UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

SANTIAGO - CHILE

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO"

CASO APLICADO: Segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC

AUTOR:

GIANFRANCO CALCAGNO BRUNETTO

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESORA GUIA: SRTA. JOHANA MOYA A.

PROFESOR CORREFERENTE: SR. FREDY KRISTJANPOLLER R.

SANTIAGO, ENERO DEL 2019

I. AGRADECIMIENTOS

Escribir estas palabras no es fácil ya que si bien esta parte se pueden entender como un simple gesto de agradecimiento, para mi significa mucho más que eso ya que obtener este título no fue un proceso sencillo y varias veces se puso a prueba el convencimiento y decisión. Cuando alguien diga que no se puede, solo puedo decir que hay que buscarle la vuelta por que si se puede!!!

Si bien es mi segunda carrera profesional diría que es el momento que más esfuerzos personales tuvieron que salir a la luz para lograr un objetivo que muchos años atrás soñaba con poder alcanzar.

En primero lugar doy gracias a Dios por su amor y darme la oportunidad, las capacidades y el empuje para tomar las decisiones valientes de continuar cuando muchas veces no quedaban muchas fuerzas y los trasnoches tal como el de hoy, el cansancio, la frustración, los conceptos, las materias y cuantas cosas pasaban más que mucho la cuenta.

A ti, mi mujer de sonrisa fácil y amor incondicional que con esa compañía permanente me bancaste en llevar a cabo este nivel de esfuerzo con todo el costo familiar que podría generarse, pero siempre estuviste ahí empujando y llevándote muchos paseos y tiempos sin la posibilidad de compartir instancias que son familiares. Te amo Patita, estaré infinitamente agradecido por todo tu apoyo el apoyo y empuje, es un logro de ambos y sí que sabemos lo que nos costó!!! PD: Gracias por los materiales, nunca deje de usarlos.

A nuestro pequeño hermoso que llego cuando ya quedaba el último cuarto de camino y justo en un dia de certamen para no desentonar. Ese hermoso Franco que algunas veces tuvo que estar sin su viejo porque tenía que estudiar, pero que hoy ya recuperamos ese tiempo a diario. Hijo esta es una lección de vida que si se pueden lograr las cosas!

A la familia por sus palabras, apoyo y porque principalmente estuvieron con mi negra y nuestro pequeño cuando muchas veces me encerraba a estudiar y tenía que pasar fines de semana, festividades, vacaciones. Gracias de verdad, saber que muchas veces no les correspondía lo hacían igual.

A los wachos, por conocerlos en ICIPEV y hacer más grato los tiempos de estudio que sin saber y pensarlo se transformaron en amistad.

Agradezco a mi hermano que lo amo y que cuando podía me empujaba a que era posible, sé que estas disfrutando esto compadre!

A usted profe Johana por su paciencia, empuje y dedicación por este proceso de memoria y enseñanza.

A cada profe y personas de apoyo en la U por la enseñanza, método y experiencia

A la Mutual y las personas que trabajamos juntos, por el apoyo, la disposición y permitir realizar el trabajo en un caso aplicado a la empresa.

Hemos logrado el objetivo, costo mucho pero eso hace disfrutarlo más aún!

II. INTRODUCCIÓN

En Chile, el sistema de Seguridad Social tiene un régimen contributivo y general para todos los afiliados y afiliadas, que en el caso de los trabajadores por cuenta ajena es obligatoria y en el caso de los trabajadores independientes ha comenzado paulatinamente su incorporación obligatoria.

Basado en los antecedentes entregados anteriormente, es que la estructura de la Seguridad Social en Chile está regulada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), desde ahí emanan las directrices para garantizar la armonía entre los Organismos Administradores de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Mutuales), las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Cajas de Compensación, Isapre, Fonasa y la Administración de Fondos de Cesantía (AFC). En la siguiente figura, se establecen las principales prestaciones entregadas por cada uno de los actores de la Seguridad Social en Chile.

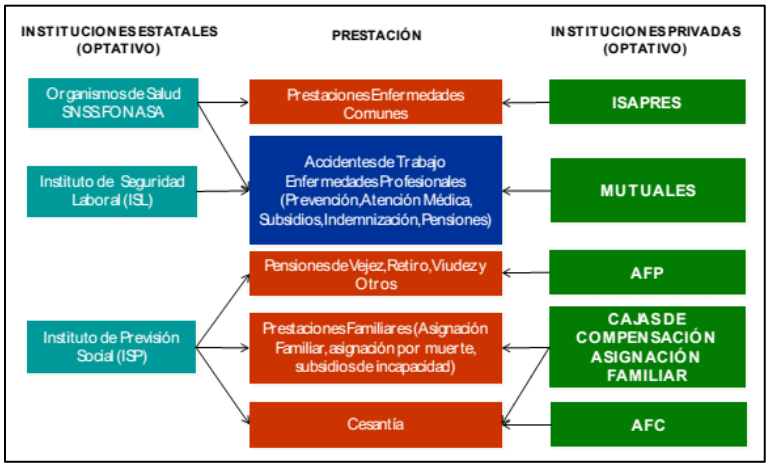


Figura 1: Esquema de la seguridad social en chile, (fuente: Elaboración propia)

En el contexto de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Ley N°16.744), uno de los 4 Organismos administradores de esta Ley es Mutual de Seguridad CChC, que cuenta con una cartera cercana a las 98.000 Empresas afiliadas con un volumen de 2.000.000 de Trabajadores. En ese contexto es que el 95% de esas empresas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) quienes, en su mayoría no cuentan con capacidad organizacional para gestionar sus riesgos del trabajo por lo que cada gestión que realiza el organismo administrador resulta clave para su continuidad operacional.

Debido al alto número de empresas y trabajadores afiliados es que, para Mutual de Seguridad CChC, es clave definir los modelos de intervención con las empresas y lograr dar más y mejores herramientas de Seguridad y Salud en el Trabajo y lograr gestionar una cartera bajo 3 grandes preguntas: Donde ir, Cuando ir y Que Hacer.

A través de este estudio se ha permitido generar una propuesta con distintas alternativas que buscan potencie de manera más justa, eficiente y eficaz la gestión integral de Seguridad y Salud en el Trabajo en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC con el fin de potenciar el cero daño en las personas y las empresas.

III. INDICE GENERAL

I. AGRADECIMIENTOS **2**

II. INTRODUCCIÓN **3**

III. INDICE GENERAL **5**

INDICE DE FIGURAS **10**

INDICE DE TABLAS **12**

IV. RESUMEN EJECUTIVO **13**

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **24**

2 OBJETIVOS **25**

2.1 Objetivo General 25

2.2 Objetivos Específicos 25

3 ANTECEDENTES GENERALES **26**

3.1 Seguridad Social en Chile 26

3.1.1 Administración de la Seguridad Social en Chile 26

3.1.2 Estructura de la Seguridad Social en Chile 27

3.1.3 Actores involucrados de la Seguridad Social en Chile 28

3.2 Seguridad y Salud en el Trabajo 29

3.2.1 Antecedentes generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo 29

3.2.2 Principales Modelos aplicados en Seguridad y Salud en el Trabajo 30

3.2.3 Gestión de Proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo en Chile 33

3.2.4 Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Chile 33

3.2.5 Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Chile 34

3.2.6 Incorporación de la Seguridad y Salud en el Trabajo en las PYMES en Chile 35

3.3 Las PYMES en Chile 36

3.3.1 Relevancia de las PYMES en el desarrollo del País 36

3.3.2 Principales Características de las PYMES en Chile 38

3.3.3 Actividades relevantes desarrolladas para las PYMES en el País 39

3.4 Antecedentes de la Empresa 39

3.4.1 Descripción de la actividad e Industria 39

3.4.2 Misión 40

3.4.3 Visión 41
3.4.4 Valores 41
3.4.5 Desarrollo histórico 42
3.4.6 Propietarios 42
3.4.7 Productos y Servicios 42
3.4.8 Gobierno Corporativo 43
3.4.9 Estructura Organizacional 44
3.4.10 Unidades de Negocio 45
3.4.11 Competidores y Posicionamiento 45
3.4.12 Principales Socios de la Empresa en Seguridad y Salud en el Trabajo 46
3.4.13 Segmentación de Clientes en la Empresa 47
3.5 El Modelo PYMES de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa 48
3.5.1 Relevancia del segmento PYMES en la Empresa 48
3.5.2 Principales desafíos del Segmento PYMES en la Empresa 49
3.5.3 Estrategia de atención a las PYMES en la Empresa 51
3.5.4 Oferta de Valor de Seguridad y Salud en el Trabajo a las PYMES 53
3.5.5 Proyectos para Gestión de SST en PYMES de Mutual de Seguridad CChC 54
3.5.6 Estructura para la Gestión del segmento PYMES en la empresa 57
3.5.7 Focos de Acción hacia 2020 de la Empresa con el Segmento PYMES 59
4 MARCO TEORICO 61
4.1 Definición de Proyecto 61
4.2 Dirección de Proyectos 63
4.2.1 Dirección de Proyectos 63
4.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto 64
4.2.3 Procesos de Dirección de Proyectos 65
4.2.4 Proceso de Iniciación 66
4.2.5 Proceso de Planificación 66
4.2.6 Proceso de Ejecución 66
4.2.7 Proceso de Seguimiento y Control 66
4.2.8 Proceso de Cierre 66
4.2.9 Áreas de Conocimiento 67

4.3 Normas de Gestión ISO: 10.006, 21.500 y 45.001 67
4.3.1 ISO 21.500 67
4.3.2 ISO 10.006 70
4.3.3 ISO 45.001 72
4.3.3.1. Origen y Definiciones Generales 72
4.3.3.2. Conceptos relevantes 72
4.4 La Cultura de Seguridad 74
4.4.1 Definiciones de la Cultura de Seguridad 74
4.4.2 Cultura de Seguridad y actores de la organización 75
4.4.3 Funciones de la Cultura de Seguridad 76
4.4.4 Diversidad de Cultura de Seguridad 78
4.4.4.1. La cultura fatalista de la seguridad 79
4.4.4.2. La cultura de oficio en la seguridad 80
4.4.4.3. La cultura normativa de seguridad 81
4.4.4.4. La cultura integrada de la seguridad 82
4.4.5 Liderazgo y Cultura de Seguridad 83
4.4.5.1. El liderazgo en la cultura normativa de seguridad 84
4.4.5.2. El liderazgo en la cultura de seguridad integrada 85
4.4.5.3. Las prácticas del liderazgo en la cultura integrada 86
4.4.6 La participación de los operadores 88
5. Diagnóstico y Situación Actual: 90
5.1. Descripción General Área PYMES de Mutual 90
5.1.1. Estructura PYMES de Mutual de Seguridad CChC 91
5.1.2. Roles, Responsabilidades y Funcionamiento Actual 92
5.1.3. Recursos disponibles 96
5.1.4. Diagrama de Procesos Área PYMES Mutual 99
5.1.5. Seguimiento y control actual área PYMES de Mutual 103
5.1.6. Indicadores actuales de seguimiento y control de Proyecto PYMES 107
5.2. Principales impactos de la gestión de proyecto pyme en Mutual 110
5.3. Visión y necesidades de los clientes pyme de Mutual 114
5.4. Identificación de la problemática 116

5.4.1. Detección de problemática y puntos críticos del proceso 117
5.4.2. Riesgos actuales de la problemática presentada 118
5.5. Diagrama Causa Efecto 118
5.5.1. Descripción de grupo de causas 119
5.5.2. Clasificación de causas 121
5.6. Validación de diagnóstico 123
5.6.1. Estrategias utilizadas 124
5.6.2. Resultados Obtenidos 124
5.7. Conclusiones Preliminares de Diagnostico 125
6. Propuestas de Mejora: **129**
6.1. Alternativa N°1: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO) 135
6.1.1. Definición y alcance de la PMO PYMES 135
6.1.2. Principios generan la PMO en PYMES 136
6.1.3. Fases de implementación 137
6.1.4. Responsables 139
6.1.5. Validación de la propuesta 139
6.1.6. Proceso de Implementación 140
6.1.7. Gestión del Cambio 144
6.2. Alternativa N°2: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno 145
6.2.1. Definición de indicadores clave: propósito, excelencia, uso tecnología y capital humano 148
6.2.2. Construcción de los indicadores 149
6.2.3. Método de Alerta y seguimiento 156
6.2.4. Fichas técnicas de indicadores 157
6.2.5. Validación de la propuesta 159
6.2.6. Proceso de Implementación 159
6.2.7. Gestión del cambio 165
6.3. Alternativa N°3: Definir una alianza estratégica con proveedor que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto. 166
6.3.1. Definición y alcance de la alianza 167
6.3.2. Principios que establecen la alianza 168

