trata las obligaciones y derechos de todo trabajador del establecimiento, además de contener las prohibiciones y condiciones de seguridad y ambientales básicas en el lugar de trabajo a los cuales deben quedar sujetos todos los integrantes de la organización.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES TEÓRICOS

En el presente capítulo se abordará el marco teórico relacionado con los factores psicosociales en el trabajo, incluyendo su evolución conceptual, principales características y su relación con la organización laboral. Asimismo, se revisarán antecedentes relevantes vinculados a la salud mental en la población trabajadora chilena, considerando su impacto en el desempeño y en la seguridad laboral.

De igual forma, se presentará el instrumento vigente en Chile para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, correspondiente al cuestionario CEAL-SM/SUSESO, el cual se encuentra validado y adaptado a la realidad nacional, permitiendo su aplicación en el ámbito de la prevención de riesgos laborales y en la gestión organizacional.

La prevención de riesgos laborales se entiende como un conjunto de acciones sistemáticas orientadas a identificar, evaluar y controlar los riesgos presentes en el entorno de trabajo, con el propósito de proteger la salud y la seguridad de los trabajadores. En este contexto, los factores psicosociales adquieren una especial relevancia, debido a su influencia en la conducta, el rendimiento y la toma de decisiones de los trabajadores, pudiendo afectar directamente la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales.

Desde una perspectiva técnica, es importante distinguir los siguientes conceptos:

- **Factores psicosociales:** Corresponden a las condiciones propias de la organización del trabajo, tales como la carga laboral, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales. Estas pueden tener efectos positivos o negativos en los trabajadores.
- **Factores de riesgo psicosocial:** Son aquellas condiciones laborales que, por su naturaleza o intensidad, presentan un potencial de daño para la salud de los trabajadores, como el exceso de carga laboral, la falta de apoyo social o la ambigüedad de roles.
- **Riesgos psicosociales:** Corresponden a las consecuencias derivadas de la exposición a factores de riesgo psicosocial, manifestándose en problemas como estrés laboral, agotamiento emocional (burnout), trastornos de ansiedad, entre otros.

En este sentido, la adecuada gestión de los factores psicosociales resulta fundamental para el control de los riesgos laborales, ya que no solo incide en la salud mental de los trabajadores, sino también en la seguridad de los procesos, la productividad y el clima organizacional.

3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

3.1.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La prevención de riesgos laborales, según la *Guía de conceptos básicos e indicadores en seguridad y salud en el trabajo* del Instituto de Salud Pública, se define como un “conjunto de actividades o medidas preestablecidas en todas las fases de la organización, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” (Instituto de Salud Pública, 2015).

Podemos afirmar entonces, que la prevención de riesgos laborales consiste en una disciplina que promueve la seguridad y salud de los trabajadores en las organizaciones y lo hace mediante la identificación, evaluación y control de los diversos peligros y riesgos que están relacionados con el entorno laboral, también es la encargada del fomento del desarrollo de actividades de tipo preventivas, es decir de toda actividad y medidas necesarias para poder prevenir de manera eficaz los riesgos presentes en las organizaciones.

3.1.2 REPERCUSIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Los factores psicosociales dentro de una organización pueden ser un aporte o perjudicar la prevención de riesgos debido a que, cuando éstos son negativos, es decir factores de riesgo, hacen que los trabajadores de las organizaciones no se encuentren en las condiciones óptimas para la realización de sus labores cotidianas, ya que, este tipo de factores afectan tanto a nivel psíquico (estrés, inseguridad, tensión, etc.) como a nivel físico (Problemas gastrointestinales, cansancio general, etc.), además, por éstos motivos el trabajador queda en una situación de vulnerabilidad, lo que afecta incluso la toma de decisiones de éste, provocando que quede más propenso a sufrir accidentes profesionales y enfermedades profesionales, lo que presenta un evento desfavorable para el trabajador en cuestión y para la gestión preventiva de la organización, otorgando también costos asociados a su entidad empleadora por motivo de multas.

3.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

La definición de clima laboral, también conocido como clima organizacional, ha sido desarrollada en el ámbito de la psicología organizacional. Según García Solarte (2009), este concepto tuvo sus primeras aproximaciones hacia la década de 1960, a partir de los aportes de Gellerman, en el marco de la psicología industrial y organizacional. No obstante, hasta la actualidad no existe una definición única, debido a la diversidad de enfoques teóricos y metodológicos que dificultan la construcción de un concepto unificado.

En este sentido, las definiciones de clima organizacional “varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (García Solarte, 2009, p. 45).

Sin embargo, a pesar de las diferencias conceptuales, existe consenso entre los investigadores en que el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores, debido al impacto que tiene en sus percepciones, conductas y nivel de compromiso con la organización.

3.2 DIFERENCIA CONCEPTUAL: FACTORES PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

A menudo se confunden los términos factores psicosociales, factores de riesgo psicosocial y riesgo psicosocial, aunque conceptualmente son diferentes. La distinción clave reside en la neutralidad o la nocividad de las condiciones y en el resultado que estas generan.

FACTORES PSICOSOCIALES: Los factores psicosociales son las condiciones generales presentes en una situación laboral, relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea. Son inherentes al trabajo y pueden ser tanto positivos como negativos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1984) publicó el documento *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*, el cual constituye una de las primeras referencias formales sobre la materia y su consideración como un riesgo laboral.

En este documento se plantea la existencia de un “continuo” en el que las interacciones laborales pueden generar efectos tanto negativos como positivos. En el caso de las interacciones negativas, estas pueden dar origen a factores de riesgo psicosocial, tales como el estrés, el burnout y el acoso laboral; mientras que las interacciones positivas favorecen estados de bienestar y un rendimiento laboral óptimo.

Este informe marcó un hito en la prevención de riesgos laborales, al reconocer que los riesgos en el trabajo no se limitan únicamente a aspectos físicos, sino que también incluyen dimensiones psicológicas y sociales. En este sentido, su objetivo principal fue identificar estos factores y proponer medidas orientadas a la promoción de ambientes de trabajo saludables.

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: Se refiere a aquellas condiciones del entorno laboral que, al interactuar con el trabajador, presentan una alta probabilidad de generar daño en su salud física y mental, así como en su bienestar general. En este sentido, corresponden

a aspectos negativos de la organización del trabajo que pueden afectar el equilibrio psicológico del individuo.

La exposición a estos factores puede provocar una respuesta en el trabajador, generalmente asociada al estrés laboral, que, cuando se mantiene en el tiempo, puede derivar en consecuencias más complejas, tales como trastornos emocionales o enfermedades profesionales de origen psicosocial.

En el contexto nacional, la legislación chilena define los factores de riesgo psicosocial laboral (FRPSL) a través de la normativa vigente establecida por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el Ministerio de Salud. En particular, a partir de la implementación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo y del instrumento CEAL-SM/SUSESO (Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental), se establece la siguiente definición:

“Aquellos aspectos del diseño del trabajo, de la organización y gestión de este, y de su contexto social y ambiental, que poseen el potencial de causar un daño psíquico o físico en los trabajadores” (Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO], 2022).

Por otra parte, es importante distinguir que los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores de riesgo psicosocial, corresponden a las consecuencias derivadas de la exposición prolongada a dichas condiciones adversas. Estas se manifiestan en forma de estados o situaciones que afectan la salud de los trabajadores, tales como estrés crónico, agotamiento emocional o alteraciones en la conducta. En general, los efectos asociados a los riesgos psicosociales pueden ser significativos y generar un impacto relevante tanto en la salud de las personas como en la seguridad y productividad de la organización.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.

1. Complejidad y multicausalidad

No hay una única causa que lo origine. Se derivan de la interacción entre múltiples elementos, como la organización del trabajo, el entorno, el contenido de las tareas y las capacidades del trabajador.

2. Subjetividad

La percepción del riesgo varía de una persona a otra, ya que depende de la situación personal, la cultura, las necesidades y las expectativas de cada trabajador.

3. Efecto acumulativo

El impacto negativo no suele ser el resultado de un solo factor en un momento específico, sino de la exposición continua a múltiples factores estresantes a lo largo del tiempo.

4. Afectan a la salud de forma indirecta

A diferencia de un accidente físico, los efectos de los riesgos psicosociales no son inmediatos y se manifiestan a través de alteraciones en el comportamiento, respuestas emocionales y cambios psicofisiológicos, como el estrés crónico.

5. Influencia bidireccional

No solo las condiciones de trabajo afectan al trabajador, sino que su situación personal (financiera, familiar, etc.) también puede influir en su percepción y manejo del riesgo en el entorno laboral.

3.2.2 PRINCIPALES FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Según lo indicado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2011), y con base en la categorización propuesta por Cox y Griffiths (1996), los factores de riesgo psicosocial pueden agruparse en distintas categorías principales, tales como el diseño del puesto de trabajo, el entorno físico laboral y las relaciones sociales dentro de la organización.

Estas categorías permiten identificar aquellos aspectos del trabajo que, dependiendo de su gestión, pueden generar condiciones de estrés y afectar la salud de los trabajadores, influyendo directamente en su desempeño y en la seguridad laboral.

A continuación, se presentan las principales categorías de factores de riesgo psicosocial, basadas en la clasificación propuesta por Cox y Griffiths (1996), difundida por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2011).

Tabla 1

Principales factores de riesgo psicosocial según Cox y Griffiths (1996)

Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.

Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

Nota. Adaptado de *Factores y riesgos psicosociales: formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas* (INSST, 2011).

3.2.2.1 PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

EL ESTRÉS

La Comisión Europea (2002) define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y conductuales ante aspectos adversos del contenido del trabajo, su organización y el entorno laboral. Se trata de un estado caracterizado por altos niveles de activación y una frecuente sensación de no poder afrontar dichas demandas” (p. 7).

Por tanto, el estrés es entendido como un estado de agotamiento del organismo lo que trae como consecuencia la dificultad de las respuestas funcionales y capacidades de adaptación del organismo y la persona misma, como tal, es necesario recalcar que esta condición impactará de manera negativa tanto al individuo como a la organización, ya que, de estar este presente, producirá un deterioro global e importante en el rendimiento de éstas.

LA VIOLENCIA

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003) define la violencia laboral como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma”.

Según lo propuesto por el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) y la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la violencia laboral puede clasificarse en cuatro tipos principales. Este modelo constituye uno de los estándares más utilizados en el ámbito de la seguridad laboral en Estados Unidos y ha sido considerado en normativas recientes, como la Ley SB 553 del estado de California, vigente desde julio de 2024.

- **Tipo I: Intención criminal:** El perpetrador no tiene relación legítima con el negocio o sus trabajadores; su objetivo suele ser cometer un delito como robo, asalto o acceso ilegal.
- **Tipo II: Cliente/Consumidor:** El agresor es alguien a quien se le presta un servicio (paciente, estudiante, cliente) que se vuelve violento con el trabajador. Es el más común en el sector salud.
- **Tipo III: Trabajador contra trabajador:** La violencia ocurre entre empleados actuales o antiguos, incluyendo el acoso laboral o agresiones entre compañeros y supervisores.
- **Tipo IV: Relación personal:** El agresor tiene una relación personal con el empleado (como violencia doméstica) y traslada ese conflicto al lugar de trabajo.

Otros enfoques más recientes, como los propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la legislación vigente en Chile —por ejemplo, la Ley N° 21.675—, plantean que la violencia laboral puede clasificarse no solo en función del tipo de agresor, sino también de acuerdo con la naturaleza del acto.

- **Violencia física:** golpes, empujones o uso de armas.
- **Violencia psicológica:** amenazas, intimidación, humillación o aislamiento.
- **Acoso Sexual:** Cualquier conducta de naturaleza sexual no consentida en el ámbito laboral.

- **Violencia Digital:** acoso o amenazas a través de medios tecnológicos y redes sociales.
- **Violencia Económica:** Control de recursos financieros para generar dependencia.

La violencia cualquiera sea su forma, afectará la integridad y el desempeño del trabajador.

La violencia física, como robos, asaltos o intrusiones por personas ajenas a la empresa pueden derivar en que el trabajador desarrolle una sensación extrema de vulnerabilidad e inseguridad en su entorno físico en el trabajo.

Por otra parte, agresiones en un contexto de pacientes, clientes o estudiantes, generará un alto nivel de agotamiento emocional y deshumanización en el trato. Los trabajadores de salud y servicios sociales son los más afectados, reportando miedo constante por su seguridad personal incluso ante agresiones verbales.

El acoso laboral (mobbing), hostigamiento o agresiones entre colegas o línea de mando, deteriora profundamente la autoestima y salud mental a largo plazo. Provoca cuadros depresivos, ansiedad severa, aislamiento social dentro de la empresa y una caída drástica en el compromiso laboral.

Y finalmente en lo que viene siendo la violencia doméstica que llega al trabajo (parejas o familiares que agreden al trabajador en su lugar de empleo), crea una doble victimización. El trabajador siente que no tiene un lugar seguro, lo que eleva el riesgo de absentismo laboral y puede poner en peligro a otros compañeros de trabajo debido a la naturaleza imprevisible de estos conflictos.

A continuación, se presentan las principales consecuencias de los riesgos psicosociales en los trabajadores, considerando distintos ámbitos de afectación.

Tabla 2

Consecuencias generales para el trabajador

Ámbito de afectación	Consecuencias Especificas
Salud Física	Lesiones, dolores de cabeza crónicos, trastornos del sueño y problemas cardiovasculares por estrés prolongado.

Salud Mental	Ansiedad, depresión, sentimientos de humillación, irritabilidad y pérdida de confianza en las propias capacidades.
Vida Laboral	Disminución del rendimiento, aumento de licencias médicas, intención de abandonar la profesión y deterioro de las relaciones con compañeros.
Impacto Social	El malestar se traslada al entorno familiar, generando conflictos externos y un deterioro de la calidad de vida en general.