6.3.3. Riesgos en la adopción de alianza 168

6.3.4. Validación de la estrategia utilizada 169

6.3.5. Proceso de Implementación 170

6.3.6. Gestión del cambio 176

6.4. Causas que se eliminan o mitigan según las distintas propuestas 179

6.4.1. Propuesta 1: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO) 179

6.4.2. Propuesta 2: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno 180

6.4.3. Propuesta 3: Definir una alianza estratégica con contratista que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto 180

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 181

7.1. Conclusiones 181

7.2. Recomendaciones 185

8 REFERENCIAS 187

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la seguridad social en chile, (fuente: Elaboración propia) 3
Figura 2: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)..... 16
Figura 3: Principales proyectos de Seguridad y Salud en el trabajo en las PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia) 16
Figura 4: Diagrama causa efecto Plan SST PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)..... 17
Figura 5: Esquema Propuestas de Solución, (fuente: Elaboración propia) 20
Figura 6: Esquema de la seguridad social en chile, (fuente: Elaboración propia)..... 27
Figura 7: Estructura Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Memoria Mutual 2017)..... 44
Figura 8: Definición de Rol Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Memoria Mutual 2017) 45
Figura 9: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)..... 53
Figura 10: Modelo de Atención de Mutual de Seguridad CChC, (Fuente: Memoria Mutual 2017). 54
Figura 11: Modelo General de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Mutual 2017) 55
Figura 12: Principales proyectos de SST en PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)..... 57
Figura 13: Estructura Interna PYMES de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia) 58
Figura 14: Estructura y funciones a cumplir por canal virtual para segmento PYMES, (fuente: Elaboración propia)..... 59
Figura 15: Estructura Externa presencial para atención PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)..... 59
Figura 16: Marco Estratégico de SST al 2020 de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Gerencia Corporativa SST) 61
Figura 17: Ciclo de vida de proyecto, (fuente PMI)..... 65
Figura 18: Tipos de Cultura de Seguridad, elaboración propia, (fuente: Elaboración propia)..... 78
Figura 19: Estructura Actual Segmento PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia) 92
Figura 20: Principales funciones a desarrollar en Segmento PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia) 94
Figura 21: Proceso Actual de SST PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia) 100
Figura 22: Modelo General de SST Mutual de Seguridad CChC, (fuente: plan nacional de SST 2018 Mutual de Seguridad CChC). 102
Figura 23: Esquema Resumen de Líneas de Trabajo SST PYMES 2018 (fuente: elaboración propia) 104
Figura 24: Reporte mensual SST PYMES, (fuente: archivo gestión interna coordinación nacional SST PYMES) 106
Figura 25: Formato Reporte semanal SST segmento PYMES (fuente: Mutual Asesorias)..... 107

Figura 26: Evolución Tasas Accidentabilidad Trabajo Mutual, (fuente: control interno Mutual de Seguridad CChC) 111
Figura 27: Modelo para empresas Críticas en la línea de trabajo de Seguridad Ocupacional, (fuente: elaboración propia)..... 114
Figura 28: Ejemplo de uno de los modelo que se aplica para empresas que se abordan por especialidades de SST, (fuente: elaboración propia)..... 114
Figura 29: Nivel Satisfacción general clientes Mutual de Seguridad CChC, (fuente: encuesta anual 2017) 115
Figura 30: Resultados satisfacción general asesoría SST Mutual de Seguridad CChC 2017, (fuente: encuesta anual 2017) 116
Figura 31; Matriz estratégica Servicio de asesoría en prevención de riesgos de asesoría SST, (Fuente: Encuesta Anual 2017) 116
Figura 32: Diagrama causa efecto, (fuente: elaboración propia) 119
Figura 33: Estructura de Proyecto SST PYMES para Mutual de Seguridad CChC desde Mutual Asesorias, (fuente: Mutual Asesorias 2018)..... 127
Figura 34: Estructura General Proyecto PYMES 2018, (fuente: Mutual Asesorias 2018) 128
Figura 35: Estructura Geográfica Mutual Asesorias para SST PYMES Mutual de Seguridad CChC 2018 (fuente: Mutual Asesorias 2018) 128
Figura 36: Estructura por Proceso Mutual Asesorias para Proyecto SST PYMES Mutual de Seguridad CChC 2018, (fuente: Mutual Asesorias 2018) 128
Figura 37: Esquema Propuestas de Solución, (fuente: elaboración propia)..... 130
Figura 38: Modelo General de SST de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: plan nacional de SST 2018) 130
Figura 39: Cruce entre causas y propuestas de implementación, (fuente: elaboración propia) 131
Figura 40: Gantt Implementación Alternativa 1, (Fuente: Elaboración propia) 142
Figura 41: Proceso para construcción de indicadores de desempeño Proyecto PYMES, (fuente: elaboración propia)..... 148
Figura 42: Gantt Implementación Alternativa 2, (Fuente: Elaboración propia) 162
Figura 43: Riesgos detectados en la alianza de SST, (fuente: elaboración propia)..... 169
Figura 44: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)..... 172
Figura 45: Gantt Implementación Alternativa 3, (Fuente: Elaboración propia) 173
Figura 46: Causas que se abordan con las alternativas de mejora presentadas, (fuente: elaboración propia) 179

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen causas con matriz probabilidad y consecuencia, (fuente: Elaboración propia) ... 18
Tabla 2: Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos ISO 10.006, (fuente: Elaboración propia) ... 72
Tabla 3: Diferencias en la estructura de OHSAS 18001 e ISO 45001:2018, (fuente: Elaboración propia) ... 73
Tabla 4: Recursos Tecnológicos actuales para gestión de PYMES de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia) ... 98
Tabla 5: Matríz de Probabilidad y Consecuencia, (fuente elaboración propia) ... 122
Tabla 6: Matriz de causas evaluadas, (fuente: elaboración propia) ... 123
Tabla 7: Resumen Recursos Alternativa 1, (Fuente: Elaboración Propia) ... 143
Tabla 8: Tabla resumen de indicadores y variables, (fuente: elaboración propia) ... 154
Tabla 9: Resumen construcción indicadores, (fuente: elaboración propia) ... 155
Tabla 10: Frecuencia medición indicadores, (fuente: elaboración propia) ... 155
Tabla 11: Tabla colores indicador, (fuente: elaboración propia) ... 157
Tabla 12: Ficha de indicadores, (fuente: elaboración propia) ... 159
Tabla 13: Resumen Recursos Alternativa 2, (Fuente: Elaboración Propia) ... 163
Tabla 14: Resumen Recursos Alternativa 3, (Fuente: Elaboración Propia) ... 174

IV. RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto de la Seguridad Social de Chile, cuya regulación está dada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), se emanan las directrices para garantizar la armonía entre los Organismos Administradores de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Mutuales), las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Cajas de Compensación, Isapre, Fonasa y la Administración de Fondos de Cesantía (AFC).

En ese contexto es que este estudio busca analizar y establecer alternativas de mejora a la gestión interna de seguridad y salud en el trabajo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC por medio de la gestión de proyectos que permitan establecer una vinculación con el propósito organizacional y con el aporte a la cultura de seguridad de Chile durante los tiempos establecidos.

Para la realización de este trabajo se debe comprender que la Mutual de Seguridad CChC cuenta con cerca de 98.000 empresas adherentes y aproximadamente 2.000.000 de trabajadores adheridos lo que es cercano a un tercio de los empleos formales en Chile en la actualidad. De los números presentados para la Mutual, el 90% de las empresas y el 35% de los trabajadores son del segmento PYMES, cuya segmentación obedece a empresas con menos de 100 trabajadores independiente algunas otras variables que podrían ser consideradas.

Frente a este escenario es que el problema a abordar es que existe un deficiente seguimiento y control de la gestión de seguridad y salud en el trabajo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC, lo que desvía los proyectos actuales del foco planificado, destinando

recursos hacia ámbitos que no generan impacto en los indicadores de fines y principalmente en la búsqueda del cero daño en las personas y empresas

En la estructura organizacional de Mutual de Seguridad CChC, se cuenta con distintas gerencias corporativas quienes velan por cumplir el propósito organizacional que es hacer más y mejor prevención para generar una cultura de seguridad que apunte al cero daño en las personas y empresas. En estas gerencias existe la Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) cuyo propósito es definir y supervisar el cumplimiento de la estrategia de SST para la Mutual de Seguridad CChC, es en esta gerencia que existe la Coordinación Nacional SST PYMES que define, supervisa y contrala la estrategia de SST para el segmento PYMES país. Esta área es la principal estudiada para efectos de este trabajo ya que define la gestión integral de SST del segmento. Para esto es que actualmente el rol del equipo que lidera la estrategia en las PYMES es:

- Definir un Perfil Nacional de SST, que levanta la situación real de las PYMES chilenas, mapas de criticidad, recursos disponibles para intervención y establecer programas nacionales de SST, que obedecen a una planificación estratégica que determina metas y establece prioridades.

- Implementar con recursos propios y contratados planes operativos que cubran al segmento en su totalidad, ya sea presencial (55%) y no presencial (45%). En esta situación de llevar a la práctica los Programas Nacionales, juegan un papel importante las Filiales de Mutual: Mutual Asesorías y Sercomed (800 Doctor). La primera filial en la operación de los programas presenciales y la segunda filial en la atención remota/virtual.

- Velar por que las acciones de SST impacten positivamente en la satisfacción de los servicios recibidos por las PYMES, que a la fecha bordea el 65% neta.

- Evaluación de los resultados obtenidos, el nivel de calidad de las intervenciones, la recepción de los programas en las empresas PYMES, la redefinición de estrategias, lo que en su conjunto permite avanzar y desarrollar un programa de mejora continua.

En el estudio además se muestra el estado de la situación actual del segmento donde existe un desafío complejo que es definir el cómo, llegar a 90.000 empresas PYMES a lo largo del territorio nacional chileno hace necesario diseñar una metodología por medio de proyectos que permita alcanzar el objetivo general, los específicos, los derivados, las metas por los segmentos de empresas y finalmente el impacto deseado.

Esta metodología se basa en definir 2 variables fundamentales:

- DÓNDE intervenir – Inteligencia de riesgo
- CÓMO intervenir – Inteligencia de intervención

Esta metodología, que es la que hoy se ejecuta se explica en el cuadro que se presenta a continuación.

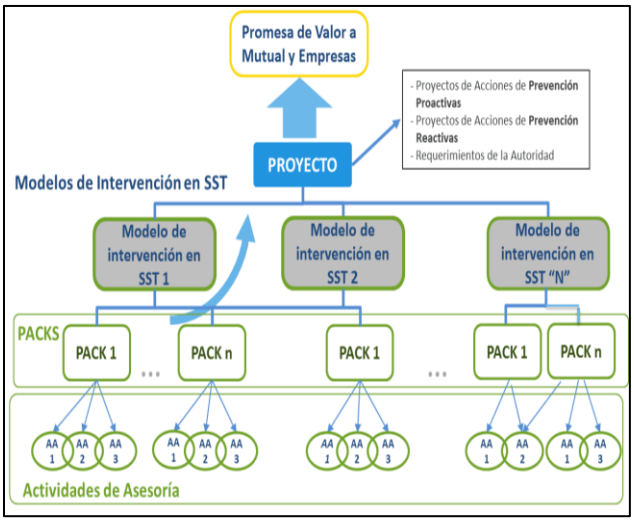


Figura 2: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

A raíz de lo anterior existen distintos proyectos para la gestión de SST de las Pymes adheridas a Mutual de Seguridad CChC los que son agrupados de acuerdo al siguiente esquema

Figura 3: Principales proyectos de Seguridad y Salud en el trabajo en las PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

En este contexto es que se obtienen resultados que permiten tener un avance importante pero que genera la problemática de existencia de un deficiente seguimiento y control de la gestión

de seguridad y salud en el trabajo del segmento PYMES, lo que desvía los proyectos actuales del foco planificado, destinando recursos hacia ámbitos que no generan impacto en los indicadores de fines y principalmente en la búsqueda del cero daño en las personas y empresas.

Para llegar a este diagnóstico se generaron diferentes instancias de levantamiento de información como entrevistas, reuniones, grupos focales y Para analizar en mayor detalle se genera un análisis causal que permite establecer 5 grupos de causas con 20 causas explicativas resumidas en el siguiente esquema:

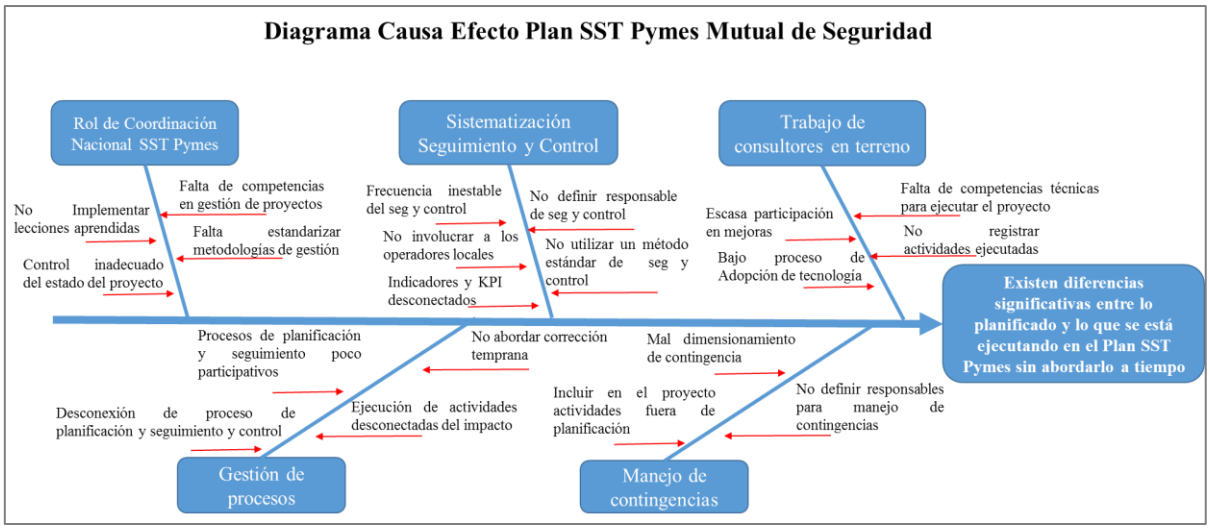


Figura 4: Diagrama causa efecto Plan SST PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

Posterior a este trabajo se realiza una clasificación de las causas estableciendo una matriz de probabilidad y consecuencia lo que permite generar un reporte como el que sigue:

		Probabilidad	Consecuencia	Resultado	Acción a desarrollar
N°	**Causa**	**1: Poco Probable 5: Muy Probable**	**1: Baja 5: Alta**	**Probabilidad x Consecuencia**	**Aceptar Mitigar Transferir Evitar**
1	No implementar lecciones aprendidas	4	5	20	Evitar
2	Falta de competencias en gestión de proyecto	4	4	16	Transferir
3	falta estandarizar metodologías de gestión	4	4	16	Transferir
4	Control inadecuado del estado del proyecto	4	5	20	Evitar
5	No utilizar un método estándar de seg y control	4	4	16	Transferir
6	Frecuencia inestable del seguimiento y control	3	5	15	Transferir
7	indefinición de responsable de seg y control	3	5	15	Transferir
8	no involucrar a los operadores locales en seg y control	4	4	16	Transferir
9	Indicadores y KPI desconectados	4	5	20	Evitar
10	Falta de competencias técnicas para ejecutar el proyecto	3	5	15	Transferir
11	No registrar actividades ejecutadas	4	5	20	Evitar
12	Escasa participación en mejoras	3	4	12	Mitigar
13	Bajo proceso de Adopción de tecnología	3	3	9	Mitigar
14	Mal dimensionamiento de contingencia	3	5	15	Transferir
15	Incluir en el proyecto actividades fuera de planificación	4	4	16	Transferir
16	No definir responsables para manejo de contingencias	4	3	12	Mitigar
17	Procesos de planificación y seguimiento poco participativos	3	4	12	Mitigar
18	Desconexión de proceso de planificación y seg y control	3	5	15	Transferir
19	Ejecución de actividades desconectadas del impacto	4	4	16	Transferir
20	No abordar corrección temprana	4	4	16	Transferir

Tabla 1: Resumen causas con matriz probabilidad y consecuencia, (fuente: Elaboración propia)

Posterior a esto se genera una validación del diagnóstico con los actores relevantes del segmento pymes donde a destacar se tiene que:

- El 100% de las personas entiende que la estrategia de SST del segmento PYMES está abordada por medio de cada línea de trabajo que hoy se lleva.

- El 100% de las personas considera clave la gestión de procesos en el proyecto debido al alcance de empresas que se ven impactadas y de colaboradores (consultores) que ejecutan el servicio.

- Se genera consenso que existe una brecha relevante en el seguimiento y control del proyecto SST PYMES que implica definir ámbitos e indicadores claros para cada proceso (seguridad en el trabajo, especialidades de SST, formación de trabajadores, cumplimiento normativo y proyectos especiales) y deben generarse estudios y otros que permitan velar por si están impactando en los indicadores de impacto (tasas de accidentabilidad, mejora en calidad de vida de los trabajadores, entre otros)

A raíz de este diagnóstico, se plantean 3 alternativas de solución que permitan abordar causas principales que fueron identificadas y que logren impactar de manera directa en mejorar la problemática presentada. Además se visualiza como clave dos ámbitos transversales a las propuestas como son la gestión del cambio y los planes de escalables de implementación los cuales buscan fortalecer la correcta implementación de las propuestas y que deben llevar un tiempo compartido ya que pueden ser los apalancadores de éxito. Esto puede verse graficado en el siguiente esquema:

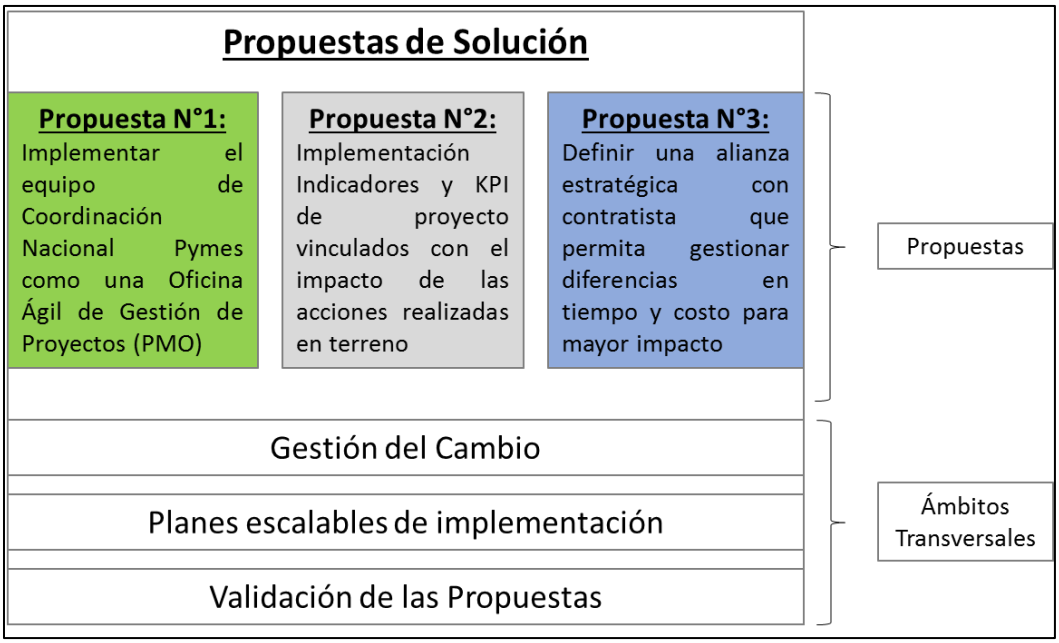


Figura 5: Esquema Propuestas de Solución, (fuente: Elaboración propia)

Las recomendaciones entregadas se pueden resumir en:

- Alternativa N°1: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO)

  Esta alternativa se basa en materializar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que define y mantiene estándares para la gestión de proyectos. De acuerdo a los tipos de PMO, para esta alternativa busca materializar del tipo dirección. Esta alternativa busca impactar directamente en las 3 causas de mayor puntuación identificadas (existencia de un control inadecuado del estado del proyecto, los indicadores y KPI actuales se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta y no se implementan lecciones aprendidas) siendo prioritario el implementar una PMO que contribuya de manera integral a todo el proceso

- Alternativa N°2: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno

  Una de las causas más críticas es que los indicadores y KPI actuales del proyecto se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta, es por esto que factores claves tienen relación con carencias en control y ciertamente desconocimiento de los factores críticos como por ejemplo el tiempo de medición y los recursos (tecnológicos, humanos, materiales) para una implementación efectiva del proceso global de Seguridad y Salud en el Trabajo en las PYMES de Mutual de Seguridad CChC.

- Alternativa N° 3: Definir una alianza estratégica con contratista que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto.

  Implementar un proyecto de esta envergadura implica implementar estrategias conjuntas con quien lleva a cabo la realización. Para esto, se puede entender cómo definir todo y entregarlo al "proveedor" para que ejecute. Pero eso no recoge las mejores prácticas ya que en ámbitos que impacten al core del negocio (como es el caso de la seguridad y salud en el trabajo de Mutual de Seguridad CChC) se debe trabajar con partner en términos de alianzas estratégicas donde la participación no solo se lleva a cabo en la ejecución sino más bien desde la fase de completa del ciclo que lleva el proyecto como es diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control y mejora continua. El impacto se visualiza en al menos las 3 causas identificadas y también en generación de nuevos procesos que permitan crecer y mejorar.

Para cada una de estas alternativas se genera una evaluacion de recursos necesarios para implementar y también estimaciones de tiempos los que van de los 9 a 12 meses de implementación con recursos necesarios que bordean los $4.500.000 en el caso más alto y $1.500.000 en el caso más bajo y todas con cerca de 300 HH destinadas a tiempo completo de implementación. Para cada alternativa además se hace una identificación de riesgos.

Finalmente se generan conclusiones que se resumen en:

- La gestión actual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC requiere de potenciadores que permitan realizar un proceso con mayor escalabilidad y dirección para lograr cumplir de mejor forma y fondo con el propósito organizacional que es hacer más prevención de accidentes y enfermedades profesionales en las empresas adherentes
- Las alternativas presentadas permiten ser complementarias en su implementación ya que actualmente la administración de la gestión de SST en el segmento es llevada por medio de proyectos por lo que implementar una PMO con sello ágil permite entregar metodologías de gestión avanzadas para un equipo con un bajo número de integrantes pero con una alta responsabilidad de gestión, a su vez si esto se acompaña con indicadores que vinculen la planificación con el desempeño de terreno genera una ventaja importante en términos de impacto.
- El análisis de causas que generan la problemática detectada hace fuerte énfasis en potenciar el proceso de planificación de la gestión de proyectos de SST del segmento para luego realizar un seguimiento y control específico para mejora continua. Estos análisis hoy presentan mejoras que pueden ser mejoradas.

- Hoy se cuenta con una filial de Mutual de Seguridad CChC para la ejecución de las principales acciones de SST en las empresas del segmento PYMES adherentes a Mutual, lo que es una oportunidad ya que las velocidades de reacción son mayores frente a desvíos pero si el escenario se mantiene se hace relevante considerar la propuesta de implementación de alianza estratégica que entregue un mayor grado de solvencia a los procesos actuales y futuros.

A su vez las recomendaciones generadas tienen como idea fuerza:

- El proceso actual es soportado con métodos que permiten visualizar una gestión integral de SST, pero falta implementar indicadores al proceso que vinculen lo planificado con el impacto que se busca realizar. Esto permitiría llevar un desempeño más ajustado al propósito de Mutual de Seguridad CChC.

- En la implementación de alternativas de mejora, sea esta una o un mix de las propuestas, debe considerarse la variable gestión del cambio ya que en la cultura organizacional es clave el rol de los líderes y la participación de los trabajadores para la implementación cambios.