Nota. Elaboración propia

Estas consecuencias evidencian el impacto integral de los riesgos psicosociales, afectando no solo la salud del trabajador, sino también su desempeño y entorno social.

ACOSO LABORAL O MOBBING

El acoso laboral corresponde a uno de los tantos tipos de violencia que se pueden encontrar presentes en las organizaciones, pero al tener cualidades específicas y consecuencias propias, es considerado como un riesgo laboral y no es encasillado sólo en el lugar de la violencia laboral. Este riesgo psicosocial afecta a la dignidad e intimidad propia de la persona, y es por esto, que no posee la misma forma, naturaleza ni presenta las mismas consecuencias que puede llegar a tener un asalto, o una forma de violencia física o verbal de algún cliente.

Los efectos de este tipo de riesgo son de suma consideración y debido a esto, están tomando cada vez más importancia en materia de salud ocupacional, todo esto, debido al considerable aumento de éste a nivel organizacional, lo que ha conllevado también que haya un interés social ante el problema.

La Ley N° 21.643, conocida como “Ley Karin”, vigente en Chile desde el 1 de agosto de 2024, define el acoso laboral como “cualquier conducta de agresión u hostigamiento, sea una sola vez o de manera reiterada, que cause menoscabo, maltrato, humillación o que amenace la estabilidad laboral del trabajador” (Ley N° 21.643, 2024).

En este sentido, el acoso laboral comprende conductas no deseadas por el trabajador que atentan contra su dignidad, generando un ambiente intimidatorio, ofensivo y/o humillante en el contexto del trabajo.

ACOSO SEXUAL

Según la Ley N° 21.643 en Chile, también se define el acoso sexual como “el que una persona realice, en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo” (Ley N° 21.643, 2024).

El acoso sexual en las organizaciones es considerado también como un tipo de riesgo, y es relacionado de forma reiterada con la violencia y el acoso laboral, pero al igual que el anterior, posee un contexto propio, formas y consecuencias específicas.

Este riesgo es considerado como un tipo de conducta que atenta a los derechos fundamentales de la persona, corresponde a una violación a su derecho de la intimidad y también al derecho de la libertad.

INSEGURIDAD CONTRACTUAL

La inseguridad contractual es un riesgo psicosocial en el entorno laboral que se define como la preocupación constante del trabajador ante la inestabilidad de su empleo o la incertidumbre sobre sus condiciones de trabajo. Pese a que la inseguridad laboral ha existido desde que existen las organizaciones, en la actualidad, este proceso se ha visto considerablemente incrementado debido a las nuevas condiciones de trabajo, que conllevan altas exigencias para mantenerse en un entorno laboral altamente competitivo, ésta es la principal razón de que sea necesario considerar la inseguridad contractual como un riesgo psicosocial. Corresponde a un riesgo con categoría propia, por su capacidad de extensión y sus efectos.

Esta sensación surge no solo por la posibilidad de perder el puesto, sino también por cambios arbitrarios o falta de claridad en las responsabilidades, horarios y salarios. Generalmente se da donde hay existencia de trabajos precarios, es decir, aquellos donde hay una muy baja certeza de su continuidad, bajo control sobre el trabajo mismo, una escasa protección frente al desempleo y/o presencia de discriminación e insuficiente remuneración en él, lo que provoca importantes consecuencias para el trabajador, ya que la percepción de inseguridad laboral es asociada con aumentos en problemas de salud y accidentes del trabajo, y para el trabajo mismo, afectando su misma continuidad.

Un estudio posterior, ampliamente aceptado en la psicología organizacional, es el desarrollado por Hellgren, Sverke e Isaksson (1999), quienes profundizaron en la naturaleza subjetiva de este fenómeno, proponiendo su división en dos dimensiones críticas.

Inseguridad Laboral Cuantitativa: Se refiere a la percepción de amenaza sobre la continuidad del empleo en sí mismo. Es el temor para perder el puesto de trabajo y quedarse desempleado.

Inseguridad Laboral Cualitativa: Se centra en la amenaza de perder características valiosas del trabajo. Aunque el empleado no tema ser despedido, le preocupa el deterioro de sus condiciones, como la reducción de salario, la pérdida de estatus, cambios de horario no deseados o la falta de oportunidades de carrera.

Este modelo ha sido fundamental para entender por qué incluso trabajadores con contratos indefinidos (seguridad cuantitativa) pueden sufrir altos niveles de estrés si sienten que su rol o beneficios están en riesgo (inseguridad cualitativa).

El miedo provocado por la posibilidad de perder el trabajo, la inseguridad que se tiene en el mismo y el control escaso sobre los elementos del contrato de trabajo se han convertido en las características propias del trabajo actual. Las incertidumbres sobre el futuro corresponden a una de las mayores fuentes actuales de la ansiedad y miedo, de modo especial cuando además de ser personales influyen también sobre la familia, este tipo de preocupaciones y sus consecuencias afectan la salud física y mental en los trabajadores.

BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL

El síndrome de burnout, o de desgaste profesional, se define como un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el estrés crónico en el entorno laboral que no ha sido gestionado de manera efectiva. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) lo reconoce en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno ocupacional, no como una enfermedad médica.

A diferencia del estrés, el burnout o desgaste profesional, no es una situación o hecho que se origina dentro de la organización o el trabajo, como es el caso de del acoso o la violencia laboral, sino más bien es el resultado de un proceso de estrés de forma crónica laboral y organizacional que tiene como consecuencia un agotamiento emocional y una fatiga de tipo desmotivante para la realización de las tareas laborales. Es considerado riesgo laboral debido a la extensión que éste alcanza, por las importantes consecuencias a nivel laboral y personal que puede llegar a tener. La diferencia que posee con el estrés como riesgo psicosocial radica

en que el burnout tiene mayores efectos en el agotamiento emocional, más que en el efecto físico, y se encuentra acompañado de la pérdida de la motivación laboral.

Según el modelo clásico propuesto por Maslach y Jackson (1981), y en concordancia con la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), el síndrome de burnout se caracteriza por tres dimensiones principales:

- **Agotamiento emocional:** Sensación de agotamiento físico y mental, asociada a la falta de energía para enfrentar las demandas laborales.
- **Despersonalización o cinismo:** Desarrollo de actitudes negativas, distantes o indiferentes hacia el trabajo y las personas con las que se interactúa, tales como clientes, pacientes o compañeros.
- **Baja realización personal:** Sentimiento de ineficacia, falta de logros y disminución de la confianza en las propias capacidades profesionales.

Tabla 3

Diferencias entre estrés y burnout

Características	Estrés laboral común	Burnout (Desgaste)
Naturaleza	Sobreexcitación y exceso de presión.	Estado de colapso y falta de recursos.
Emociones	Ansiedad, tensión y sentido de urgencia.	Desmotivación, vacío y cinismo.
Duración	Temporal; mejora al finalizar la tarea o descansar.	Crónico; persiste incluso después de periodos de descanso.
Efecto	Se siente que tiene “demasiado” encima.	Se siente que ya no tiene nada que dar.

Nota. Elaboración propia

El desgaste viene de la misma tarea ejercida y de la falta de condiciones organizacionales que no proporcionan la suficiente protección y apoyo profesional a los trabajadores, provocando que éstos reaccionen con procesos de distanciamiento y alejamiento, no es

consecuencia de la vulnerabilidad del trabajador, sino de las propias demandas interpersonales y emocionales de la propia tarea laboral,

sin que la persona posea los recursos suficientes para la misma.

3.2.3 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJADOR.

Los factores de riesgo psicosocial pueden generar efectos significativos en la salud de los trabajadores, manifestándose principalmente en el ámbito físico, mental y social. Estos efectos se relacionan directamente con la exposición prolongada a condiciones laborales adversas, tales como la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo social y la inseguridad laboral.

En el ámbito psicológico y emocional, los trabajadores pueden presentar diversas alteraciones cognitivas, tales como dificultades de concentración, disminución de la memoria a corto plazo, fallas en la toma de decisiones y reducción de la atención. Asimismo, pueden manifestarse trastornos del estado de ánimo, como ansiedad, depresión, apatía y sentimientos de frustración o desesperanza. A esto se suma el agotamiento mental, caracterizado por la incapacidad de desconectarse de las exigencias laborales, incluso durante los periodos de descanso.

Desde el punto de vista fisiológico, la exposición al estrés psicosocial produce una activación sostenida del sistema neuroendocrino, lo que puede derivar en consecuencias como enfermedades cardiovasculares, trastornos gastrointestinales, alteraciones musculoesqueléticas y debilitamiento del sistema inmune.

En el ámbito conductual y social, los trabajadores pueden desarrollar conductas de riesgo como respuesta a entornos laborales adversos, incluyendo el aumento en el consumo de alcohol, tabaco o psicofármacos, así como hábitos alimentarios inadecuados. También pueden presentarse trastornos del sueño, como insomnio o sueño no reparador.

Adicionalmente, es frecuente observar un deterioro en las relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como familiar, debido al aislamiento social. La disminución de la concentración y el deterioro cognitivo incrementan la probabilidad de cometer errores operacionales, lo que puede derivar en incidentes y accidentes laborales.

A largo plazo, estos efectos pueden traducirse en fenómenos como el absentismo laboral, el presentismo —es decir, la presencia física en el trabajo con bajo rendimiento— y, en casos más severos, el abandono del puesto de trabajo o la desvinculación laboral.

Estos efectos han sido ampliamente documentados en la literatura internacional, evidenciando que los factores de riesgo psicosocial impactan de manera directa en la salud física, mental y en la conducta de los trabajadores (OMS, 2019; EU-OSHA, 2021; Cox et al., 2000).

3.2.4 EFECTOS DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando los factores de riesgo psicosocial no son gestionados adecuadamente, su impacto trasciende el ámbito individual del trabajador y se transforma en un problema estructural dentro de la organización. En este contexto, las consecuencias afectan directamente la rentabilidad, la operatividad y la reputación de la empresa.

Entre los principales efectos a nivel organizacional se encuentran la disminución de la productividad y del rendimiento laboral, el aumento de los costos económicos —tanto directos como indirectos—, el incremento de la accidentabilidad y el deterioro del clima organizacional y de la imagen corporativa.

Las organizaciones están conformadas por personas, por lo que la exposición de los trabajadores a factores de riesgo psicosocial repercute directamente en el funcionamiento global de la empresa, afectando sus procesos, resultados y niveles de seguridad.

En el contexto nacional, el incumplimiento del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el cual incluye la aplicación del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO, puede derivar en sanciones legales y administrativas para el empleador, conforme a la normativa vigente en Chile.

Diversos estudios han demostrado que los factores de riesgo psicosocial inciden negativamente en la productividad, el clima organizacional y la seguridad laboral (EU-OSHA, 2021; Organización Mundial de la Salud, 2019).

3.2.5 EFECTOS SOBRE LA EXPOSICION A RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO SEGÚN PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Según el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo del Ministerio de Salud de Chile, se especifican los efectos o consecuencias que tienen estos riesgos para la salud de los trabajadores tanto física, psicológica y a nivel organizacional, dejando en claro que éstos tienen la capacidad de interactuar entre sí y pueden llegar a potenciarse, los efectos descritos en el mencionado protocolo son los siguientes:

Efectos sobre la salud física de los trabajadores: a través de activaciones hormonales y estimulaciones nerviosas se produce aumento de la presión arterial; palpitaciones, cansancio, enfermedades cardiovasculares; tensión muscular, trastornos músculo esqueléticos; dificultades para dormir; trastornos psicosomáticos; trastornos médicos de diversos tipos (respiratorios, gastrointestinales, entre otras), entre otros.

Efectos sobre la salud psicológica de los trabajadores: Depresión; ansiedad; irritabilidad; preocupaciones; tensión psíquica; insatisfacción; desánimo; disminución de la capacidad del procesamiento de información y de respuesta; burnout; dificultad para establecer relaciones interpersonales y de asociatividad (redes de apoyo social) dentro y fuera del trabajo; conductas relacionadas con la salud (fumar, consumo de alcohol y drogas lícitas o ilícitas, sedentarismo, entre otras); falta de participación social.

Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización: ausentismo laboral, principalmente por masificación de licencias médicas; incremento de la siniestralidad o accidentes del trabajo, con los costos que ello significa para la organización; abusos y violencia laboral; presentismo, por personal con jornadas extensas sin productividad o personas físicamente presentes, pero sin producir; aumento de costos de producción, derivado de seguidas rotaciones de personal por despidos o por falta de fidelidad con la empresa, disminución en el rendimiento, productividad y calidad, entre otros; presencia de acciones hostiles contra la empresa o sabotaje; falta de cooperación.

3.3 FACTORES PSICOSOCIALES EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHILE

En el sector de la construcción en Chile, las condiciones de trabajo configuran un escenario complejo para la gestión de los factores de riesgo psicosocial. Esta realidad está estrechamente ligada a las dinámicas estructurales de la industria, caracterizadas por una alta rotación de personal debido a la naturaleza transitoria de las obras, el uso intensivo de la subcontratación en cascada y una constante presión por cumplir con plazos de entrega rígidos y penalizados económicamente.