- Es clave generar un plan de comunicaciones que permita a los actores involucrados estar en conocimiento de las medidas a implementar puesto que las garantías de la implementación son parte de lo que los equipos de trabajo pueden realizar. Este plan, de acuerdo a lo detectado, debe ser simple y concreto.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En un proceso tan crítico como es el gestionar una cartera con miles de empresas, que muchas veces cambian de lugar de trabajo, con informalidad en muchos de ellos y con escaso desarrollo en autonomía en la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), es clave generar un trabajo sistemático que les permita avanzar en algún grado hacia una búsqueda de cero daño tanto a sus trabajadores como a sus organizaciones.

En este sentido Mutual de Seguridad CChC, como administrador de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en Chile, toma el desafío de apoyar a las empresas PYMES con una estrategia clara de SST cuyo foco es establecer líneas de trabajo sistemáticas en el tiempo.

Para este propósito, se generan una pregunta clave como es si la actual forma que se realiza el seguimiento y control de los proyectos de SST por el área responsable, ¿es oportuno, apto, claro, lo suficientemente sistemático? Y si además ¿permite tomar decisiones acertadas para mejorar, es flexible, importante, relevante? Puesto que siempre se puede mejorar y ante esto ¿es posible modificar para evolucionar? ¿Es claro en el cómo y dónde ir?

Los puntos críticos del proceso están por cierto en:

- Definición de alcance
- Responsables
- Frecuencia
- Impacto
- Demora en la implementación de mejoras

- Gobierno de las decisiones locales que cambien el proceso

Todo lo anteriormente señalado se logra consolidar en el planteamiento del problema referido a que existe un deficiente seguimiento y control de la gestión de seguridad y salud en el trabajo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC, lo que desvía los proyectos actuales del foco planificado, destinando recursos hacia ámbitos que no generan impacto en los indicadores de fines y principalmente en la búsqueda del cero daño en las personas y empresas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

"Analizar y establecer alternativas de mejora a la gestión interna de seguridad y salud en el trabajo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC por medio de la gestión de proyectos que permitan establecer una vinculación con el propósito organizacional y con el aporte a la cultura de seguridad de Chile durante los tiempos establecidos"

2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el Proceso actual de Seguridad y Salud en el Trabajo del Segmento Pymes de Mutual de Seguridad CChC
- Definir el grupo de actores relevantes del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC
- Levantar los actuales indicadores de gestión de riesgos de las pymes de Mutual de Seguridad CChC
- Conocer los distintos modelos de SST que apliquen en segmento PYMES

- Analizar los factores relevantes para la gestión de riesgos de SST en PYMES de Mutual de Seguridad CChC.
- Medir el avance actual de la gestión de riesgos de SST en las Pymes de Mutual de Seguridad CChC
- Conocer el impacto del segmento PYMES en los indicadores actuales de SST de Mutual de Seguridad CChC.
- Identificar las fases claves en la construcción de los planes de SST del Segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC

3 ANTECEDENTES GENERALES

3.1 Seguridad Social en Chile

3.1.1 Administración de la Seguridad Social en Chile

En Chile, el sistema de Seguridad Social tiene un régimen contributivo y general para todos los afiliados y afiliadas, que en el caso de los trabajadores por cuenta ajena es obligatoria y en el caso de los trabajadores independientes es voluntario.

De acuerdo a esto es que, el sistema de financiamiento es del tipo solidario favoreciendo a las personas y organizaciones que carecen de recursos y no pueden acceder a prestaciones por su sistema propio en el régimen previsional. La cobertura por vejez, invalidez y supervivencia, por salud, riesgos laborales y cesantía, se otorga a través de seguros sociales. Algunos de ellos se estructuran en régimen financiero de reparto (salud y riesgos laborales); otros, mezclan capitalización con reparto, mientras que el de pensiones lo hace a través de un régimen financiero de capitalización individual que, en la actualidad,

convive con uno de reparto simple, en extinción lo que se explica en la figura más abajo señalada.

Las aportaciones financieras a los seguros sociales provienen, en general, de cotizaciones de los trabajadores. Las cotizaciones por riesgos laborales están a cargo de los empleadores. En el caso del seguro de cesantía, efectúan aportaciones los trabajadores, los empleadores, y el Estado (para beneficios solidarios). En materia de pensiones, las cotizaciones se determinan como porcentajes de las remuneraciones mensuales imponibles, existiendo un mínimo y un máximo de cotización. Existe una larga tradición de los sectores privados en la gestión del sistema de seguridad social, incluyendo instituciones con y sin fines de lucro.

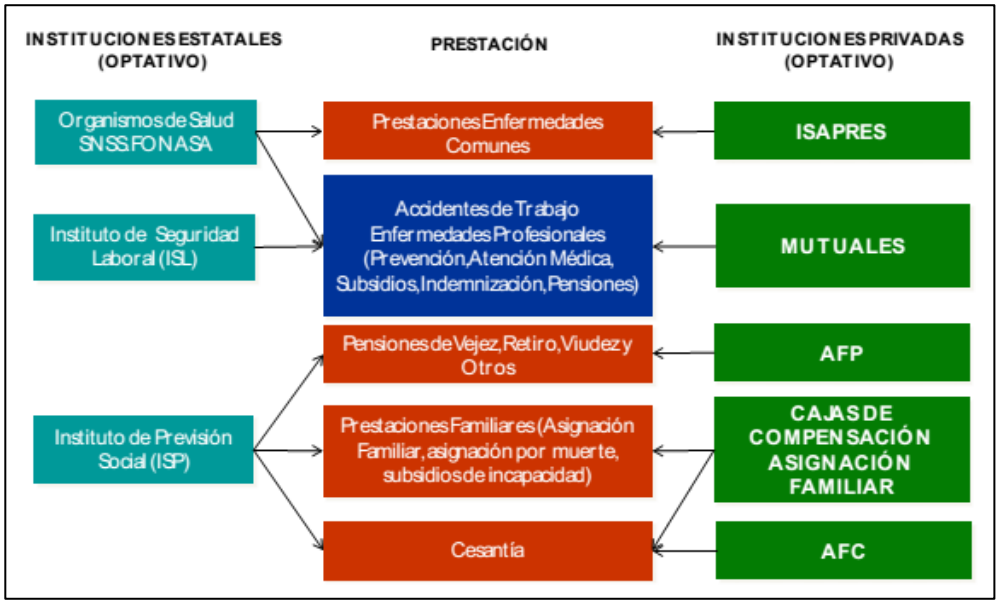


Figura 6: Esquema de la seguridad social en chile, (fuente: Elaboración propia)

3.1.2 Estructura de la Seguridad Social en Chile

Basado en los antecedentes entregados anteriormente, es que la estructura de la Seguridad Social en Chile está regulada por la Superintendencia de Seguridad Social

(SUSESO), desde ahí emanan las directrices para garantizar la armonía entre los Organismos Administradores de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Mutuales), las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Cajas de Compensación, Isapre, Fonasa y la Administración de Fondos de Cesantía (AFC). En la figura 1, se establecen las principales prestaciones entregadas por cada uno de los actores de la Seguridad Social en Chile.

3.1.3 Actores involucrados de la Seguridad Social en Chile

Para el desarrollo de la Seguridad Social en Chile, es que se incluyen distintos tipos de actores que permitan garantizar el rol que supone para el país.

En este aspecto, en primer orden está el Organismo regulador del seguro que es la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), quién vela por el desarrollo de cada arista de la Seguridad Social en el país.

El segundo grupo de actores involucrados son las Isapre y Fonasa quienes administran la cobertura de salud de los trabajadores de Chile. En este grupo Isapre corresponden a las empresas privadas y Fonasa a la parte estatal

El tercer grupo corresponde a las Mutuales quienes administras la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (Ley N° 16.744). Para esto existen las Mutuales de administración privada (Mutual de Seguridad CChC, Asociación Chilena de Seguridad e Instituto de Seguridad del Trabajo) y la parte estatal que corresponde al Instituto de Seguridad Laboral (ISL). Todos estos grupos reúnen a cerca de 6 millones de trabajadores de Chile. (G., 2010)

En el cuarto grupo están las Cajas de Compensación, que son instituciones de previsión social, constituidas jurídicamente como corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, cuyo objeto es la administración de prestaciones de seguridad social. Actualmente, hay cinco cajas que operan en Chile y que impactan en cerca de 8 millones de chilenos.

El quinto grupo lo componen las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) que son instituciones financieras privadas encargadas de administrar los fondos de cuentas individuales de ahorros para pensiones. Se señala que son instituciones que necesita el sistema para capitalización individual, el que está basado en que cada persona ahorra una parte de sus ingresos para sostener una pensión cuando decida jubilar. Actualmente en Chile operan 6 AFP bajo el régimen de administración Privada (AFP Cuprum, AFP Hábitat, AFP Plan Vital, AFP Capital, AFP Modelo y ProVida AFP)

Finalmente el sexto grupo está compuesto por la Administradora de Fondo de Cesantía (AFC) que es administrador privado del seguro establecido en la Ley N° 19728/2001, que establece la administración de seguro de desempleo. La AFC se encarga de recaudar, administrar, actualizar e invertir los fondos de cesantía y pagar los beneficios correspondientes. Además y no con menos relevancia debe promover y educar el ahorro y la inversión financiera a los afiliados que tiene.

3.2 Seguridad y Salud en el Trabajo

3.2.1 Antecedentes generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo

De acuerdo a lo señalado anteriormente, en Chile, los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales están reguladas por un seguro social que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Ley N° 16.744, 1968).

3.2.2 Principales Modelos aplicados en Seguridad y Salud en el Trabajo

Las herramientas son eficaces y poderosas cuando uno entiende cuál es el modelo conceptual que permitió su creación y que ciertamente "no se ve". Por el contrario, lo inverso no es cierto: cuando no se entiende la idea que hay por detrás de una herramienta, los resultados suelen ser decepcionantes. Frecuentemente puede observarse en la práctica que los profesionales de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), o los propios profesionales independientes, implementan herramientas para el análisis de accidentes e incidentes muy bien desarrolladas pero que luego, por la forma de "entender" (o "mal entender") la causa de los accidentes, arriban a conclusiones llamativamente estériles. La consecuencia de esto es que luego los hechos –los accidentes por ejemplo- se siguen sucediendo (FERNÁNDEZ, 1983). El caso más común, es el de análisis de accidentes que culmina, irremediablemente, con "la culpa del operador" (sea este conductor, piloto, etc.)

De acuerdo a lo anterior es que hay una base para describir tres modelos de concebir a los accidentes: el lineal, el epidemiológico y el sistémico (Hollnagel, 2009)

- El modelo lineal de la génesis de accidentes, este modelo examina a los accidentes de una forma bastante simple y, en algunos casos, de un modo reduccionista. Para pensar este modelo, es muy útil recurrir a la imagen de un "camino" hecho de

piezas de dominó (laboral, 1999). Desde esta perspectiva, los accidentes e incidentes son eventos que se desarrollan a partir de un hecho inesperado que desencadena una secuencia de eventos. Es muy importante en este modelo la idea de causa raíz, es decir, la noción de que existe una causa primera, siempre identificable, que da comienzo a la sucesión de hechos que ocurren luego. Es importante, también, la metáfora de las piezas del dominó porque describe muy bien cuál es la idea de este enfoque: una pieza (la causa raíz, es decir, la causa primera) cae, y genera un efecto cascada, que culmina con la caída de la última pieza, es decir, con el accidente. Este modelo el modelo lineal da mucha importancia a los comportamientos de los operadores por sobre otros factores y la causa raíz casi por definición, suele ser siempre un "acto inseguro" cometido por el trabajador.

- El modelo epidemiológico de la génesis de accidentes, Este modelo muestra sin dudas una evolución respecto del anterior; en él se plantea la metáfora del proceso de la enfermedad en los organismos. Las personas enferman porque poseen patógenos residentes que existen mucho antes de que el proceso de la enfermedad se manifieste mediante sus síntomas. Cuando estos patógenos residentes (virus de la gripe por ejemplo), se combinan con disparadores locales (exposición al frío, por ejemplo) la enfermedad tiene amplias posibilidades de desarrollarse. Es decir que la enfermedad no se explica por el hecho de "tomar frío", sino que requiere la preexistencia de esos patógenos residentes. Para cerrar la analogía aún falta un término, que es el de las defensas. No bastan los patógenos residentes, ni los factores locales desencadenantes para que la enfermedad se desarrolle, sino que

además hace falta que las defensas fallen, o bien sean defectuosas para hacer frente al proceso anterior. Con los accidentes ocurre algo bastante similar ya que existen **condiciones o fallas latentes** que están presentes mucho antes, a veces muchos años inclusive, de que se inicie la secuencia del accidente (MONTE, 1984). Es por ello que coloquialmente se dice que "el accidente estaba allí desde hacía años, y que solo hacía falta ponerle fecha y hora". Cuando estas condiciones latentes se combinan con **condiciones locales** desfavorables y con **defensas fallidas** o inexistentes, entonces está efectivamente preparado el terreno para que se produzca el accidente.

- Modelo Sistémico, es seguramente el más complejo ya que se desprende fundamentalmente de los desarrollos de Charles Perrow (Perrow, 1984), un autor que investigó los accidentes, en el marco de la creciente complejidad de los sistemas productivos. Este enfoque parte del supuesto que los sistemas son cada vez más complejos y se definen como tales porque poseen interacciones ocultas entre sus partes. Esto implica que las interacciones no son lineales, es decir, que se producen de forma tal que una parte muchas veces interactúa con otra parte disociada del propio subsistema. Lo interesante del modelo sistémico, es que para este los accidentes no surgen por causa de un factor, sino que son fenómenos emergentes que tienen cualidades propias.

3.2.3 Gestión de Proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo en Chile

Los proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo en Chile, se vuelven una realidad exitosa cuando se logran integrar entre lo que busca la empresa y lo que recomienda el organismo administrador y los intereses de los stakeholders de la empresa.

Desde la empresa estos vienen dirigidos y enfocados desde la Gerencia de Prevención de Riesgos y/o Gerencias Generales dando foco a las certificaciones en normativas internacionales.

Desde las Mutualidades el gestionar la Seguridad y Salud en el Trabajo como un proyecto permite que sea medible el diseño e impacto en todo momento, adecuado a la realidad de cada empresa y los focos establecidos por la autoridad competente reguladora.

3.2.4 Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Chile

Para la administración de este seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en Chile existen cuatro Organismos administradores de este seguro social; un organismo estatal llamado Instituto de Seguridad Laboral (ISL); y tres empresas privadas sin fines de lucro: Mutual de Seguridad CChC, Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) e Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Cada uno de estos organismos administradores está regulado por la Superintendencia de Seguridad Social, la que establece obligaciones por medio de la Circular 3270 y 3271, donde imparte instrucciones a los organismos administradores de la ley N°16.744 respecto de las obligaciones impuestas en los artículos 184 y 477 del Código del Trabajo. (Financiera & Sustentabilidad, 2014)

La Ley antes señalada, obliga a las empresas a adherirse a un organismo administrador de este seguro, incorporando principios tales como la responsabilidad solidaria, la prevención, la atención médica especializada y la rehabilitación de los trabajadores accidentados.

Basado en lo establecido por la superintendencia de seguridad Social, En el año 2016 el número de trabajadores protegidos alcanzó a 5.736.416, lo cual equivale al 70% de la fuerza de trabajo ocupada en el año. Además Según actividad económica, se observa que en 2016 la mayoría de los trabajadores protegidos se encontraron en los sectores de Servicios (54,4%), Comercio (18,3%), Transporte y Comunicaciones (7,9%), Construcción (6,9%), Agricultura y Pesca (6,5%), Industria (5,3), Electricidad (0,4%) y Minería (0,3%) (SUSESO, Informe Anual Estadisticas de Seguridad Social, 2016)

3.2.5 Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Chile

La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST) se enmarca dentro de los lineamientos establecidos en el Convenio 187 de la OIT, sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el trabajo, ratificado por Chile el 27 de abril de 2011, y en el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, el cual señala que "debemos avanzar hacia una cultura que previene, controla y reduce los riesgos laborales, implementando una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo que incorpore activamente a los sectores y modernice la institucionalidad", cuyo proceso de consulta se enmarca en un diálogo participativo que ha considerado: la participación tripartita y la participación de los actores regionales.

Esta política, viene a Desarrollar y promover una cultura preventiva en toda la sociedad, incorporando para ello la prevención y promoción de la seguridad y salud en el

trabajo en el sistema educativo y en los programas de formación de competencias laborales y además a perfeccionar el marco normativo en materia de seguridad y salud en el trabajo, considerando los objetivos, ámbitos de acción y desafíos de la política nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL, 2016)

3.2.6 Incorporación de la Seguridad y Salud en el Trabajo en las PYMES en Chile

Cada año se vuelve más importante incluir en las propias empresas la formalidad para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. En un principio, esta formalidad estaba reservada para empresas con al menos 25 trabajadores ya que por normativa legal deben contar con la estructura mínima que se denomina Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHyS) según lo establecido en el Decreto Supremo N° 54.

A medida que el desarrollo del país ha ido evolucionando positivamente y han avanzado los tratados de libre comercio e investigación de Chile para con distintas naciones, es que los estándares de seguridad se han vuelto una necesidad que no se debe negociar. Además la evolución por el cuidado de las condiciones de trabajo y hacia los trabajadores, permiten que los distintos estamentos que confluyen permitan generar iniciativas que van en pro de la gestión positiva de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En las PYMES, las iniciativas de Seguridad y Salud en el Trabajo se ven influenciadas por conseguir continuidad operacional y por no dejar de lado al capital de trabajo que se formó para el emprendimiento. Los primeros proyectos de este ámbito tomaron fuerza en los años 2000 con las certificaciones ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, que eran exigibles por distintos mandantes para que los procesos de las PYMES fueran igual de exigentes y con

el mismo estándar que los propios de la empresa mandante. Luego, comenzaron a implementarse proyectos que sirvieran como primeros pasos para una nueva metodología de trabajo en las PYMES vinculada con la Seguridad y Salud en el Trabajo. Desde ahí han aparecido iniciativas que hasta hoy toman fuerza como la formación de Monitores de Seguridad (referido a personas de las propias empresas que se forman para liderar la seguridad al interior con el fin de auto gestionarse); Planes de Autogestión; Construcción de Mapas de Riesgos Participativos y la aplicación de protocolos de Salud en el trabajo que han buscado adecuarse a estas nuevas estructuras de trabajo en empresas que son muy informales y sobretodo con pocas personas donde el mismo trabajador ejecuta dos o tres tareas distintas.

Los principales desafíos de los proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo en las PYMES tienen que ver con cómo lograr implementarse y acoplarse a los procesos productivos de las empresas para lograr una sintonía única que no se trabaje por separado la productividad y la seguridad de los trabajadores (UNE, 1996).

3.3 Las PYMES en Chile

3.3.1 Relevancia de las PYMES en el desarrollo del País

En Chile, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) poseen una importancia principal en la generación de empleo en el país, esto ya que según lo señalado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), hasta un 70% de la mano de obra empleada está contratada en PYMES.

Todo lo anterior toma mucha mayor relevancia cuando existe una época de crisis económica en un país ya que son en ese momento que los primeros cesantes son los

trabajadores de menor cualificación lo que por cierto implica que las primeras afectadas son las PYMES, que tienen que hacer recortes importantes en sus costos y en la contratación de personas.

El aporte de las PYMES en Chile puede traducirse en algunos ámbitos principales tales como:

- Ayudan a generar empleo.
- Mejoran la calidad de vida de las personas.
- Aportan con innovación.
- Aportan al crecimiento de la región y el País.
- Ayudan a generar competitividad.

Así, puede llegar a señalarse que el aporte de las grandes empresas es el mismo ya que los puntos anteriores también les aplican, pero en distintos escenarios se ha demostrado que las grandes empresas si bien tienen grandes y potentes beneficios y compensaciones para sus empleados y cargas familiares, en muchas ocasiones carecen de políticas apropiadas para propiciar e incentivar a los trabajadores a ser parte del crecimiento de la compañía.

En una Pyme es más fácil ayudar a crear mejoras, ordenar la gestión e implementar nuevas formas de hacer las cosas para hacerlas más óptimas si existe la voluntad y que exista mayor cantidad de recurso humano también aporta. (Yoguel)

En nuestro país las PYMES dan mucho trabajo a mujeres, especialmente en regiones, donde el desempleo para ellas es alto y es complicado aunar la vida familiar con la laboral.

Muchas han podido a través de una Pyme, conciliar lo que es el trabajo y la familia y en eso ayuda bastante la geografía, de acuerdo a lo anterior, en la Región Metropolitana es muchas veces más complejo, costoso, y con mucha demanda de trabajo el tomar la decisión de emprender y crear una Pyme. Por lo general en regiones o lugares más alejados, la especialización en mano de obra es escasa y la diferenciación en servicios y costos es muy cada vez más atractiva principalmente debido al bajo acceso de bienes y servicios muy comunes en la capital. Además en regiones por lo general las familias están más cerca y hay más redes de apoyo.

La gran problemática que se visualiza como común en las PYMES, es en primer lugar tener la decisión valiente de emprender y luego el sostener el emprendimiento ya que la continuidad operacional es lo clave para el proceso de emprender. Para todo esto, que las PYMES sobrevivan en el tiempo, requieren de asesores externos que en un inicio ayudan bastante con estas gestiones, pero muchas de ellas podrían enseñárseles directamente a los emprendedores, y en parte a eso se ha volcado el gobierno entregando facilidades disponibles para cada Pequeño y Mediano empresario del país.

3.3.2 Principales Características de las PYMES en Chile

Una Pyme que no se reinventa en sus procesos constantemente y con alta frecuencia puede resultar nefasto. La flexibilidad y orden son además clave para una empresa que muchas veces no cuenta con flujo de caja para el pago de sueldos o compra de materias primas a la espera de liberación de órdenes de compra de mandantes o simplemente por la falta de trabajo.

En Chile, todo lo anterior se debe sumar además que las políticas de gobierno buscan empujar el emprendimiento y entregar fuentes de financiamiento que les permita crecer y sostenerse en el tiempo.

3.3.3 Actividades relevantes desarrolladas para las PYMES en el País

En las políticas entregadas por cada gobierno, es prioridad para la agenda económica y social los apoyos que se entregan o entregarán para las PYMES del país.

Hay agrupaciones especialistas que buscan apoyar el emprendimiento desde el mundo privado y también del mundo público que llevan adelante un amplio programa de financiamiento que permite postular ideas, sueños o próximos pasos para emprendedores. Capital Abeja, Fogape, Capital Semilla, Start Up-Chile, Yo emprendo en comunidad, Programa de capacitación Virtual, son algunas de las iniciativas para los PYMES de Chile.

3.4 Antecedentes de la Empresa

3.4.1 Descripción de la actividad e Industria

Como empresa está constituida con el nombre de Mutual de Seguridad CChC de la Cámara Chilena de la Construcción en 1966, con el propósito de administrar, sin fines de lucro, el Seguro Social obligatorio contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, como lo indica el rol en la Ley N°16.744 y en su reglamentación complementaria. A diciembre de 2016, la dotación total de colaboradores de la empresa era de 4.216 personas de las cuales un 98,46% poseía contrato fijo. Respecto de la composición

geográfica de la dotación, el 54,98% se encuentra en la Región Metropolitana, 20,35% en la Zona Norte, 9,94% en la Zona Centro y 14,73% en la Zona Sur.