Para contextualizar el impacto de estos factores en la salud de los trabajadores, la Figura 1 expone la distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023, según los registros oficiales de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Gráfico 9: Enfermedades profesionales y distribución según Actividades Económicas y sexo en mutualidades, 2023

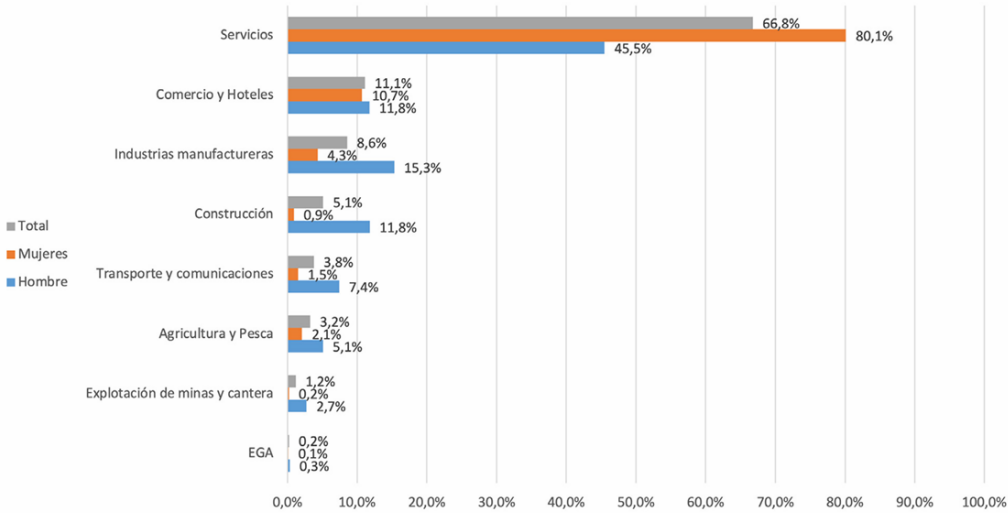


Imagen 2

Distribución porcentual de denuncias de enfermedades profesionales de salud mental por actividad económica y sexo durante el año 2023.

Nota. Tomado de Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Informe de Enfermedades Profesionales 2023. [suseso.cl]

Análisis de Datos Estadísticos e Indicadores Clave

Al examinar el comportamiento específico de la industria de la construcción dentro de la matriz nacional de salud mental laboral, se identifican tres hallazgos fundamentales:

- 1. Baja representatividad en el consolidado nacional:** El sector de la construcción representa únicamente el 5,1 % del total de denuncias por afecciones de salud mental a nivel país. Este indicador posiciona al rubro en el cuarto lugar general de la medición, situándose significativamente por debajo de sectores altamente demandantes de servicios e interacción al cliente, tales como Servicios (66,8 %) y Comercio u Hoteles (11,1 %).
- 2. Brecha de género extrema y asimétrica:** Los datos revelan una profunda disparidad al desagregar las denuncias por sexo. Mientras que en la población de trabajadoras del sector la incidencia de denuncias es prácticamente marginal, alcanzando solo un 0,9 %, en la población de trabajadores masculinos este indicador se eleva sensiblemente hasta el 11,8 %.
- 3. Inversión del patrón de comportamiento nacional:** La construcción, en conjunto con las industrias manufactureras, se consolida como uno de los pocos sectores económicos en Chile donde el porcentaje de denuncias masculinas supera con creces tanto al registro femenino del propio rubro como a la media general del sector (5,1 %). Este fenómeno rompe

la tendencia macro del país, donde la prevalencia de denuncias por salud mental está fuertemente focalizada en el género femenino.

3.4 CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO

El cuestionario CEAL-SM/SUSESO (Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental) nace en Chile como una evolución técnica y normativa del antiguo cuestionarios SUSESO/ISTAS 21.

La modificación del SUSESO/ISTAS 21 y su remplazo por el cuestionario CEAL-SM respondió a cinco razones principales sustentadas en evidencia científica, aprendizaje institucional y cambios en el mundo del trabajo chileno.

EL cuestionario ISTAS-21 estaba basado en una validación realizada en 2008 y fue obligatorio desde 2013. Desde entonces, el mundo del trabajo experimentó cambios profundos: crecimiento del sector de servicios, digitalización y teletrabajo, mayor intensidad y exigencias emocionales, precarización, flexibilidad e inseguridad laboral, incremento significativo de enfermedades profesionales de salud mental.

Desde la implementación del ISTAS-21, el cuestionario original **COPSOQ** (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) evolucionó y publicó su **tercera versión (COPSOQ III)**, con mejoras conceptuales y psicométricas relevantes.

Chile necesitaba, un instrumento alineado con el estándar internacional actualizado, dimensiones más robustas y mejor validez explicativa de la salud mental laboral.

Es por esto, que el CEAL-SM se diseñó tomando como base el COPSOQ III, adaptado, traducido y validado específicamente para la población chilena.

Se incorporaron, además dimensiones ausentes o insuficientes en el antiguo cuestionario.

Uno de los principales cuestionamientos al ISTAS-21 fue que no abordaba adecuadamente ciertos riesgos emergentes, especialmente:

- Violencia y acoso laboral
- Reconocimiento y claridad de rol
- Vulnerabilidad laboral
- Impacto organizacional sobre la salud mental propiamente tal

El CEAL-SM incorpora:

- Una escala específica de violencia y acoso, alineada con el Convenio 190 de la OIT
- La escala GHQ-12, validada en Chile, que permite vincular riesgo psicosocial con salud mental.

- 12 dimensiones de manera clara definidas y teóricamente consistentes, frente a las 5 grandes dimensiones del ISTAS-21.

La experiencia acumulada por SUSESO, mutualidades y organismos públicos evidenció que el ISTAS-21 presentaba limitaciones prácticas:

- Dos versiones (breve y completa), lo que generaba resultados no comparables
- Cuestionario extenso (hasta 142 preguntas)
- Dificultades de comprensión en algunos ítems
- Resultados poco útiles para orientar medidas de intervención concretas

El CEAL-SM:

- Tiene una sola versión obligatoria
- Reduce el cuestionario a 88 preguntas
- Mejora claridad y comprensión
- Fortalece el vínculo entre medición - intervención - verificación

Estas mejoras responden directamente a la experiencia acumulada en casi una década de uso del ISTAS-21 en Chile.

Por último, la modificación se formalizó mediante Circular N°3709 de la SUSESO (noviembre 2022) y entró en vigor el 1 de enero de 2023, en concordancia con:

- El Deber General de Protección del empleador (art. 184 del Código del Trabajo).
- El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del MINSAL.
- El aumento sostenido de enfermedades profesionales de salud mental.

El CEAL-SM no solo mide riesgos, sino que forma parte de un método de gestión, basado en: participación, diálogo social, planificación y verificación de medidas.

El CEAL-SM no representa solo una actualización del cuestionario ISTAS-21, sino un cambio estructural en la forma de abordar los riesgos psicosociales, incorporando el enfoque de salud mental, los cambios del trabajo contemporáneo y un modelo de gestión preventiva más sólido y exigente.

DIMENSIONES

El Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM) evalúa los factores de riesgo psicosocial en el trabajo a través de 12 dimensiones, las cuales reflejan las condiciones organizacionales, relacionales y emocionales que influyen en la salud mental de las personas trabajadoras. Estas dimensiones no evalúan características individuales, sino condiciones estructurales del trabajo a las que las personas están expuestas.

1. Carga de Trabajo.

Esta dimensión evalúa la cantidad de trabajo que debe realizar la persona en un tiempo determinado y la percepción de si dicho volumen resulta razonable o excesivo.

Incluye aspectos como:

- Presión por cumplir plazos
- Ritmo de trabajo
- Sobrecarga laboral prolongada

Una carga de trabajo elevada y sostenida es uno de los principales factores asociados al estrés crónico y agotamiento laboral, especialmente cuando no existen recursos suficientes para afrontarla.

2. Exigencias Emocionales

Evalúa el nivel de demanda emocional que impone el trabajo, particularmente en labores que implican interacción frecuente con personas.

Se relaciona con:

- Manejo de emociones propias y ajenas
- Atención a personas en situaciones difíciles
- Necesidad de ocultar emociones reales

Este tipo de exigencias es especialmente relevante en sectores como salud, educación, atención al público y servicios.

3. Desarrollo Profesional

Esta dimensión analiza si el trabajo permite:

- Aprender cosas nuevas
- Utilizar habilidades y conocimientos
- Sentir crecimiento profesional

La falta de oportunidades de desarrollo puede generar desmotivación, sensación de estancamiento y malestar psicológico, aun cuando otras condiciones laborales sean adecuadas.

4. Reconocimiento y claridad de rol

Evalúa el grado en que las personas:

- Reciben reconocimiento por su trabajo
- Tienen claridad respecto a sus funciones y responsabilidades
- Perciben trato justo y respetuoso

La ambigüedad de rol o la falta de reconocimiento se asocian a frustración laboral, inseguridad y estrés, y fue una de las dimensiones incorporadas específicamente en el CEAL-SM.

5. Conflicto de rol

Esta dimensión mide la presencia de:

- Tareas contradictorias
- Exigencias incompatibles
- Órdenes poco claras o incoherentes

El conflicto de rol genera una sensación de tensión permanente, ya que la persona no puede cumplir adecuadamente con todas las demandas que se le imponen.

6. Calidad del liderazgo

Evalúa cómo se ejerce el liderazgo en la organización, considerando aspectos como:

- Claridad en la comunicación
- Capacidad de apoyo de las jefaturas
- Trato respetuoso y no abusivo

Un liderazgo deficiente puede intensificar otros riesgos psicosociales y es un factor clave en el clima laboral y la salud mental colectiva.

7. Compañerismo

Esta dimensión explora la calidad de las relaciones entre pares, incluyendo:

- Colaboración
- Apoyo mutuo
- Sentido de equipo

La ausencia de compañerismo puede generar aislamiento social, mientras que relaciones laborales positivas actúan como factor protector frente al estrés.

8. Inseguridad en las condiciones de trabajo

Evalúa la percepción de incertidumbre respecto a:

- Continuidad del empleo
- Cambios arbitrarios en tareas, horarios o funciones
- Estabilidad laboral

La inseguridad laboral es un factor altamente asociado a ansiedad, temor y deterioro del bienestar psicológico, especialmente en contextos de alta flexibilización del empleo.

9. Autonomía y control sobre trabajo

Esta dimensión mide el grado de control que tiene la persona sobre:

- Como realizar su trabajo
- Ritmo y organización de sus tareas
- Capacidad de tomar decisiones operativas

La baja autonomía incrementa el estrés, especialmente cuando se combina con altas exigencias laborales.

10. Justicia organizacional

Evalúa la percepción de equidad en:

- Distribución de tareas
- Toma de decisiones
- Trato por parte de la organización

La percepción de injusticia organizacional se asocia a malestar emocional, desconfianza y desmotivación, afectando tanto a la salud mental como al compromiso laboral.

11. Violencia y acoso en el trabajo

Esta dimensión evalúa la exposición a:

- Hostilidad
- Maltrato
- Acoso laboral o sexual
- Violencia psicológica

Su inclusión responde a la creciente evidencia del impacto del acoso en la salud mental y a la alineación del CEAL-SM con el Convenio 190 de la OIT. Se trata de una dimensión crítica, ya que la violencia laboral es uno de los factores de mayor riesgo psicosocial.

12. Salud Mental (GHQ-12)

El CEAL-SM incorpora la General Health Questionnaire (GHQ-12) como una escala que permite identificar indicadores de malestar psicológico, como:

- Dificultad para concentrarse
- Sensación de sobrecarga
- Alteraciones del bienestar emocional

Esta dimensión no diagnostica enfermedades, pero permite vincular la exposición a riesgos psicosociales con el estado de salud mental, fortaleciendo el enfoque preventivo del instrumento.

En conjunto, las 12 dimensiones del CEAL-SM permiten evaluar de manera integral los ambientes laborales, entendiendo que la salud mental no depende solo de la persona, sino de la organización del trabajo, las relaciones laborales y el contexto en que se desempeña. El enfoque del CEAL-SM se sitúa así en un nivel estructural y preventivo, orientado a identificar condiciones de riesgo modificables y a promover ambientes laborales saludables.

NIVELES DE RIESGO

El cuestionario CEAL-SM, clasifica los resultados obtenidos en tres niveles de riesgo: bajo, medio y alto, los cuales permiten identificar el grado de exposición de los trabajadores a condiciones laborales que pueden afectar su salud mental y bienestar (SUSESO, 2022).

El nivel de riesgo bajo corresponde a una situación favorable, en la cual las condiciones de trabajo evaluadas no representan una amenaza significativa para la salud mental de los trabajadores. En este nivel, los factores psicosociales se encuentran dentro de rangos considerados adecuados, por lo que las acciones recomendadas se orientan a mantener y

reforzar las condiciones existentes. En este caso no se exigen plazos estrictos de intervención inmediata, pero si se debe monitorear y reevaluar periódicamente cada 2 años.

El nivel de riesgo medio indica la presencia de factores psicosociales que podrían afectar la salud mental si no son abordados oportunamente. En este caso, las condiciones laborales presentan ciertas debilidades que requieren la implementación de medidas preventivas, con el objetivo de evitar el agravamiento de los riesgos y promover entornos de trabajo saludables (SUSESO, 2022).

Para el riesgo medio se debe elaborar un plan de acción preventivo, implementando mejoras organizacionales progresivas, como se considera un nivel no óptimo, se debe intervenir, para evitar que el riesgo evolucione a un nivel alto, se da un plazo de 6 meses para diseñar e implementar medidas.

Por su parte, el nivel de riesgo alto refleja una exposición significativa a factores psicosociales adversos, lo que implica una alta probabilidad de generar efectos negativos en la salud mental de los trabajadores. Este nivel requiere la adopción de medidas correctivas urgentes e intervenciones organizacionales prioritarias, junto con un seguimiento sistemático de las acciones implementadas (Ministerio de Salud de Chile, 2013).

Cabe señalar que, en el marco del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales, los niveles de riesgo medio y alto suelen agruparse como niveles de riesgo no óptimo, los cuales demandan la elaboración de planes de acción específicos para su mitigación (SUSESO, 2022). De esta manera, la clasificación en niveles permite orientar la toma de decisiones y la gestión preventiva dentro de las organizaciones, contribuyendo a la promoción de ambientes laborales saludables.