Las principales funciones son:

- Proveer una asesoría técnica especializada en la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales en todas las ramas de la producción, el comercio y la industria.
- Formar y capacitar adecuadamente a los trabajadores y sus empresas, de manera de apoyar la construcción de una Cultura de Seguridad que ayude a prevenir y reducir la ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Brindar atención médica ambulatoria, hospitalaria y quirúrgica al accidentado o enfermo profesional afiliado.
- Preocupación constante y sistemática de la rehabilitación y reinserción laboral de las personas que, producto de un accidente del trabajo o enfermedad laboral, quedan en situación de discapacidad o calidad de paciente con enfermedad profesional.
- Pagar las prestaciones económicas que la Ley 16.744 prevé para el accidentado o enfermo profesional afiliado a nuestra organización o a sus deudos

3.4.2 Misión

Tal como está señalado en su declaración de cierre de ejercicio 2016, la misión de Mutual de Seguridad CChC es:

Agregamos valor a las empresas y sus trabajadores, entregando protección ante riesgos laborales, promoviendo ambientes de trabajo seguros, promoción de la salud en las personas y fomentando una Cultura de Seguridad y vida sana en la comunidad. Buscamos

permanentemente otorgar un servicio de excelencia, a través de una operación eficiente y de calidad, que nos permita generar excedentes para cumplir con nuestras obligaciones de largo plazo. Construimos con nuestro equipo de colaboradores un ambiente de trabajo seguro, un espacio de desarrollo y un gran lugar para trabajar. (Mutual de Seguridad, 2016)

3.4.3 Visión

En su declaración de cierre de 2016 también está establecida la Visión de Mutual de Seguridad CChC como sigue:

Ser líderes en el desarrollo de la seguridad social en Chile y referentes para Latinoamérica, a través de la protección de la vida y salud de las personas, especialmente en su ambiente laboral, cuidando la sostenibilidad de las empresas y el bienestar de cada individuo. Junto con nuestros adherentes y sus trabajadores, buscamos alcanzar el cero daño en las personas. (Mutual de Seguridad, 2016)

3.4.4 Valores

Los Valores que establece Mutual de Seguridad CChC, son:

- Superación: Fomentamos la constante mejora de nuestro accionar, enfrentando los desafíos con perseverancia y sentido de superación.
- Integridad: Nuestra conducta se sustenta en la confianza, honestidad, consecuencia y transparencia, cumpliendo con la palabra empeñada en cada uno de los compromisos que asumimos
- Respeto: Nuestras relaciones están basadas en el respeto a la dignidad, derechos de las personas y aceptación de la diversidad.

- Vocación de Servicio: Cumplimos con el servicio ofrecido y buscamos comprender de manera empática los distintos puntos de vista, situaciones y emociones de todas las personas con las que nos relacionamos.
- Creatividad: Las nuevas ideas son esenciales para mejorar nuestra competitividad, por lo que fomentamos la creatividad, innovación, trabajo en equipo y la apertura a las iniciativas de otros, incentivando que éstas últimas se concreten.
- Valoración de la Vida: Nos comprometemos día a día con el desarrollo de una cultura de protección de las personas y del medioambiente.

3.4.5 Desarrollo histórico

Mutual de Seguridad CChC C.Ch.C, posee una historia que data desde fines de la década del 60, entregando seguridad y protección a los trabajadores de Chile.

Siempre bajo el alero de la Cámara Chile de la Construcción, la Mutual de Seguridad CChC sigue una estrategia integrada siempre con la autoridad competente y cada vez más con los Clientes y stakeholders correspondientes.

3.4.6 Propietarios

La Mutual de Seguridad CChC, está bajo el alero de la Cámara Chilena de la Construcción, quienes representan a su fuente de creación y responsabilidad financiera desde su origen hasta la actualidad.

3.4.7 Productos y Servicios

Cada producto y servicio establecido por Mutual de Seguridad CChC viene de la línea de entrega de Asesoría y consultoría en la gestión de Riegos.

3.4.8 Gobierno Corporativo

El directorio de Mutual de Seguridad CChC, tiene como principal misión conseguir que sus afiliados y empresas adherentes accedan a un servicio de excelencia. Además, y dentro de sus tareas, vela por la sostenibilidad financiera de la organización en el marco del quehacer de una entidad sin fines de lucro, cuyo foco es la protección de la vida y salud de las personas, especialmente en su ámbito laboral. Para ello, Mutual cuenta con un Directorio, conformado por seis miembros titulares: tres en representación de las empresas adherentes y tres en representación de los trabajadores afiliados, aparte de sus respectivos directores suplentes, quienes permanecen en sus cargos por un período de 3 años, pudiendo ser reelegidos. Los directores no pueden ocupar cargos ejecutivos en la organización. En 2016, el Directorio de Mutual de Seguridad CChC renovó su composición para el período 2016-2019. Durante el año 2016, el Directorio celebró 12 sesiones ordinarias y tres sesiones extraordinarias.

Además, como organización se han establecido cinco comités de Directores, cuya labor es apoyar al Directorio en su tarea de supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la optimización de la gestión e integridad de los procesos, además de mejorar los niveles de transparencia en la relación con nuestros públicos de interés.

Estos comités son:

- Comité de Estrategia
- Comité de Cultura de Seguridad
- Comité de Capital Humano
- Comité de Auditoria
- Comité de Riesgos

3.4.9 Estructura Organizacional

Bajo el alero del directorio, existen la dirección de auditoría y la estructura de operación direccionada por Gerente General el que compone su equipo de la siguiente forma.

- Gerencia Corporativa de Gestión de Riesgo
- Gerencia Corporativa de Asuntos Legales
- Gerencia Corporativa de Gestión de Personas
- Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas
- Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Gerencia Corporativa de Red de Agencias
- Gerencia Corporativa de Clientes
- Gerencia de Desarrollo
- Gerencia de Red de Agencias

Todo esto se resume en la figura número 3 que sigue:

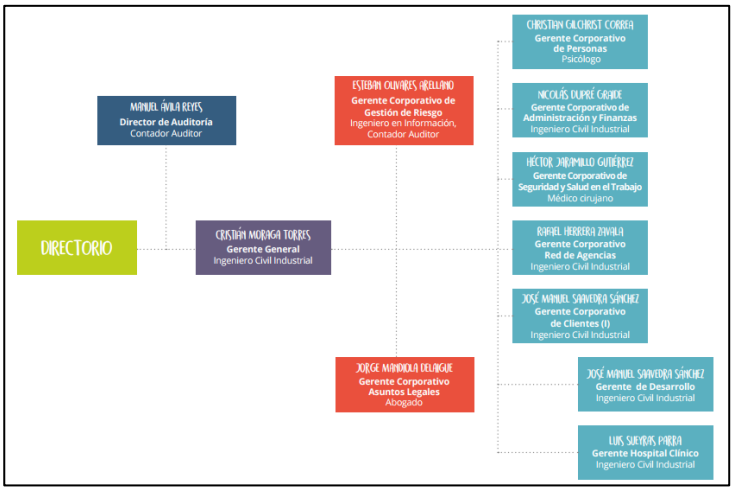


Figura 7: Estructura Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Memoria Mutual 2017)

3.4.10 Unidades de Negocio

Desde la estructura interna de Mutual de Seguridad CChC y basada en el rol que le corresponde ejecutar para la seguridad social de Chile, es que las unidades de negocio están explicadas en tres grandes grupos:

- Prestaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Salud
- Gestión interna que permita velar por el cumplimiento establecido por la autoridad regulatoria.

Esto implica la ejecución del rol para garantizar los servicios comprometidos.

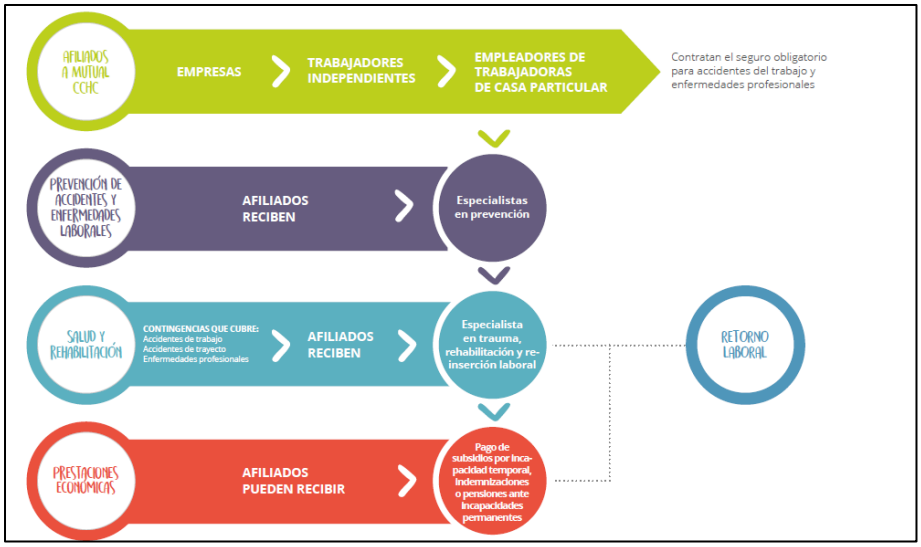


Figura 8: Definición de Rol Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Memoria Mutual 2017)

3.4.11 Competidores y Posicionamiento

Las mutualidades son representadas en 2 grupos principales. La parte estatal que corresponde al Instituto de Seguridad Laboral y la parte privada que corresponde a 3 mutualidades: Mutual de Seguridad CChC, Asociación Chilena de Seguridad e Instituto de Seguridad del Trabajo.

La Mutual de Seguridad CChC, Al 31 de diciembre de 2017, cuenta con un promedio de 97.430 empresas adherentes, favoreciendo con ello a 1.979.391 trabajadores en materia de prevención, prestaciones de salud -curativas como preventivas- y beneficios económicos. Como referencia, esto permitió llegar a diciembre de 2017 con el 40,02% de participación de trabajadores y 55,88% de empresas respecto del número cubierto por las mutualidades

3.4.12 Principales Socios de la Empresa en Seguridad y Salud en el Trabajo

Para una adecuada gestión de riesgos Mutual de Seguridad CChC ha logrado articular la ejecución de su rol, para con las empresas adherentes, con tres importantes empresas filiales que permiten diseñar, ejecutar, medir, controlar, mejorar y evolucionar en estas materias.

La primera empresa es Mutual de Seguridad CChC Asesorias, quienes permiten un trabajo conjunto en el ámbito de la Asesoría en Gestión de Riesgos implementando programas específicos para distintos clientes.

Luego se encuentra Mutual Capacitación, quién apoya en la implementación de los planes de Capacitación ocupacional en materias preventivas, especializando el servicio con lo que los clientes buscan

Finalmente está Sercomed, empresa que permite sostener un modelo masivo virtual por medio de la administración de la plataforma telefónica que da soporte a todas las actividades de prevención de riesgos en Mutual de Seguridad CChC.

No se debe dejar de mencionar todas las empresas desde el punto de vista de la consultoría especializada en gestión de riesgos, las redes de cooperación internacional, y los proveedores de servicios de tecnologías aplicadas a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.4.13 Segmentación de Clientes en la Empresa

La seguridad social chilena ha ido cambiando acorde a los tiempos, estableciendo nuevas exigencias, lo que ha llevado a las mutualidades a ofrecer a sus clientes asesorías de carácter integral en materias de prevención, salud y seguridad ocupacional y laboral. Un desafío que la Mutual de Seguridad CChC ha asumido de manera proactiva, al desarrollar e implementar sistemas de prevención de riesgos, que tienen como principal propósito reducir las tasas de siniestralidad laboral y, especialmente, de mortalidad.

Con el propósito de cubrir las necesidades específicas de los clientes, implementó un modelo de gestión cuya base es proponer soluciones a la medida de sus requerimientos puntuales más que de brindar una oferta predeterminada de servicios o productos.

Todo esto con el fin de:

- Establecer satisfacción de los clientes, a través de su protección y bienestar.
- Agregar valor a las empresas y a sus trabajadores.
- Ampliar la cobertura, superando con creces los dos millones de trabajadores protegidos hacia 2020

En este sentido se cuenta con un promedio de 97.430 entidades empleadoras, llegando a entregar cobertura del seguro a 1.979.391 trabajadores en los tres tipos de beneficios que ofrece:

- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Prestaciones de salud -curativas y preventivas-
- Beneficios económicos como pensiones de invalidez, subsidios e indemnizaciones.

Durante el año 2017, el criterio de segmentación que está determinados por el número de trabajadores por organización se divide en cuatro segmentos: El primero lo constituyen las grandes cuentas, sobre 1.000 trabajadores. El segundo, las empresas corporativas con más de 100 y menos de 1.000 trabajadores. Pyme, el tercer segmento, está formado por empresas con menos de 100 trabajadores en Región Metropolitana y menos de 50 en regiones y el último grupo está constituido por trabajadores independientes y trabajadoras de casa particular. Para cada uno de estos segmentos se han diseñado estrategias, sistemas de gestión y modelos de atención diferenciados.