El plazo recomendado es inmediato y hasta 3 meses.

Las empresas están legalmente obligadas a implementar las medidas cuando el riesgo lo amerita.

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES E IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES AFECTADAS.

La evaluación permitió obtener una participación del 90% (96 de 106 trabajadores), cumpliendo con los criterios de representatividad exigidos por el protocolo.

Si bien el resultado global indica un nivel de riesgo bajo, se identificaron dimensiones con valores superiores al 50%, lo que evidencia la presencia de factores de riesgo que requieren intervención.

Dimensiones críticas:

Vulnerabilidad: 69,8%

Exigencias emocionales: 53,1%

Conflicto de rol: 53,1%

Compañerismo: 51,0%

En términos preventivos:

El nivel global bajo no descarta la existencia de riesgos específicos, por lo que la gestión debe enfocarse en las dimensiones críticas.

4.1 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Con el objetivo de evaluar los factores de riesgo psicosocial en la faena del Nuevo Hospital de Buin Paine, se aplicó el procedimiento establecido en el Protocolo de Vigilancia, que organiza dicha gestión en las siguientes etapas:

I. Constitución del Comité de Aplicación (CdA).

Se constituyó el Comité de Aplicación, de acuerdo a lo indicado por el Manual del Método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO, se designaron representantes del empleador y trabajadores (siete personas en total). Es importante mencionar que este comité debe ser debidamente capacitado.

Este primer paso es clave porque administra todo el proceso de evaluación y medidas posteriores.

II. Difusión y sensibilización

En el contexto de la gestión de riesgos laborales, la preparación organizacional previa a la medición constituye un requisito metodológico fundamental. De acuerdo con el Manual de Aplicación del Cuestionario CEAL-SM / SUSESO, esta etapa operacionaliza la socialización del instrumento mediante la instrucción explícita sobre su naturaleza, objetivos

institucionales, y salvaguardas éticas de confidencialidad y voluntariedad. Desde una perspectiva de la prevención, esta campaña estratégica mitiga posibles sesgos cognitivos en las respuestas de los colaboradores y promueve la legitimidad del proceso. El cumplimiento de este hito busca asegurar una tasa de participación mínima del 60% sobre la dotación total del centro de trabajo, umbral estadístico requerido para garantizar la representatividad, validez y fiabilidad de los datos recolectados.

III. Aplicación del Cuestionario.

En el paso número tres, es importante, indicar fecha y lugar de aplicación del cuestionario, se aplica cuestionario único de 88 preguntas. En esta oportunidad, se realiza de forma escrita, sin intervención de jefaturas, se garantiza la confidencialidad y ausencia de presión, ya que una mala aplicación va a invalidar los resultados.

IV. Análisis y presentación de resultados.

Una vez finalizado el cuestionario, se traspasan los datos a plataforma online, se descarga el informe y se analizan los niveles de riesgos (bajo, medio o alto). Luego se identifican dimensiones críticas.

Esta etapa busca transformar datos en decisiones preventivas, lo cual implica diálogo con trabajadores para validar los resultados.

4.2 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Luego de llevar a cabo la evaluación con la herramienta CEAL-SM/SUSESO, se llevan los resultados de la encuesta a una plataforma que va a procesar los datos y emite un Informe de Resultados. Este informe clasifica los resultados de cada dimensión en tres niveles de riesgo:

Riesgo Bajo: Ausencia o baja presencia de riesgo para la salud mental.

Riesgo. Medio: Presencia moderada que requiere monitoreo y medidas preventivas.

Riesgo. Alto: Situación de vulnerabilidad que obliga a la empresa a diseñar e implementar medidas correctivas inmediatas.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De un total de 106 trabajadores del centro de trabajo, fueron contestados 96 cuestionarios, lo cual constituye el 90% de participación de trabajadores.

Por medio de la evaluación, utilizando el cuestionario CEAL-SM/SUSESO a los trabajadores del centro de trabajo construcción del nuevo Hospital Buin-Paine y la posterior tabulación de los datos recogidos, el gráfico resultante fue el siguiente:

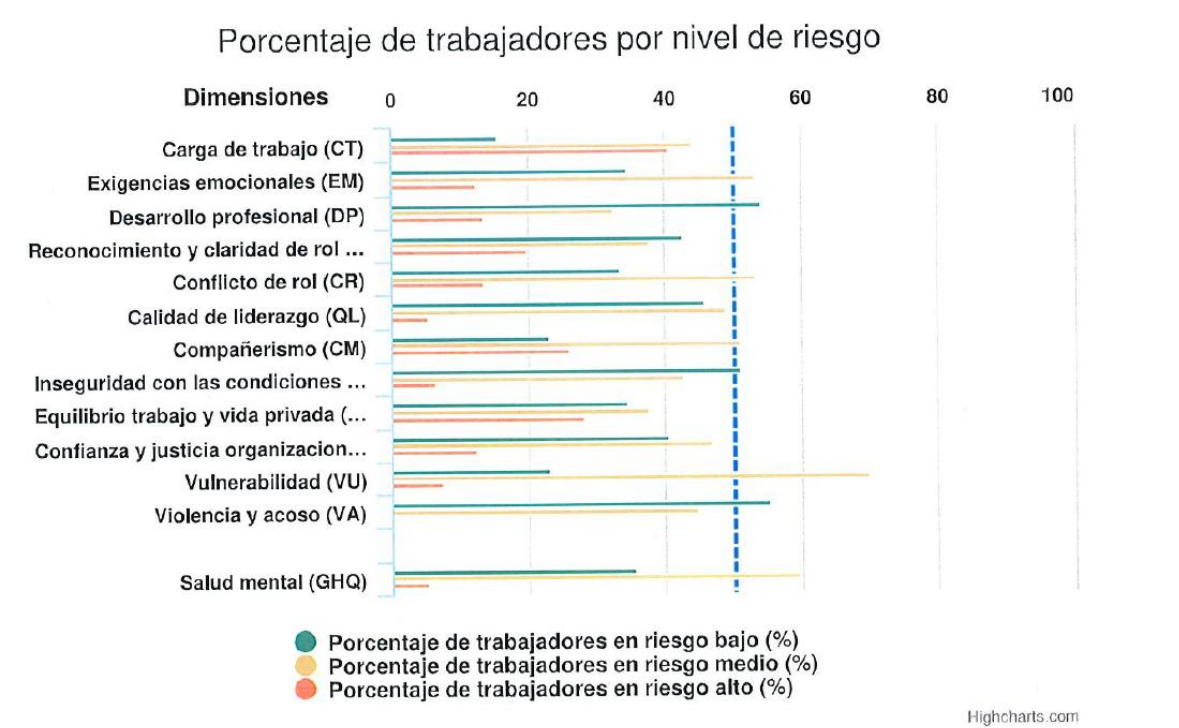


Imagen 3

Resultados evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales, semáforo.

Nota. El gráfico muestra el porcentaje por nivel de riesgo en el centro de trabajo “Construcción del nuevo Hospital Buin-Paine” en la herramienta de Evaluación CEAL-SM/SUSESO.

4.4 DIMENSIONES AFECTADAS

Si bien es cierto a nivel global en este centro de trabajo, el nivel de riesgo es bajo, no nos indica que no debemos intervenir con algunas dimensiones específicas, esto indica un enfoque focalizado, no general.

Las dimensiones afectadas son:

Tabla 4

Dimensiones afectadas en el centro de trabajo.

Dimensiones afectadas	Porcentaje
Exigencias emocionales	53,1%
Conflicto de rol	53,1%
Compañerismo	51,0%
Vulnerabilidad	69,8%

Nota. Datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM

4.4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES AFECTADAS

Vulnerabilidad 69,8%

El elevado resultado obtenido en la dimensión Vulnerabilidad (69,8%) podría estar asociado a situaciones organizacionales que generan incertidumbre respecto de las responsabilidades, la supervisión y la planificación del trabajo. Durante el desarrollo de la investigación se identificó que, en períodos relativamente breves, algunos cargos de jefatura han experimentado reasignaciones de funciones y cambios de ubicación dentro de la obra. Por ejemplo, un Jefe de Terreno responsable de la Torre de Hospitalización ha debido asumir labores de apoyo en distintos sectores, incluyendo los pisos 2 y 3, en un período inferior a un mes.

Estas modificaciones operativas, que no siempre son comunicadas formalmente a los trabajadores bajo su supervisión, podrían generar incertidumbre respecto de las funciones, responsabilidades y canales de comunicación establecidos. Como consecuencia, los trabajadores podrían experimentar dificultades para identificar a la persona responsable de la toma de decisiones, la coordinación de actividades o la resolución de problemas asociados al trabajo diario.

A lo anterior se suma la existencia de los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin que se observe una diferenciación formal de funciones en las descripciones de cargo ni en el organigrama de la obra. Esta situación podría favorecer la percepción de ambigüedad en las líneas de autoridad y generar dudas respecto de quién posee la responsabilidad de supervisar determinadas actividades o impartir instrucciones.

En conjunto, la frecuente reasignación de jefaturas y la falta de claridad en la estructura de autoridad podrían contribuir a explicar el resultado obtenido en esta dimensión, al generar una percepción de menor estabilidad organizacional y menor control sobre aspectos

relevantes del entorno laboral, elementos característicos del factor de riesgo psicosocial de vulnerabilidad.

Conflicto de Rol 53,1%

Los resultados observados en la dimensión Conflicto de Rol (53,1%) podrían explicarse, en parte, por deficiencias en la claridad organizacional respecto de la asignación de funciones y responsabilidades. Aunque el cargo de Jefe de Terreno se encuentra formalmente definido, durante la ejecución de la obra se identificó la existencia de los cargos Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin evidencia de descripciones de cargo específicas que permitan delimitar claramente sus atribuciones y ámbitos de acción.

Asimismo, el organigrama vigente no establece distinciones funcionales ni jerárquicas entre estas posiciones, situación que podría generar interpretaciones ambiguas respecto de las líneas de autoridad y de la distribución de responsabilidades. Esta condición podría verse reforzada por la coexistencia operativa de estos cargos en un mismo sector o frente de trabajo, donde más de una figura de supervisión participa simultáneamente del control y coordinación de las actividades.

En este contexto, es posible que los trabajadores perciban instrucciones múltiples, expectativas laborales superpuestas o falta de claridad respecto de la autoridad responsable de la toma de decisiones, condiciones que la literatura identifica como factores asociados al conflicto de rol. Por lo tanto, la falta de diferenciación formal entre estos cargos y la potencial superposición de funciones constituyen elementos plausibles para explicar el nivel de riesgo evidenciado en esta dimensión.

Exigencias emocionales 53,1%

El resultado obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales (53,1%) podría estar asociado a las condiciones operacionales presentes en la obra al momento de la aplicación del cuestionario. Durante el período evaluado, el proyecto presentaba retrasos respecto de los plazos de entrega establecidos, situación que generaba una presión adicional sobre los distintos niveles de la organización para cumplir con los compromisos de avance y producción.

En este contexto, se constató que tanto el personal de mano de obra como el personal administrativo se encontraban desarrollando jornadas de trabajo distribuidas de lunes a domingo desde aproximadamente tres meses antes de la evaluación. Esta situación podría haber incrementado la exigencia emocional de los trabajadores, debido a la necesidad de mantener un desempeño constante durante períodos prolongados, responder a mayores demandas operacionales y enfrentar la presión asociada al cumplimiento de metas y plazos de ejecución.

Asimismo, las condiciones descritas pueden generar un desgaste emocional derivado de la reducción de los tiempos de descanso y recuperación, así como de la necesidad permanente

de adaptarse a cambios en la planificación y prioridades de trabajo. Lo anterior podría verse reflejado en una mayor percepción de estrés, tensión y agotamiento emocional y físico por parte de los trabajadores.

Por consiguiente, el escenario de retraso en la ejecución del proyecto, sumado a la prolongación de los períodos de trabajo sin descansos regulares, constituye un antecedente organizacional relevante que podría contribuir a explicar el porcentaje obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales del cuestionario CEAL-SM.

Hay elementos observados en obra que se relacionan.

1. Atraso en los plazos de entrega.
2. Trabajo continuo de lunes a domingo durante aproximadamente tres meses.
3. Cambios frecuentes en jefaturas y reasignaciones de funciones.

La combinación de estos factores puede producir un contexto donde los trabajadores deben gestionar simultáneamente presión por resultados, incertidumbre organizacional y una menor recuperación física y mental, condiciones que son coherentes con una mayor percepción de exigencias emocionales.

Compañerismo 51,0%

El resultado obtenido en la dimensión Compañerismo (51,0%) podría estar influenciado por la dinámica organizacional observada en la obra, caracterizada por cambios frecuentes en la asignación de jefaturas y equipos de trabajo. Estas modificaciones pueden dificultar la estabilidad de las relaciones laborales y limitar la consolidación de redes de apoyo entre compañeros y supervisores, elementos relevantes para la percepción de compañerismo en el entorno laboral.

Asimismo, durante aproximadamente tres meses los trabajadores han mantenido jornadas distribuidas de lunes a domingo debido a retrasos en la ejecución del proyecto. Esta condición podría reducir los espacios destinados a la interacción social y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo, afectando la percepción de apoyo y colaboración entre compañeros.

La coexistencia de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B sin diferenciación clara puede generar segmentación entre equipos o dificultades en la coordinación.

Con el objetivo de complementar la interpretación del resultado obtenido en la dimensión Compañerismo del cuestionario CEAL-SM, se aplicó una encuesta anónima a los trabajadores de la obra. Los resultados permitieron identificar percepciones relacionadas con el apoyo entre compañeros, la comunicación dentro de los equipos y los efectos de los cambios organizacionales sobre las relaciones laborales. Esta información permitió contextualizar los resultados del cuestionario utilizando antecedentes proporcionados directamente por los trabajadores, fortaleciendo la validez del análisis realizado.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN FRENTE A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL IDENTIFICADOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO CEAL SM/SUSESO EN LA OBRA HOSPITAL BUIN-PAINE, EMPRESA SACYR CHILE S.A.