3.5 El Modelo PYMES de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa

3.5.1 Relevancia del segmento PYMES en la Empresa

De acuerdo a lo establecido por el balance 2016 de Mutual de Seguridad CChC C.Ch.C., las Empresas PYMES representan un 94% de las entidades empleadoras adheridas y los trabajadores de este segmento representan un 35% de los trabajadores adheridos a

Mutual de Seguridad CChC Esto desafía a la organización a ser referente en el segmento para toda la industria. (Mutual de Seguridad, 2016)

3.5.2 Principales desafíos del Segmento PYMES en la Empresa

Estableciendo que el espíritu de la legislación sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales es primordial, es que Mutual de Seguridad CChC, considerando la relevancia del segmento PYMES es que decide gestionar la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de estas empresas afiliadas que van desde 1 a 100 trabajadores con un lineamiento nacional permitiendo así cumplir con sus objetivos estratégicos vinculados a la sustentabilidad del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de Chile. Además tal como se señaló anteriormente, decide incorporar las sugerencias y recomendaciones de la ISSA - OIT -International Social Security Association, que esta realiza cuando define las 3 dimensiones para alcanzar una prevención óptima, a saber, la Prevención Primaria, Secundaria y Terciaria. (Meliá & Sesé, 1999)

Mutual de Seguridad CChC actualmente con sus propios recursos, personas y financiamiento, cumple con las obligaciones que le imponen la Ley 16.747, Decreto Supremo N°40 y otros decretos pertinentes. Mutual de Seguridad CChC a través de la definición entregada por la Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (GCSST) y la Gerencia Corporativa de Red de Agencias (GCRA), está cumpliendo con las obligaciones que le impone la Ley con el segmento de empresas PYMES. Este segmento es el principal empleador en la economía chilena (cerca del 75%) y actualmente son adherentes de Mutual de Seguridad CChC 725.000 trabajadores y más de 87.000 empresas PYMES. Las leyes y

decretos vigentes en SST en Chile, no sólo imponen **obligaciones** a las mutualidades sino que también **a las propias empresas** con el objetivo de cumplir las metas nacionales de accidentabilidad, siniestralidad y además de los compromisos internacionales como los parámetros impuestos por la OCDE.

Con el objeto de ayudar a las empresas PYMES del país y sus trabajadores, a cumplir con sus obligaciones legales, morales y sociales con sus trabajadores, las gerencias antes mencionadas han diseñado e implementado proyectos que ayudan a las PYMES a mejorar sus resultados de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyo único objetivo es buscar un beneficio directo a las empresas, sus trabajadores, familia y sociedad.

En este análisis en importante mencionar que la realidad de las PYMES es, por cierto, muy distinta a la de las grandes empresas. Entre esas importantes diferencias se observa que por tener un número reducido de personas, cualquier accidente o día perdido tiene un peso relativo mayor en su tasa, afecta en forma inmediata sus indicadores y sobre todo sus procesos o cadena productiva. Es una realidad que para la Pyme, la prioridad en su día a día es producir y operar el negocio para mantenerlo, muchas veces con recursos económicos y humanos ajustados. Es recurrente que el dueño sea a la vez el gerente y también el responsable directo de todas las áreas, gestionando personalmente desde los temas administrativos hasta la logística, los recursos humanos y la operación. (Magazine, 2013)

Complementariamente, Mutual amplió la cobertura y el acercamiento a las empresas pyme, imponiéndose el desafío de contactar durante el 2015 a cerca de la mitad de sus PYMES afiliadas y en 2016 llegar a la totalidad de ellas. Este beneficio comprende una

mejora de la sustentabilidad de la pyme, protección de sus trabajadores y cumplimiento de sus obligaciones ante la ley.

El principal motor de esta estrategia es generar planes y programas de trabajo centralizados que sean ejecutados en cada una de las localidades del país adecuándolas a sus necesidades pero que sigan un lineamiento nacional de modo tal de mantener una estrategia única.

3.5.3 Estrategia de atención a las PYMES en la Empresa

Dada la relevancia del segmento PYMES, es que se debe crear una metodología que permita definir los beneficiarios de este proyecto y la prioridad con la cual deben ser abordados, se ha realizado un levantamiento de los riesgos (Inteligencia de Riesgos) segmentados por tipo de empresas, tamaño, características de sus accidentes, sector económico, localidad y además la historial de siniestros.

Así, se han definido 3 segmentos: Rojas con índice de criticidad > 4,99; Amarillas con índice de criticidad: <4,9 >1,37; y Verdes con índice de criticidad < 1,37, valores válidos a junio de 2016. Es conveniente hacer notar que cada mes se actualizan dichos índices.

Para cada uno de estos segmentos se necesitará realizar acciones, recomendaciones y asesoría diferentes, en un período de tiempo que dependerá del segmento que se encuentren las PYMES objeto. Así, por ejemplo, una pyme catalogada como roja será intervenida en período de 2 a 3 meses de acuerdo a un plan que contiene el detalle de las acciones a realizar.

Para cumplir con este objetivo fue necesario que Mutual de Seguridad CChC, dispusiera de una metodología capaz de enfrentar tal desafío, inteligencia de riesgos,

capacidad de ingeniería de diseño de procesos, capacidad logística, agilidad de implementación y capaz de innovar en todos los procesos que este proyecto involucra. Bajo estas condiciones la Mutual de Seguridad CChC ha decidido abordar el segmento en distintos proyectos de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde la principal preocupación es el seguimiento y control de estos.

El desarrollo de estos proyectos, permitirá consolidar un modelo y **una estrategia de impacto** que permita mejorar los resultados de accidentabilidad y cobertura en el segmento Pyme a nivel nacional, además de materializar una oferta de valor sustentable en los adherentes PYMES de Mutual.

La complejidad del proyecto, llegar a 90.000 empresas PYMES a lo largo del territorio nacional chileno hace necesario diseñar una metodología que permita alcanzar el objetivo general, los específicos, los derivados, las metas por los segmentos de empresas y finalmente el impacto deseado.

Esta metodología se basa en definir 2 variables fundamentales:

- **DÓNDE** intervenir – Inteligencia de riesgo
- **CÓMO** intervenir – Inteligencia de intervención

Esta metodología se explica en el cuadro que se presenta a continuación.

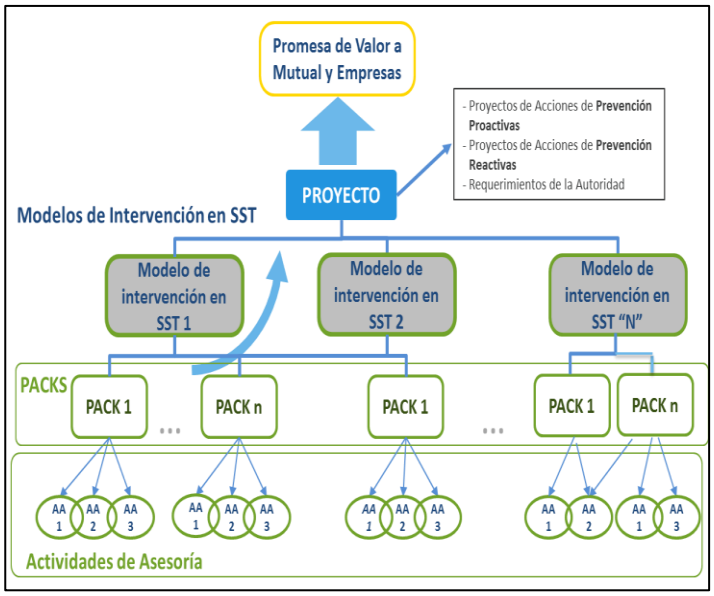


Figura 9: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

3.5.4 Oferta de Valor de Seguridad y Salud en el Trabajo a las PYMES

Todas las definiciones para el segmento PYMES en Mutual de Seguridad CChC tienen como base la oferta de valor que se define para el segmento. Esto implica definir un marco de acción con alcance claro que permita materializar los compromisos adquiridos con cada uno de los clientes que cuenta el segmento.

Gran relevancia en este ámbito tiene el definir pilares que fortalezcan la gestión de las propias empresas buscando su autonomía en seguridad y salud en el trabajo.

Como oferta de valor para este segmento, se ha definido lo siguiente: "Fortalecer su gestión en Prevención de Riesgos, asegurando el cuidado de sus trabajadores, acompañar y asesorar para el cumplimiento de los principales requisitos legales, adelantándose a posibles multas y permitiendo la continuidad de su negocio"

Así, las líneas de acción permiten materializar la misión de Mutual de Seguridad CChC ya que lo que se busca impactar es apoyar activamente en la continuidad operacional de las PYMES adherentes.

Frente a esto, se ha definido un modelo de atención que permita tener una conectividad disponible en todo momento para el empresario y trabajadores de los clientes. Para esto, la máxima es gestionar un modelo masivo que se base en lo virtual multicanal con alta capacidad de resolución en primera capa de modo de entregar al canal presencial lo que realmente debe pasar y, con un canal presencial que priorice sus visitas e interacciones con distintas variables donde el foco es cumplir con la oferta de valor.

En la imagen que sigue se observa la estructura del modelo de atención declarado para el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC C.Ch.C.

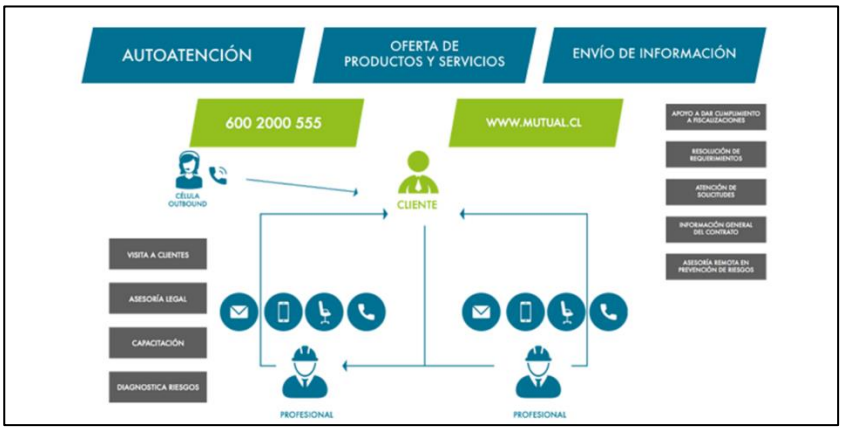


Figura 10: Modelo de Atención de Mutual de Seguridad CChC, (Fuente: Memoria Mutual 2017)

3.5.5 Proyectos para Gestión de SST en PYMES de Mutual de Seguridad CChC

Mutual de Seguridad CChC, establece el cumplimiento de sus indicadores definidos para el segmento en términos de seguridad y salud en el trabajo en base a proyectos que permitan generar impacto sostenible y sustentable en el tiempo.

- En primero Orden se encuentran los proyectos proactivos que permitan garantizar el cumplimiento de lo comprometido con la autoridad regulatoria (Superintendencia de Seguridad Social, SUSESO), intereses internos de Mutual de Seguridad CChC y por otra parte compromisos locales con la autoridad sanitaria (SEREMI)
- En segundo orden están los proyectos reactivos que permitan garantizar en tiempo y en plazo las solicitudes de los clientes y los requerimientos de quien corresponda.

Todo lo anterior se sustenta en un modelo general de Seguridad y Salud en el Trabajo que garantice un servicio y estándar común y eficiente.

Figura 11: Modelo General de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Mutual 2017)

Los principales proyectos que se llevan a cabo en el segmento se resumen en la siguiente tabla:

PILAR	**META ESTIMADA**	**ESTRATEGIA**	**PLAZO**	**KPI / Registros / Entregables**
Zero daño	Disminuir 3.000 Accidentes	Modelos de intervención (MI) por criticidad: MI/Rojas 1.500 MI/Amarilla 14.500	30/11/2017	Tasa de accidentabilidad CRM – PGP

	Trabajo respecto a diciembre 2016. 1.100 Regiones 1.900 R.M.			Informe semanal, mensual, trimestral y anual
Zero daño	Capacitar a 180.000 Trabajadores presencialmente (70% Específicos y 30% Transversal)	Modelo de intervención de Capacitación integrado en MI/Rojas - Amarillas y Requerimientos	30/11/2017	SIGECAP
	Formar 3.000 Monitores de Seguridad.	Cursos cerrados y Comunidad de Monitores Modelo de intervención Monitores	30/11/2017	SIGECAP
	Atender todos los requerimientos	Libre demanda (1.000 mensual) Modelo de intervención de requerimientos	31/12/2017	CRM – Casos y Acciones Operacionales
Especialidades SST	Cumplimiento 100% plan SST en todas las regiones en los plazos definidos	Modelos de intervención (MI) por agente: MI/PREXOR/Nuevos 1.500, Seguimientos 1.500, Reevaluación MI/PLANESI 400 (Nuevas y reevaluaciones) Cuantitativas / Seguimientos 150// Cualitativas 1000 (nuevas y seguimientos) MI/Plaguicidas Nuevos 700 // Seguimientos 1200 // Seguimientos 2017, 2000.	Todo lo que sea Nuevas: 31/07/2017 Seguimientos: 30/11/2017	Manzano CRM Catastro
Requerimientos	Cumplimiento del 100% de los requerimientos	Modelos de intervención (MI) de baja y alta complejidad.	Con tope mensual de 1.000	Manzano CRM Catastro

Gráficamente esto puede resumirse como sigue en esta imagen

Figura 12: Principales proyectos de SST en PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

3.5.6 Estructura para la Gestión del segmento PYMES en la empresa

Para cumplir con cada una de las líneas de acción que se han definido para el segmento es que se establece una estructura que busca ser eficiente en términos de personas y capacidades.