El plan de intervención propuesto se basa en el ciclo de mejora continua (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), asegurando la gestión sistemática de los riesgos psicosociales.

El nivel global “bajo” no elimina riesgos específicos. El resultado global es un promedio general, pero no refleja adecuadamente los focos críticos interno.

Para este centro de trabajo:

- Conflicto de rol: 53,1%
- Exigencias emocionales: 53,1%
- Compañerismo: 51,0%
- Vulnerabilidad: 69,8%

Estas cifras no son bajas. Están en rangos moderados altos, especialmente la vulnerabilidad.

Aunque el resultado global sea bajo, el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales obliga y exige, medir los riesgos, identificar factores de riesgo e implementar medidas para eliminarlos o reducirlos. Lo cual es aplicable independiente del nivel de riesgo (bajo, medio o alto).

Es por esto por lo que de igual forma se debe:

1. Analizar los resultados.
2. Definir medidas preventivas.
3. Registrar acciones en el proceso.
4. Hacer seguimiento.

El protocolo no se basa solo en el promedio, es multidimensional, por lo tanto, las dimensiones con valores altos deben gestionarse. Sirven como base para un plan de intervención.

Introducción

La evaluación de riesgos psicosociales mediante el cuestionario CEAL-SM/SUSESO permitió identificar un nivel global de riesgo bajo, sin embargo, se evidencian dimensiones específicas con valores sobre el 50%, lo que indica la presencia de factores de riesgos relevantes que deben ser gestionados previamente.

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales establece la obligación de identificar, evaluar e intervenir estos factores con el objetivo de proteger la salud mental de los trabajadores.

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de intervención para reducir los factores de riesgo psicosocial presentes en las dimensiones críticas identificadas, promoviendo un ambiente laboral saludable.

Objetivos específicos

- Disminuir la percepción de vulnerabilidad en los trabajadores.
- Reducir las exigencias emocionales del trabajo.
- Clarificar roles y responsabilidades laborales.
- Fortalecer el apoyo social y el compañerismo.

Responsabilidades

- **Prevención de Riesgos:** coordinación general, capacitación, seguimiento.
- **RRHH:** gestión organizacional, descripciones de cargo, clima laboral.
- **Jefaturas:** ejecución directa, supervisión, comunicación.
- **Comité Paritario:** apoyo, revisión y validación.

5.1 DIAGNÓSTICO RESUMIDO

Tabla 5

Diagnóstico resumido

Dimensiones afectadas	Porcentaje	Interpretación
Vulnerabilidad	69,8%	Riesgo alto
Exigencias emocionales	53,1%	Riesgo medio-alto
Conflicto de rol	53,1%	Riesgo medio-alto
Compañerismo	51,0%	Riesgo medio

Nota. Datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario CEAL-SM

5.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1. DIMENSIÓN: VULNERABILIDAD (69,8%)

El resultado obtenido en la dimensión **Vulnerabilidad (69,8%)** evidencia una percepción elevada de inseguridad organizacional entre los trabajadores. Durante el proceso de evaluación se identificaron antecedentes que podrían contribuir a explicar este resultado, tales como cambios frecuentes en la asignación de jefaturas, reasignaciones de personal entre distintos sectores de la obra y la coexistencia de cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B sin una diferenciación formal claramente establecida en el organigrama ni en las descripciones de cargo.

Asimismo, se observó que estas modificaciones operacionales no siempre son comunicadas de manera formal a los trabajadores involucrados, situación que podría generar incertidumbre respecto de las responsabilidades, canales de comunicación y líneas de autoridad dentro de la organización.

Considerando estos antecedentes, las acciones propuestas se orientan a fortalecer la comunicación organizacional, mejorar la participación de los trabajadores en los procesos de gestión, promover liderazgos capaces de entregar información clara y oportuna, y establecer instancias formales de interacción entre jefaturas y equipos de trabajo. Estas medidas buscan disminuir la incertidumbre percibida, aumentar la sensación de control sobre el entorno laboral y fortalecer la percepción de apoyo organizacional, contribuyendo a la reducción del riesgo psicosocial asociado a la dimensión Vulnerabilidad.

1.1 Objetivo específico

Fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad en los trabajadores.

I. Estrategias de intervención.

1.2 Implementación de un plan de comunicación interna.

La implementación de un plan de comunicación interna constituye una herramienta clave para fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad dentro de la organización. Este plan busca asegurar que la información relevante sea transmitida de manera **clara, oportuna y transparente**, reduciendo la incertidumbre y mejorando el clima organizacional.

a) Objetivo del plan

Garantizar que todos los trabajadores tengan acceso a información precisa sobre:

- Cambios organizacionales.
- Procedimientos de trabajo.
- Medidas de seguridad.
- Riesgos laborales presentes en sus funciones.

b) Componentes del plan de comunicación

1. Diagnóstico inicial Se debe evaluar:

- Canales actuales de comunicación.
- Nivel de comprensión de los trabajadores.
- Brechas de información existentes.

Esto permite identificar fallas que puedan generar inseguridad o desinformación.

2. Definición de mensajes claves Los mensajes deben ser:

- Simples y fáciles de entender.
- Consistentes en el tiempo.
- Enfocados en la seguridad y estabilidad laboral.

3. Canales de comunicación Se deben utilizar distintos medios para asegurar alcance:

- Reuniones de seguridad (charlas de 5 minutos).
- Paneles informativos.
- Correos electrónicos o plataformas digitales.
- Supervisión directa (comunicación cara a cara).

Desde la prevención de riesgos, la comunicación directa es especialmente efectiva, ya que permite retroalimentación inmediata.

4. Frecuencia de comunicación Debe ser continua y planificada:

- Diaria: charlas operativas o de seguridad.
- Semanal: información general o seguimiento.
- Mensual: evaluación de resultados.

La continuidad permite generar confianza y percepción de control.

5. Participación de los trabajadores Es fundamental incluir a los trabajadores:

- Espacios para consultas y sugerencias.
- Reportes de condiciones peligrosas.
- Retroalimentación sobre medidas implementadas.

Esto fortalece el compromiso y la cultura preventiva.

c) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad del plan se pueden utilizar:

- Nivel de participación en actividades.
- Encuestas de percepción de seguridad.
- Número de reportes de riesgos.
- Reducción de incidentes y accidentes.

1.3 Establecimiento de canales formales de participación.

El establecimiento de canales formales de participación corresponde a una estrategia fundamental para fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad en los trabajadores. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la participación permite identificar peligros, mejorar las condiciones de trabajo y generar compromiso con las medidas preventivas.

Cuando los trabajadores cuentan con espacios estructurados para expresar sus inquietudes, reportar riesgos y proponer mejoras, se promueve una cultura organizacional orientada a la seguridad y al autocuidado.

a) Objetivo de la estrategia

Establecer mecanismos formales y estructurados que faciliten la participación activa de los trabajadores en materias relacionadas con la seguridad, condiciones laborales y toma de decisiones preventivas.

b) Componentes de la estrategia

1. Definición de canales de participación

Se deben implementar medios formales que permitan la comunicación bidireccional entre trabajadores y organización, tales como:

- Comité Paritario de Higiene y Seguridad.
- Reuniones periódicas de seguridad.
- Buzones de sugerencias (físicos o digitales).
- Encuestas de percepción y clima laboral.
- Canales digitales internos (correo, plataformas).

Estos canales deben estar claramente definidos y ser conocidos por todos los trabajadores.

2. Formalización de los procesos

Cada canal debe contar con una estructura definida que incluya:

- Procedimiento de uso.
- Responsables de recepción y gestión de información.
- Plazos de respuesta.
- Registro de las solicitudes o reportes.

Esto evita la informalidad y asegura que la participación tenga un impacto real en la organización.

3. Promoción de la participación

Es necesario fomentar el uso de los canales mediante:

- Difusión constante.
- Capacitación a los trabajadores.
- Refuerzo por parte de supervisores y jefaturas.

Desde la prevención de riesgos, el liderazgo es clave para generar confianza y motivar la participación.

4. Gestión de la información recibida

La organización debe analizar y dar respuesta a los aportes de los trabajadores:

- Evaluación de riesgos reportados.
- Implementación de medidas correctivas.
- Retroalimentación oportuna.

La falta de respuesta puede generar desconfianza y afectar la percepción de estabilidad.

5. Retroalimentación y seguimiento

Se deben comunicar los resultados de la participación:

- Medidas implementadas.
- Cambios realizados.

- Mejora en condiciones de trabajo.

Esto refuerza la credibilidad del sistema y aumenta la percepción de control y seguridad.

d) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Número de participaciones o reportes recibidos.
- Nivel de participación en comités o reuniones.
- Tiempo de respuesta a las solicitudes.
- Nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Disminución de incidentes asociados a condiciones inseguras.

1.4 Capacitación en Liderazgo y Comunicación Organizacional para Supervisores

Se propone la realización de una capacitación denominada "Liderazgo, Comunicación Efectiva y Gestión de Equipos en Contextos de Cambio Organizacional".

a) Objetivo de la capacitación

Fortalecer las competencias de liderazgo de supervisores y jefaturas, promoviendo la comunicación efectiva, la gestión adecuada de los cambios organizacionales y la generación de entornos laborales que transmitan confianza, estabilidad y apoyo a los trabajadores.

A través de esta capacitación se busca que las jefaturas desarrollen habilidades que les permitan orientar adecuadamente a sus equipos frente a cambios operacionales, reasignaciones de funciones y modificaciones en la organización del trabajo, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la percepción de apoyo organizacional.

b) Contenidos de la capacitación

1. Liderazgo organizacional y su impacto en los equipos de trabajo

- Rol de la jefatura como referente para los trabajadores.
- Liderazgo basado en la confianza y el respeto.
- Influencia del liderazgo en el clima laboral.
- Generación de ambientes de trabajo seguros y participativos.

2. Comunicación efectiva en terreno

- Entrega clara y oportuna de instrucciones.
- Comunicación de cambios organizacionales.
- Técnicas de escucha activa.
- Retroalimentación constructiva.

- Verificación de la comprensión de los mensajes.

3. Gestión del cambio organizacional

- Cómo comunicar cambios a los equipos de trabajo.
- Manejo de reestructuraciones y reasignaciones.
- Estrategias para disminuir la resistencia al cambio.
- Importancia de la transparencia en la información.

4. Definición de roles y responsabilidades

- Claridad en las líneas de autoridad.
- Delimitación de funciones y responsabilidades.
- Coordinación entre supervisores y jefaturas.
- Prevención de instrucciones contradictorias.

5. Manejo de conflictos y relaciones interpersonales

- Identificación temprana de conflictos.
- Técnicas de resolución de problemas.
- Gestión de conversaciones difíciles.
- Promoción de relaciones laborales respetuosas.

6. Promoción de la participación de los trabajadores

- Técnicas para fomentar la participación.
- Recepción y gestión de sugerencias.
- Valoración de las opiniones del personal.
- Generación de espacios de diálogo.

c) Metodología recomendada

Para asegurar la efectividad de la capacitación se recomienda una metodología:

- Práctica y participativa.
- Basada en casos reales de la obra.
- Con análisis de situaciones ocurridas en la organización.
- Con ejercicios de comunicación y resolución de conflictos.
- Con simulaciones de comunicación de cambios organizacionales.
- Con seguimiento posterior de la aplicación de los aprendizajes.

Evitar:

- Clases exclusivamente teóricas.

- Presentaciones extensas sin participación.
- Contenidos desvinculados de la realidad de la obra.

e) Indicadores de evaluación

- % de supervisores capacitados.
- % de aprobación de la capacitación.
- Nivel de satisfacción de los participantes.
- Número de reuniones informativas realizadas por las jefaturas después de la capacitación.
- % de trabajadores que declara recibir información clara sobre cambios organizacionales.
- Disminución del nivel de riesgo en la dimensión Vulnerabilidad en una futura

Tabla 6

Indicadores de evaluación

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI (Indicador)
Implementación del Plan de Comunicación Interna	RRHH / Administrador de Obra / Jefaturas	1 mes	Plan difundido, correos, afiches, actas de reunión	% de trabajadores que declaran recibir información oportuna (>80%)
Realización de reuniones informativas sobre cambios organizacionales y operativos	Jefaturas de obra	Mensual	Actas y listas de asistencia	% de asistencia a reuniones (>70%)
Implementación de canales formales de	RRHH / Comité Paritario /	2 meses	Procedimiento implementado,	Nº de sugerencias o

participación y retroalimentación	Prevención de Riesgos		registros de participación	reportes recibidos por mes
Capacitación en Liderazgo, Comunicación Efectiva y Gestión de Equipos	RRHH / Prevención de Riesgos	3 meses	Programa de capacitación y listas de asistencia	% de supervisores capacitados (>90%)
Difusión y actualización de roles, responsabilidades y estructura organizacional	Administrador de Obra / RRHH	2 meses	Organigrama actualizado y descripciones de cargo difundidas	% de trabajadores que identifican correctamente su línea de supervisión (>85%)
Seguimiento de acuerdos y compromisos generados en reuniones de equipo	Jefaturas / Prevención de Riesgos	Mensual	Registro de compromisos y acciones ejecutadas	% de acuerdos cumplidos (>80%)

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

Cada acción responde directamente a una problemática detectada:

Tabla 7

Hallazgos y acciones correctivas

Hallazgo observado	Acción correctiva
Cambios de jefaturas sin comunicación formal	Plan de comunicación interna
Reasignaciones frecuentes de equipos	Reuniones informativas periódicas
Incertidumbre respecto a responsabilidades	Difusión de roles y organigrama
Escasa participación en decisiones	Canales formales de participación
Necesidad de fortalecer liderazgo	Capacitación a supervisores
Falta de seguimiento de compromisos	Control de acuerdos y acciones

Nota. Elaboración propia

1.5 Síntesis de resultados esperados de las medidas asociadas a la dimensión Vulnerabilidad.

La implementación conjunta del Plan de Comunicación Interna, el establecimiento de canales formales de participación y la capacitación en liderazgo y comunicación organizacional para supervisores busca fortalecer la percepción de seguridad y estabilidad de los trabajadores frente a los cambios organizacionales presentes en la obra. Estas medidas permitirán mejorar la claridad de la información entregada, fortalecer la participación de los trabajadores en temas relacionados con su entorno laboral y promover liderazgos capaces de gestionar adecuadamente los procesos de cambio. En consecuencia, se espera disminuir la incertidumbre respecto de las responsabilidades, las líneas de autoridad y las decisiones organizacionales, contribuyendo a una mayor percepción de apoyo organizacional y a la reducción del riesgo psicosocial asociado a la dimensión Vulnerabilidad identificada en la evaluación CEAL-SM/SUSESO.

2. DIMENSIÓN: EXIGENCIAS EMOCIONALES (53,1%)

El resultado obtenido en la dimensión Exigencias Emocionales (53,1%) evidencia la presencia de condiciones organizacionales que podrían estar generando una carga emocional significativa en los trabajadores. Durante el período de evaluación se observó que la obra enfrentaba retrasos respecto de los plazos comprometidos, situación que implicó un aumento de las exigencias operacionales y una mayor presión para alcanzar los objetivos de producción establecidos.

Asimismo, se constató la realización de jornadas de trabajo extendidas y la prestación de servicios durante días domingo por parte de trabajadores de mano de obra y personal administrativo durante aproximadamente tres meses. Estas condiciones podrían reducir las oportunidades de descanso y recuperación, favoreciendo la aparición de fatiga física y mental, estrés laboral y desgaste emocional.

A lo anterior se suma la necesidad de coordinar simultáneamente múltiples actividades constructivas, responder a cambios en la programación de los trabajos y mantener el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad exigidos por el proyecto. Estas exigencias pueden aumentar la presión percibida por trabajadores y supervisores, afectando su bienestar psicosocial y su capacidad de afrontamiento frente a situaciones laborales complejas.

Considerando estos antecedentes, las medidas de intervención propuestas se orientan a fortalecer los mecanismos de recuperación física y mental, entregar herramientas para el manejo del estrés, promover espacios de apoyo y contención entre trabajadores y fortalecer el acompañamiento de las jefaturas en tareas de alta exigencia. Estas acciones buscan disminuir el impacto de las demandas emocionales del trabajo, mejorar el bienestar de los trabajadores y contribuir a la reducción del riesgo psicosocial asociado a esta dimensión.

2.1 Objetivo específico

Disminuir el desgaste emocional mediante medidas organizacionales.

2.2 Estrategias

2.2.1 Talleres de manejo del estrés

Los talleres de manejo del estrés corresponden a una estrategia preventiva orientada a disminuir las exigencias emocionales presentes en el entorno laboral, abordando factores que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, el estrés laboral sostenido puede generar fatiga, errores operacionales y aumentar la probabilidad de incidentes y accidentes.

La implementación de estos talleres permite entregar herramientas prácticas para que los trabajadores puedan identificar, controlar y reducir los efectos del estrés en su desempeño diario.

a) Objetivo de la estrategia

Desarrollar habilidades en los trabajadores para reconocer y gestionar el estrés laboral, promoviendo el bienestar psicológico y reduciendo los riesgos asociados a las exigencias emocionales del trabajo.

b) Contenidos de los talleres

Los talleres deben considerar contenidos simples, aplicables y adaptados a la realidad laboral, tales como:

1. Identificación del estrés

- Qué es el estrés laboral.
- Principales causas en el trabajo.
- Síntomas físicos y emocionales.

Esto permite que el trabajador reconozca oportunamente señales de alerta.

2. Técnicas de manejo del estrés

Se deben enseñar herramientas prácticas, como:

- Técnicas de respiración y relajación.
- Organización del trabajo y manejo del tiempo.
- Pausas activas y recuperación.
- Control de pensamientos negativos.

Estas técnicas ayudan a reducir la carga emocional en el corto plazo.

3. Estrategias de autocuidado

- Importancia del descanso.
- Hábitos saludables (sueño, alimentación).
- Equilibrio entre vida laboral y personal.

Desde la prevención, el autocuidado es una barrera importante frente a riesgos psicosociales.

4. Manejo de situaciones laborales complejas

- Resolución de conflictos.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de presión laboral.

Esto es especialmente relevante en trabajos con alta carga emocional.

c) Metodología de implementación

Para asegurar efectividad, se recomienda:

- Talleres participativos (no solo teóricos).
- Ejercicios prácticos y dinámicas grupales.
- Ejemplos reales del entorno laboral.
- Espacios de reflexión y conversación.

La participación facilita el aprendizaje y la aplicación real de las herramientas.

d) Frecuencia y duración

- Talleres iniciales más completos (1 a 2 sesiones).
- Refuerzos periódicos (mensuales o trimestrales).
- Integración con otras actividades preventivas.

La continuidad permite generar cambios sostenibles en el tiempo.

f) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Nivel de participación en los talleres.
- Evaluación de satisfacción de los trabajadores.
- Cambios en la percepción de estrés.
- Resultados de la encuesta CEAL-SM.
- Reducción de ausentismo asociado a estrés.

2.2.2 Implementación de pausas laborales

La implementación de pausas laborales corresponde a una medida preventiva orientada a disminuir la carga física y mental de los trabajadores durante la jornada laboral. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, las pausas permiten reducir la fatiga, mejorar la concentración y disminuir el impacto de las exigencias emocionales, contribuyendo a un entorno de trabajo más seguro y saludable.

Las pausas laborales actúan como una barrera de control frente a riesgos psicosociales, ya que favorecen la recuperación física y mental, evitando la sobrecarga y el agotamiento.

a) Objetivo de la estrategia

Disminuir la fatiga física y mental de los trabajadores mediante la incorporación de pausas laborales programadas, favoreciendo la recuperación, el bienestar y la reducción de riesgos asociados a las exigencias emocionales.

b) Tipos de pausas laborales

Se recomienda implementar distintos tipos de pausas, según la naturaleza del trabajo:

1. Pausas activas

- Ejercicios de movilidad y estiramiento.
- Activación muscular suave.
- Duración: 5 a 10 minutos.

Estas pausas ayudan a reducir tensiones físicas y mejorar la circulación.

2. Pausas de descanso mental

- Momentos breves sin exposición a tareas exigentes.
- Desconexión de pantallas o actividades de alta concentración.
- Duración: 5 minutos.

Permiten recuperar la atención y disminuir la carga cognitiva.

3. Pausas operacionales

- Detención breve de tareas continuas o repetitivas.
- Reorganización del trabajo.

Son clave en trabajos con alta exigencia o monotonía.

c) Frecuencia de implementación

La frecuencia debe adaptarse a la carga de trabajo:

- Cada 1 a 2 horas de trabajo continuo.
- Incorporación dentro de la jornada laboral formal.
- Programación definida por supervisión.

La regularidad es fundamental para que la medida sea efectiva.

d) Metodología de aplicación

Para una correcta implementación se recomienda:

- Definir horarios establecidos para las pausas.
- Capacitar a los trabajadores sobre su importancia.
- Realizar pausas guiadas por supervisores o monitores.
- Adaptar las pausas a las características del puesto de trabajo.

Desde la prevención, la supervisión activa asegura el cumplimiento y la correcta ejecución.

e) Rol de la jefatura

Las jefaturas deben:

- Promover activamente la realización de pausas.
- Dar el ejemplo en su cumplimiento.
- Evitar prácticas que desincentiven su uso (sobrecarga de trabajo).

El liderazgo es clave para legitimar esta medida dentro del equipo.

g) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Cumplimiento de la programación de pausas.
- Nivel de participación de los trabajadores.
- Percepción de fatiga y carga laboral.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.
- Disminución de errores o incidentes asociados a cansancio.

2.2.3 Espacios de contención grupal

Los espacios de contención grupal corresponden a una estrategia preventiva orientada a generar instancias seguras y estructuradas donde los trabajadores puedan expresar sus experiencias, emociones e inquietudes relacionadas con el trabajo. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, estos espacios permiten disminuir la carga emocional, fortalecer el apoyo entre compañeros y prevenir efectos negativos en la salud mental.

Esta estrategia adquiere especial relevancia en contextos laborales con alta exigencia emocional, donde los trabajadores enfrentan presión, conflictos o situaciones que pueden generar estrés sostenido.

a) Objetivo de la estrategia

Facilitar instancias de apoyo grupal que permitan a los trabajadores expresar y gestionar sus emociones, fortaleciendo el bienestar psicológico y reduciendo la exposición a riesgos psicosociales.

b) Características de los espacios de contención

1. Instancias formales y planificadas

Los espacios deben:

- Tener una programación definida (semanal o mensual).

- Contar con un tiempo establecido dentro de la jornada laboral.
- Ser dirigidos por un facilitador capacitado (prevencionista, psicólogo o jefatura capacitada).

Esto asegura orden y continuidad en la intervención.

2. Ambiente seguro y de confianza

Es fundamental que el espacio asegure:

- Respeto entre los participantes.
- Confidencialidad de lo conversado.
- Ausencia de juicios o sanciones.

Desde la prevención de riesgos, la confianza es clave para lograr una participación real.

3. Participación voluntaria

Los trabajadores deben:

- Tener la opción de participar libremente.
- Sentirse cómodos al expresar sus opiniones.

La obligatoriedad puede generar resistencia y disminuir la efectividad.

4. Enfoque en experiencias laborales

Los temas para tratar deben estar relacionados con:

- Situaciones de carga emocional en el trabajo.
- Estrés laboral o presión operativa.
- Relaciones interpersonales.
- Dificultades en la ejecución de tareas.

c) Metodología de implementación

Para una correcta aplicación, se recomienda:

- Grupos pequeños (para facilitar la participación).
- Uso de dinámicas de conversación guiada.
- Espacios de reflexión colectiva.
- Identificación de problemas comunes y posibles soluciones.

El facilitador debe guiar la conversación sin imponer opiniones.

d) Rol del facilitador

El facilitador debe:

- Promover la participación equitativa.

- Escuchar activamente.
- Contener emocionalmente a los participantes.
- Evitar conflictos o situaciones de tensión.

Desde la prevención, este rol es clave para evitar efectos negativos y asegurar que el espacio sea constructivo.

e) Indicadores de evaluación

Para evaluar la efectividad se pueden considerar:

- Nivel de participación en los espacios.
- Percepción de apoyo entre trabajadores.
- Evaluación de satisfacción de los participantes.
- Identificación de problemáticas recurrentes.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.

2.3 Indicadores

- % de trabajadores capacitados.
- N° de pausas efectivas registradas
- N° de actividades de apoyo realizadas

Tabla 8

Indicadores de evaluación Exigencias emocionales

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Implementar pausas laborales en tareas críticas	Jefaturas	Inmediato	Registro interno	Participación (>80%)
Reuniones de contención o descarga emocional	Jefaturas	Mensual	Actas	Participación (>70%)

Capacitación en manejo emocional	Prevención	3 meses	Lista asistencia	% trabajadores capacitados (>90%)
Canal de apoyo interno para situaciones complejas	RRHH	2 meses	Registro uso canal	Nº casos gestionados

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

2.4 Síntesis de resultados esperados de las medidas asociadas a la dimensión Exigencias Emocionales.

Las estrategias propuestas para abordar la dimensión Exigencias Emocionales se orientan principalmente a fortalecer el bienestar psicosocial de los trabajadores mediante acciones de carácter preventivo y organizacional. La incorporación de herramientas para el manejo del estrés, espacios destinados a la recuperación física y mental durante la jornada laboral y mecanismos de apoyo grupal permitirán reducir el impacto de las demandas emocionales asociadas a la ejecución de las actividades de la obra. Se espera que estas medidas contribuyan a disminuir la fatiga, mejorar la capacidad de afrontamiento frente a situaciones laborales complejas, fortalecer el apoyo social entre trabajadores y favorecer ambientes de trabajo más saludables. En consecuencia, se proyecta una reducción de los factores de riesgo identificados en esta dimensión y una mejora progresiva de los indicadores de salud, bienestar y desempeño laboral.

3. DIMENSIÓN: CONFLICTO DE ROL (53,1%)

El resultado obtenido en la dimensión **Conflicto de Rol (53,1%)** evidencia la existencia de factores organizacionales que podrían generar incertidumbre respecto de las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la obra. Durante el proceso de evaluación se observó la inexistencia de descripciones formales de cargo para parte de los trabajadores, así como la ejecución de tareas que no corresponden a las funciones habitualmente asociadas a sus puestos de trabajo.

Asimismo, se identificó la coexistencia de distintos niveles de supervisión, particularmente entre los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B, sin una diferenciación clara en la estructura organizacional ni en la definición formal de responsabilidades. Esta situación podría favorecer la emisión de instrucciones

contradictorias, la duplicidad de funciones y la incertidumbre respecto de las expectativas laborales.

Los resultados de la encuesta complementaria aplicada a los trabajadores refuerzan esta interpretación, al evidenciar la realización de tareas ajenas al cargo, la recepción de instrucciones de múltiples jefaturas y la presencia de órdenes contradictorias durante la ejecución de las actividades.

Por lo anterior, las medidas propuestas se orientan a fortalecer la estructura organizacional mediante la formalización de roles, la definición de líneas de mando, la difusión de funciones y la coordinación entre jefaturas, con el propósito de reducir la ambigüedad de responsabilidades, mejorar la coordinación del trabajo y disminuir la exposición de los trabajadores a situaciones de conflicto de rol.

3.1 Objetivo específico

Mejorar la claridad organizacional en los cargos.

3.2 Estrategias

3.2.1 Actualización de descripciones de cargo

La actualización de descripciones de cargo constituye una estrategia organizacional orientada a reducir el conflicto de rol, mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto de trabajo. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos, la falta de claridad en los roles puede generar incertidumbre, duplicidad de funciones y errores en la ejecución de tareas, aumentando la probabilidad de incidentes y afectando el bienestar de los trabajadores.

Una adecuada descripción de cargo permite establecer límites claros, mejorar la coordinación y fortalecer la percepción de control en el trabajo.

a) Objetivo de la estrategia

Definir y formalizar las funciones, responsabilidades y condiciones de cada cargo, con el fin de reducir la ambigüedad y el conflicto de rol, mejorando la organización del trabajo y la seguridad laboral.

b) Diagnóstico de la situación actual

Como primera etapa, se debe evaluar:

- Existencia de descripciones de cargo formales.

- Nivel de conocimiento de los trabajadores respecto a sus funciones.
- Presencia de duplicidad o vacíos de responsabilidades.
- Confusiones en la asignación de tareas.

Este diagnóstico permite identificar brechas que pueden generar conflicto de rol.

c) Contenidos de la descripción de cargo

Cada descripción de cargo debe incorporar información clara y estructurada, como:

1. Identificación del cargo

- Nombre del puesto.
- Área o unidad de trabajo.
- Dependencia jerárquica.

2. Objetivo del cargo

- Propósito general del puesto dentro de la organización.

3. Funciones y responsabilidades

- Actividades principales del cargo.
- Responsabilidades específicas.
- Límites de acción y toma de decisiones.

Esto evita la duplicidad de funciones y reduce la incertidumbre.

4. Condiciones de trabajo

- Jornada laboral.
- Entorno de trabajo.
- Exigencias físicas y mentales.

5. Riesgos asociados al cargo

- Identificación de peligros.
- Medidas preventivas.
- Uso de elementos de protección personal.

Desde la prevención de riesgos, este punto es clave para integrar la seguridad en el rol.

6. Relaciones funcionales

- Interacción con otros cargos.
- Líneas de comunicación.

Esto mejora la coordinación y evita conflictos entre áreas.

d) Metodología de actualización

Para asegurar efectividad, se recomienda:

- Levantamiento de información en terreno.
- Entrevistas con trabajadores y jefaturas.
- Revisión de procedimientos existentes.
- Validación de la información con los involucrados.

La participación de los trabajadores permite ajustar la descripción a la realidad operativa.

e) Difusión y formalización

Una vez actualizadas, las descripciones de cargo deben:

- Ser comunicadas a todos los trabajadores.
- Entregarse de manera formal (documento físico o digital).
- Explicarse en reuniones o capacitaciones.

La comprensión de las funciones es clave para reducir el conflicto de rol.

f) Indicadores de evaluación

Para medir la efectividad de la estrategia se pueden considerar:

- Porcentaje de cargos con descripción actualizada.
- Nivel de comprensión de funciones por parte de los trabajadores.
- Reducción de conflictos asociados a roles.
- Disminución de errores operacionales.
- Resultados en la encuesta CEAL-SM.

3.2.2 Difusión de funciones y responsabilidades

Se propone la implementación de una estrategia de difusión de funciones y responsabilidades, mediante la actualización de descriptores de cargo, capacitación e inducción a los trabajadores. Esta medida tiene como finalidad disminuir la ambigüedad de roles, mejorar la coordinación de tareas y reducir la vulnerabilidad organizacional, contribuyendo a una ejecución más segura y eficiente de las actividades laborales.

a) Objetivo

Garantizar que todos los trabajadores conozcan de manera clara sus funciones, responsabilidades y límites de acción, con el fin de disminuir la incertidumbre, reducir errores operacionales y mitigar factores de vulnerabilidad en la organización.

b) Fundamento preventivo

La claridad en la definición y difusión de las funciones y responsabilidades permite que los trabajadores conozcan adecuadamente las tareas asociadas a su cargo y las expectativas de desempeño de la organización. Cuando las responsabilidades no se encuentran claramente definidas o comunicadas, pueden producirse situaciones de ambigüedad, duplicidad de funciones, omisión de tareas y dificultades en la coordinación del trabajo. En este contexto, la difusión formal de funciones constituye una medida preventiva orientada a fortalecer la organización del trabajo, mejorar la comprensión de los roles y reducir los factores de riesgo psicosocial asociados al conflicto de rol.

.

c) Acciones a desarrollar

1. Actualización de descriptores de cargo

- Definir funciones específicas por puesto
- Establecer responsabilidades en seguridad y salud laboral
- Incorporar tareas críticas de cada rol

2. Difusión formal de funciones

- Entrega de documentos a cada trabajador
- Charlas explicativas por área
- Firma de toma de conocimiento

3. Inducción y reinducción

- Incorporar funciones en el proceso de ingreso
- Reforzar periódicamente (ej: cada 6 meses)

4. Apoyo visual en terreno

- Diagramas simples de funciones
- Organigramas visibles
- Procedimientos accesibles en puntos de trabajo

5. Rol del supervisor

- Explicar tareas diariamente si es necesario
- Resolver dudas operativas
- Controlar cumplimiento de funciones

Tabla 9

Resultados esperados Conflicto de Rol

Problema detectado	Mejora esperada
Confusión de roles	Mayor claridad operativa
Errores en tareas	Disminución de incidentes
Estrés laboral	Reducción de carga mental
Falta de control	Mejor supervisión

Nota. Elaboración propia

3.2.3 Definición de líneas de mando

Se propone la implementación de la estrategia de definición de líneas de mando, mediante la formalización de una estructura organizacional clara que establezca niveles jerárquicos, responsabilidades y canales de comunicación. Esta medida busca reducir la ambigüedad en la toma de decisiones, mejorar la coordinación de las actividades y disminuir la vulnerabilidad organizacional, fortaleciendo la gestión preventiva y el control de los riesgos laborales.

a) Objetivo

Establecer una estructura clara de autoridad y dependencia dentro de la organización, con el fin de mejorar la toma de decisiones, evitar confusiones operativas y reducir la vulnerabilidad en los procesos de trabajo.

b) Fundamento preventivo

La definición clara de las líneas de mando constituye un elemento fundamental para asegurar una adecuada coordinación de las actividades y una gestión efectiva de los riesgos presentes en la organización. La claridad respecto de las relaciones de autoridad y dependencia reduce la incertidumbre en la toma de decisiones, fortalece los canales de comunicación y facilita la resolución oportuna de situaciones que requieren supervisión o apoyo. Asimismo, contribuye a una mejor organización del trabajo y al fortalecimiento del control operativo, favoreciendo entornos laborales más seguros y eficientes.

c) Acciones a desarrollar

1. Definición de estructura organizacional

- Elaboración o actualización del organigrama
- Formalizar las diferencias funcionales entre los cargos de Jefe de Terreno, Jefe de Terreno A y Jefe de Terreno B.
- Definir claramente los ámbitos de responsabilidad de cada cargo.
- Incorporar esta diferenciación en el organigrama oficial de obra.
- Identificación de niveles jerárquicos
- Clarificación de roles de supervisión

2. Formalización de líneas de mando

- Definir quién reporta a quién
- Establecer canales de comunicación formal
- Determinar responsables por área y turno

3. Documentación y comunicación

- Incorporar líneas de mando en documentos internos
- Difundir mediante reuniones y capacitaciones
- Entrega de información clara a todos los trabajadores

4. Capacitación a supervisores

- Fortalecer su rol como líder directo
- Entregar herramientas para la toma de decisiones
- Clarificar su responsabilidad en seguridad

5. Supervisión y control

- Verificar cumplimiento de la estructura definida
- Evaluar si existen desviaciones (ej: órdenes paralelas)
- Ajustar según necesidades operativas

Tabla 10

Problema detectado y mejora esperada Conflicto de Rol

Problema detectado	Mejora esperada
Confusión en la toma de decisiones	Respuestas más rápidas y claras

Órdenes contradictorias	Mayor coherencia operativa
Falta de control	Supervisión efectiva
Desorganización	Estructura clara de trabajo

Nota. Elaboración propia

3.2.4 Coordinación entre jefaturas

La implementación de una estrategia de coordinación entre jefaturas, orientada a alinear criterios, estandarizar instrucciones y fortalecer la comunicación interna. Esta medida busca disminuir el conflicto de rol en los trabajadores, evitando la entrega de órdenes contradictorias y mejorando la claridad en la ejecución de las tareas, contribuyendo así a la reducción de riesgos y a una mayor estabilidad organizacional.

a) Objetivo

Fortalecer la coordinación y alineación entre jefaturas y supervisores, con el fin de evitar instrucciones contradictorias, disminuir la ambigüedad de roles y reducir la exposición a riesgos derivados del conflicto de rol.

b) Fundamento preventivo

En este caso, la coordinación entre jefaturas permite asegurar la coherencia en la toma de decisiones, la asignación de tareas y la comunicación con los trabajadores. La existencia de criterios alineados entre los distintos niveles de supervisión contribuye a reducir la incertidumbre operativa, evitar inconsistencias en las instrucciones y fortalecer la organización del trabajo, disminuyendo la exposición a factores de riesgo psicosocial asociados al conflicto de rol.

c) Acciones a desarrollar

1. Reuniones periódicas de coordinación

- Reuniones formales entre jefaturas y supervisores
- Definición de objetivos comunes
- Alineación de criterios operativos

2. Estandarización de instrucciones

- Definir procedimientos claros de trabajo
- Unificar criterios frente a tareas críticas
- Evitar órdenes informales o paralelas

3. Canales de comunicación formal

- Establecer flujos de información claros
- Uso de medios definidos (reuniones, reportes, etc.)
- Evitar comunicación ambigua o informal

4. Capacitación en liderazgo y comunicación

- Resolución de conflictos
- Entrega efectiva de instrucciones
- Trabajo colaborativo entre jefaturas

5. Supervisión de cumplimiento

- Verificar coherencia en las instrucciones entregadas
- Detectar desviaciones o contradicciones
- Aplicar mejoras continuas

3.3 Indicadores

- % de cargos formalizados.
- % de trabajadores informados.
- N° de conflictos reportados.

Tabla 11

Indicadores Conflicto de Rol

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Actualización de descriptores de cargo	RRHH	2 meses	Documentos firmados	% cargos actualizados (>90%)
Reuniones de alineación de funciones	Jefaturas	Mensual	Actas	Disminución errores/retrabajo
Clarificación de responsabilidades por escrito	Jefaturas	2 meses	Instructivos internos	% trabajadores que entienden su rol (>90%)

Canal para resolución de dudas operativas	Jefaturas	Permanente	Registro consultas	Tiempo de respuesta
Evaluación de comprensión de roles	Prevención	Semestral	Encuesta interna	Mejora en percepción

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

3.4 Síntesis de resultados esperados de las medidas asociadas a la dimensión de Conflicto de Rol.

La implementación de las estrategias dirigidas a la dimensión Conflicto de Rol permitirá fortalecer la gestión organizacional mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad. La formalización de los cargos, la difusión de sus atribuciones y la coordinación efectiva entre jefaturas contribuirán a reducir la ambigüedad organizacional identificada durante el proceso de diagnóstico. Se espera que estas acciones favorezcan una adecuada distribución de tareas, mejoren los procesos de comunicación y coordinación interna, y disminuyan la ocurrencia de situaciones asociadas a instrucciones contradictorias o superposición de responsabilidades. Como resultado, se proyecta una reducción de los factores de riesgo psicosocial vinculados al conflicto de rol, fortaleciendo el desempeño organizacional, la seguridad en la ejecución de las tareas y el bienestar de los trabajadores.

4. DIMENSIÓN: COMPAÑERISMO (51,0%)

La dimensión Compañerismo en el CEAL-SM evalúa principalmente la percepción de apoyo, colaboración, confianza y relaciones positivas entre compañeros de trabajo. Un resultado de 50% sugiere que existe una proporción importante de trabajadores que percibe debilidades en la ayuda mutua, integración de equipos o relaciones laborales dentro de la obra.

Esto es especialmente relevante porque en construcción muchas actividades dependen del trabajo coordinado entre trabajadores, cuadrillas y especialidades.

Esta dimensión lo que evidencia oportunidades de mejora en las relaciones de apoyo y colaboración entre trabajadores. Este resultado podría estar asociado a la coexistencia de distintas especialidades y empresas contratistas dentro de la obra, generando una menor integración entre equipos de trabajo. Lo anterior se ve respaldado por la presencia de conflictos laborales registrados, dificultades de coordinación entre cuadrillas y resultados de encuestas complementarias que muestran una percepción moderada del apoyo entre compañeros. Estas condiciones podrían afectar tanto el bienestar psicosocial de los trabajadores como el desempeño seguro y eficiente de las actividades constructivas.

4.1 Objetivo específico

Fortalecer el apoyo social entre trabajadores.

4.2 Estrategias

4.2.1 Actividades de integración

a) Objetivo

Fortalecer el apoyo social entre los trabajadores mediante actividades de integración, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, reducir el aislamiento laboral y disminuir la vulnerabilidad frente a riesgos psicosociales.

b) Fundamento preventivo

Las relaciones de apoyo y colaboración entre trabajadores constituyen un elemento relevante para la gestión de los riesgos psicosociales. Un ambiente laboral basado en la confianza, el respeto y el trabajo colaborativo favorece la comunicación efectiva, facilita la coordinación de las tareas y fortalece las redes de apoyo dentro de la organización. Lo anterior contribuye a mejorar el bienestar de los trabajadores y a generar condiciones más favorables para la ejecución segura de las actividades laborales.

c) Acciones a desarrollar

1. Jornadas de integración laboral

- Actividades grupales dentro de la jornada
- Dinámicas de trabajo en equipo
- Espacios de participación entre áreas

2. Talleres de trabajo en equipo

- Desarrollo de habilidades colaborativas
- Resolución conjunta de problemas
- Fomento del respeto y confianza

3. Actividades extralaborales (cuando sea posible)

- Celebraciones institucionales
- Actividades recreativas
- Encuentros deportivos o culturales

Estas instancias fortalecen los vínculos fuera del contexto operativo.

4. Espacios de comunicación y participación

- Reuniones grupales
- Instancias para expresar opiniones
- Canales de apoyo entre trabajadores

5. Rol del supervisor

- Promover el respeto en el equipo
- Detectar conflictos interpersonales
- Fomentar la colaboración diaria

El liderazgo es clave para sostener el compañerismo en el tiempo.

Tabla 12

Resultados Esperados Compañerismo

Problema detectado	Mejora esperada
Falta de apoyo social	Mayor cohesión de equipo
Aislamiento laboral	Mejor integración
Conflictos interpersonales	Reducción de tensiones
Estrés laboral	Disminución de carga emocional
Vulnerabilidad organizacional	Ambiente laboral más seguro

Nota. Elaboración propia

4.2.2 Reuniones de trabajo en equipo

a) Objetivo

Establecer espacios formales y periódicos de reunión entre los integrantes del equipo de trabajo, con el fin de mejorar la comunicación, fortalecer la coordinación operativa y reducir factores de riesgo asociados a errores, conflictos y falta de información.

Es importante destacar que la falta de reuniones formales genera:

- Descoordinación en las tareas
- Mala comunicación entre trabajadores
- Desconocimiento de riesgos presentes
- Aumento de errores operacionales
- Conflictos dentro del equipo

La ausencia de comunicación estructurada incrementa la vulnerabilidad organizacional.

b) Acciones a desarrollar

1. Programación de reuniones periódicas

- Definir frecuencia (diaria, semanal o según operación)
- Establecer horarios fijos
- Asegurar la participación del equipo

2. Definición de contenidos

En cada reunión se deben abordar temas como:

- Planificación de tareas
- Identificación de riesgos del día
- Revisión de incidentes o desviaciones
- Coordinación entre trabajadores

Esto permite anticiparse a situaciones peligrosas.

3. Fomento de la participación

- Espacio para que los trabajadores opinen
- Levantamiento de problemas en terreno
- Propuesta de mejoras por parte del equipo

4. Rol del supervisor

- Liderar la reunión
- Entregar instrucciones claras
- Resolver dudas operativas y de seguridad

- Verificar comprensión del equipo

El supervisor asegura que la información sea clara y aplicable.

5. Registro y seguimiento

- Dejar constancia de acuerdos
- Asignar responsables
- Verificar cumplimiento en reuniones posteriores

4.2.3 Promoción de buen trato laboral.

La implementación de una estrategia de promoción del buen trato laboral, orientada a fomentar relaciones basadas en el respeto, la comunicación efectiva y la convivencia positiva. Esta medida busca prevenir conflictos interpersonales, disminuir factores de riesgo psicosocial y contribuir a un ambiente laboral seguro, saludable y colaborativo, fortaleciendo así la gestión preventiva de la organización.

a) Objetivo

Fomentar relaciones laborales basadas en el respeto, la comunicación efectiva y la colaboración, con el fin de prevenir conflictos, reducir factores de riesgo psicosocial y fortalecer un ambiente de trabajo seguro y saludable.

b) Fundamento preventivo

El buen trato laboral actúa como un factor protector frente a los riesgos psicosociales, al promover relaciones de trabajo basadas en el respeto, la confianza y la comunicación efectiva. Su fortalecimiento contribuye a prevenir situaciones de conflicto interpersonal, mejorar la convivencia laboral y favorecer condiciones organizacionales que promuevan el bienestar, la seguridad y el desempeño de los trabajadores.

c) Acciones a desarrollar

1. Sensibilización y capacitación

- Charlas sobre respeto, convivencia y clima laboral
- Promoción de conductas adecuadas
- Identificación de conductas inapropiadas (gritos, descalificaciones, etc.)

2. Definición de normas de convivencia

- Establecer reglas claras de comportamiento
- Incorporar el buen trato en reglamentos internos
- Difundir de manera formal a todos los trabajadores

3. Fortalecimiento de la comunicación

- Promover el uso de lenguaje respetuoso

- Fomentar la escucha activa
- Evitar comunicación agresiva o informal negativa

4. Rol del liderazgo

- Supervisores como modelo de conducta
- Corrección inmediata de malos tratos
- Promoción constante del respeto

El trabajador replica el comportamiento de su jefatura.

5. Canales de reporte y apoyo

- Espacios para informar situaciones de mal trato
- Gestión oportuna de conflictos
- Protección del trabajador que denuncia

6. Actividades de integración

- Fomentar relaciones positivas
- Espacios de convivencia
- Trabajo colaborativo

4.3 Indicadores

- N° de actividades realizadas
- % de participación
- Encuestas de percepción interna.

4.4 Síntesis de resultados esperados de las medidas asociadas a la disminución de Compañerismo.

Los resultados obtenidos en la dimensión Compañerismo reflejan un nivel de riesgo medio (51,0%), indicando la existencia de factores susceptibles de mejora relacionados con la calidad de las relaciones laborales y el apoyo entre pares. Esta situación sugiere la necesidad de implementar acciones orientadas al fortalecimiento de la cohesión grupal, la colaboración y la comunicación efectiva, elementos que contribuyen al bienestar psicosocial de los trabajadores y al adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo.

Tabla 13

Indicadores de evaluación Compañerismo.

Medida	Responsable	Plazo	Evidencia	KPI
Realización de reuniones de equipo	Jefaturas	Mensual	Actas	% participación (>70%)
Actividades de integración laboral	RRHH	Semestral	Registro actividad	% participación (>80%)
Promoción de cultura de respeto	Jefaturas	Permanente	Charlas / registros	Disminución conflictos
Implementación de reconocimiento de equipos	RRHH	Trimestral	Registro reconocimiento	Percepción positiva
Gestión temprana de conflictos	Jefaturas / CPHS	Permanente	Actas / informes	Nº conflictos

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

INDICADORES GENERALES DE SEGUIMIENTO

Tabla 14

Indicadores generales de seguimiento

Indicador	Meta
Ausentismo laboral	Mantener o disminuir
Licencias médicas por causa común	Tendencia a la baja
Reclamos formales internos	Disminución progresiva
Participación en actividades	≥ 70%
Cobertura de capacitación	≥ 90%

Nota. Elaboración propia

CRITERIOS DE ACTIVACIÓN DE MEDIDAS ADICIONALES

Se deberá reforzar o ajustar el plan si se detecta:

- Aumento de ausentismo (>10%)
- Incremento de conflictos laborales
- Percepción negativa en evaluaciones internas
- Cambios organizacionales relevantes

CONTROL Y SEGUIMIENTO TRANSVERSAL

Tabla 15

Indicadores de evaluación

Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia
Evaluar cumplimiento del plan	% medidas ejecutadas	≥ 80%	Prevención	Trimestral
Reportar avances	Informe emitido	1 informe	Prevención	Trimestral
Revisión en Comité Paritario	Acta registrada	100% reuniones	Comité	Trimestral

Registro de evidencias	Nº registros disponibles	Completo	Prevención	Permanente

Nota. Indicadores y metas diseñados para el seguimiento y evaluación de la efectividad del plan de intervención propuesto.

La propuesta de intervención presentada se orienta a abordar de manera sistemática los factores de riesgo psicosocial identificados en la obra Hospital Buin-Paine. A través de acciones enfocadas en la reducción de la vulnerabilidad, las exigencias emocionales, el conflicto de rol y el fortalecimiento del compañerismo, se espera mejorar las condiciones organizacionales y promover ambientes de trabajo más saludables. La implementación y seguimiento de estas medidas, bajo un enfoque de mejora continua, permitirá evaluar su efectividad y ajustar las acciones según las necesidades de la organización, contribuyendo al bienestar de los trabajadores y al cumplimiento del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales.

CONCLUSIONES

La aplicación del Cuestionario CEAL-SM permitió identificar la presencia de factores de riesgo psicosocial en la obra evaluada, destacando las dimensiones de Vulnerabilidad (69,8%), Exigencias Emocionales (53,1%), Conflicto de Rol (53,1%) y Compañerismo (51,0%), cuyos resultados evidencian la necesidad de fortalecer diversos aspectos de la gestión organizacional.

El análisis de los antecedentes recopilados permitió identificar elementos comunes entre las dimensiones afectadas. En primer lugar, se observaron deficiencias en los procesos de comunicación interna, especialmente respecto de cambios organizacionales, reasignaciones de funciones y modificaciones en la supervisión de los equipos de trabajo. Asimismo, se evidenciaron dificultades relacionadas con la definición de roles, responsabilidades y líneas de autoridad, situación reflejada en la coexistencia de cargos con funciones poco diferenciadas y en la ejecución de tareas que no siempre se ajustan a las funciones esperadas para cada cargo.

Por otra parte, el contexto operacional de la obra, caracterizado por retrasos en la programación, exigencias asociadas al cumplimiento de plazos y extensos períodos de trabajo continuo, podría haber contribuido al incremento de la carga emocional y la percepción de incertidumbre por parte de los trabajadores. Estos factores no solo afectan el bienestar psicológico de las personas, sino que también pueden impactar la coordinación de las actividades, la toma de decisiones y la ejecución segura de los trabajos.

En este sentido, los resultados obtenidos sugieren que los factores de riesgo psicosocial identificados tienen un origen principalmente organizacional, observándose una estrecha relación entre la comunicación, la claridad de funciones, la coordinación entre jefaturas y la percepción de apoyo que reciben los trabajadores durante el desarrollo de sus actividades.

Las medidas de intervención propuestas abordan estos factores mediante acciones destinadas a fortalecer la estructura organizativa, mejorar la comunicación interna, formalizar funciones y responsabilidades, establecer líneas de mando claras, promover la participación de los trabajadores y desarrollar competencias de liderazgo en supervisores y jefaturas. De igual forma, se incorporan estrategias orientadas a disminuir la carga emocional asociada al trabajo, mediante espacios de apoyo, pausas laborales y herramientas para la gestión del estrés.

La implementación de estas medidas permitirá avanzar hacia una organización con mayores niveles de claridad operacional, coordinación y participación, favoreciendo la reducción de la incertidumbre laboral, la disminución de las exigencias emocionales y la mitigación de los conflictos asociados a la definición de roles. En consecuencia, se espera una mejora en el bienestar psicosocial de los trabajadores, un fortalecimiento de la cultura preventiva y un impacto positivo en la productividad y seguridad de la obra.

Finalmente, se concluye que la identificación temprana y gestión de los factores de riesgo psicosocial constituye un elemento clave para promover ambientes de trabajo saludables, fortalecer el bienestar de los trabajadores y mejorar el desempeño organizacional. La implementación de las medidas propuestas permitirá abordar las dimensiones críticas detectadas en la evaluación CEAL-SM/SUSESO, contribuyendo al cumplimiento de la normativa vigente y al fortalecimiento de una cultura preventiva orientada a la mejora continua de las condiciones laborales.

REFERENCIAS

Degerencia. (s.f.). *Administración del tiempo*.

https://www.degerencia.com/tema/administracion_del_tiempo

Comité Mixto OIT/OMS. (2013, 1 de noviembre). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, vigilancia y prevención*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf

Gabinete Psicopedagógico de la Universidad de Granada. (2001). *El estrés laboral*. Universidad de Granada. <http://www.ugr.es/~ve/pdf/estres.pdf>

Instituto de Salud Pública de Chile. (2015). *Guía de conceptos básicos e indicadores en seguridad y salud en el trabajo*. Ministerio de Salud.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1995). *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Jefatura del Estado de España.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: El modelo demanda-control-apoyo social (I)*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/17-serie-ntp-numeros-576-a-610-ano-2001/ntp-603-riesgo-psicosocial-el-modelo-demanda-control-apoyosocial-i-2001>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2012). *NTP 926: Factores psicosociales: Metodología de evaluación*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/27-serie-ntp-numeros-926-a-960-ano-2012/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-926>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.). *Estrés laboral*. INSHT.

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2012, 12 de diciembre). *Guía de salud laboral para la prevención de riesgos psicosociales*. ISTAS. <http://www.istas.ccoo.es/descargas/GUIA%20SALUD.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Chile. Ministerio de Salud. (2000). *Decreto Supremo N.º 594 que aprueba el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1968, 1 de febrero). *Ley 16744: Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28650>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1968). *Ley N.º 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>

Ministerio Secretaría Regional de la Presidencia. (2005, 22 de septiembre). *Decreto 100: Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Salud y seguridad en el trabajo: Fuentes de información OIT*.

Organización Internacional del Trabajo. (2003, octubre). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la seguridad y la salud en los sectores del comercio y las oficinas*. OIT. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf

Roa, W. (s.f.). *Liderazgo efectivo*. Innatia. <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>

Valdebenito, M. J. (2013). Habilidades blandas: Fundamentales para el desarrollo personal. *Revista Educar*, (22), 22-23.

Pérez Franco, J., Candia Tapia, M., & Soto, M. (2023). *Nuevo cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial CEAL-SM/SUSESO (Documento 24)*. Superintendencia de Seguridad Social. <https://www.suseso.cl/619/w3-article-703537.html>

Chile. Ministerio de Salud. (2022). *Resolución Exenta N.º 1448: Actualiza protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1183368>