Esta estructura está liderada por una definición técnica nacional establecida por el área de Coordinación de SST y además por el área de Segmentos, donde estos últimos velan por el cumplimiento de la oferta de valor del segmento.

Como líneas operativas se establecen dos fuertes canales:

- Canal Interno donde hay dos grandes gerencias Corporativas, una para Región Metropolitana y otra para Regiones. La Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece las acciones y la operación en la Región Metropolitana

cuya área principal es la Gerencia PYMES Metropolitana; y la Gerencia Corporativa de Red de Agencias cuya estructura incluye una gerencia en cada región del país donde las PYMES son parte de sus resultados locales. Esto se puede observar en la figura que sigue a continuación:

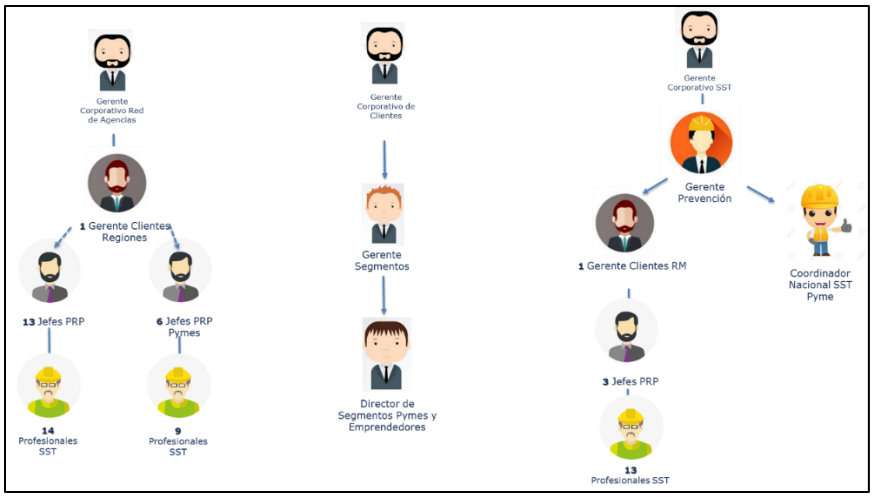


Figura 13: Estructura Interna PYMES de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

- Canal Externo, donde se establece una plataforma de contacto robusta que permita garantizar la masividad y primera respuesta a todos los clientes. Esto permite descomprimir en atención al canal presencial interno. Además existe un fuerte e importante canal presencial externo que está liderado por un socio estratégico de Mutual de Seguridad CChC que permite llevar a cabo las acciones proactivas de prevención de riesgos.

  En la siguiente figura se establece la estructura y funciones del canal virtual

Figura 14: Estructura y funciones a cumplir por canal virtual para segmento PYMES, (fuente: Elaboración propia)

Además en la siguiente figura se establece el esquema y estructura de canal presencial externo

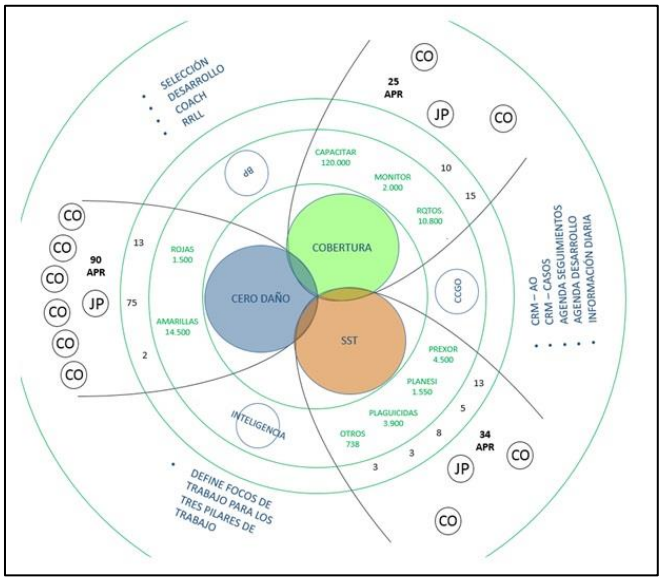


Figura 15: Estructura Externa presencial para atención PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Elaboración propia)

3.5.7 Focos de Acción hacia 2020 de la Empresa con el Segmento PYMES

De acuerdo a lo establecido como grandes líneas de trabajo en el segmento PYMES tanto internas como con la autoridad reguladora (Suseso), es que existen cuatro focos relevantes que se debe avanzar para sostener el impacto de Seguridad y Salud en el Trabajo con los PYMES adherentes a Mutual de Seguridad CChC C.Ch.C.:

- Foco Cumplimiento Normativo: Diseñar y aplicar estrategias que permitan disminuir la exposición del segmento PYMES en temas relacionados al cumplimiento legislativo en términos de Salud, Seguridad y temas vinculados con la continuidad operacional de las PYMES. Esto debe permitir llevar a las empresas a grados mayores de madurez en la materia para ampliar la cobertura hacia todas las PYMES adherentes.
- Foco Seguridad en el Trabajo: En este ámbito se busca generar estrategias que permitan innovación con las empresas por medio de métodos participativos construyendo modelos que ahonden cada vez más en la materialización del cero daño a las personas
- Foco en enfermedades profesionales emergentes: Diseñar planes y programas que focalicen su asesoría en las PYMES en la aparición de enfermedades profesionales emergentes y entreguen mecanismos de prevención, control y seguimiento de estos mismos. Casos relevantes tienen que ver con la erradicación de la silicosis, uso de agentes químicos, ruido, trastornos musculo esqueléticos de extremidad superior, manejo manual de carga y psicosocial.
- Nuevas Estrategias para las PYMES en SST: Este foco debe materializar nuevas formas de hacer prevención en las empresas y desarrollar nuevas instancias que establezcan una autonomía desde la propia empresa. Iniciativas como

la formación de Monitores de Seguridad en cada empresa permiten hacer cuerpo lo señalado en la política nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

El Marco estratégico de Seguridad y Salud en el Trabajo para el 2020 de Mutual de Seguridad CChC se puede resumir en la siguiente figura que permite entregar prioridades y líneas de acción.

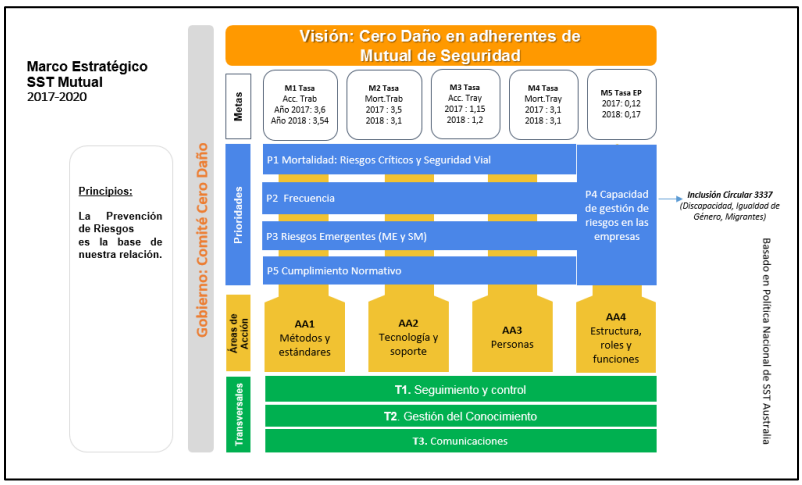


Figura 16: Marco Estratégico de SST al 2020 de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: Gerencia Corporativa SST)

4 MARCO TEORICO

4.1 Definición de Proyecto

En general, existen diversas definiciones para lo que se denomina proyecto, dentro de esto el factor común responde a ser un conjunto de actividades que están interrelacionadas entre sí cuyo propósito común lograr el objetivo planteado con una utilización eficiente de los recursos asignados.

Una definición a considerar es también la que señala que es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón

de un proyecto es alcanzar las metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso de tiempo previamente definido

Adicionalmente, puede entenderse como proyecto la búsqueda de una solución inteligente: idea, inversión, metodología o tecnología por aplicar al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana en todos sus alcances: alimentación, salud, vivienda, educación, cultura, defensa, visión y misión de vida, economía, política, etc. Todo proyecto presenta las siguientes etapas o ciclo de vida: identificación y diagnóstico, formulación y diseño, ejecución, evolución, y resultados y efectos.

Según el Project Management Institute (PMI), la definición de proyecto se acerca a "Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos" (Institute, 2018)

En términos específicos es relevante que el proyecto cumpla con las especificaciones y resultados de quien lo solicita. Esto también debe respetar plazos definidos, contar con un uso eficiente de los recursos asignados y velar por el cumplimiento del presupuesto definido. El impacto que generará la realización del proyecto debe estar en consideración y por cierto velar por las personas que trabajan en sus distintas etapas.

Existe una disciplina llamada gestión de proyectos, la cual permite apoyar en todas las fases de proyecto y así cumplir con los objetivos planteados tanto inicialmente como durante el tiempo de desarrollo y control de cambios.

4.2 Dirección de Proyectos

4.2.1 Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos se refiere a llevar a cabo todos los conocimientos, herramientas, prácticas, ideas, habilidades, a los procesos y actividades de un proyecto para cumplir con lo establecido en los requisitos.

De acuerdo a lo establecido por el Project Management Institute (PMI), la dirección de proyectos es l actividad el proceso que implica la "aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo"

Es una característica fundamental el lograr llevar a cabo ciertas características relevantes como:

- Definir un director de proyectos con la responsabilidad de liderar los procesos establecidos
- Se debe actuar sobre los proyectos y sus etapas
- Debe ser dirigir las actividades para alcanzar objetivos específicos
- Todo proyecto se encuentra limitado por alcance, tiempo y costos
- La dirección de proyectos se compone de diversos tipos de procesos
- La dirección de proyectos se apoya sobre áreas de conocimiento y experiencia en el negocio
- El proyecto es un proceso dinámico

Además es relevante considerar que una buena dirección de proyectos, se logra considerando las fases propias de un proyecto tales como: inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. Sumado a esto, se incluye el identificar los requisitos, establecer objetivos claros y medibles, equilibrar las demandas de calidad, alcance, tiempo y costo. Adaptar las especificaciones, planes, enfoque y expectativas de los distintos interesados.

Esto último, debe ser velado por el director responsable del proyecto, quién debe velar por alcanzar los objetivos planteados.

4.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto

Para iniciar un proyecto, es clave manejar que existen distintas fases en él. Esto permite dejar claro si será abordada la totalidad del proyecto o será abordado como alguna fase como parte de él de manera independiente, paralela o complementaria.

El paso de una fase a otra dejar muy claro cuáles serán los entregables (documentos, recursos, indicadores) y así a posterior verificar si hay pendientes para comenzar una nueva fase. Además esto permite evaluar si al iniciar la otra fase es estrictamente necesario contar con todos los documentos cerrados de la fase anterior para así no caer en errores claves. En muchos proyectos se generan cadenas de entrega que permiten trasponer este proceso de traspaso de fases, cuidando siempre que los riesgos sean abordables y no pongan en jaque la continuidad del proyecto.

Cada ciclo de vida del proyecto (compuesto por fases) define el trabajo técnico que se debe realizar en cada fase, cuando se deben generar los productos entregables, como se revisan, verifican y validan. Quien está involucrado en cada fase, como controlar y aprobar cada fase. (Institute, 2018)

Este ciclo de vida está resumido en inicio, organización y preparación, ejecución y cierre.

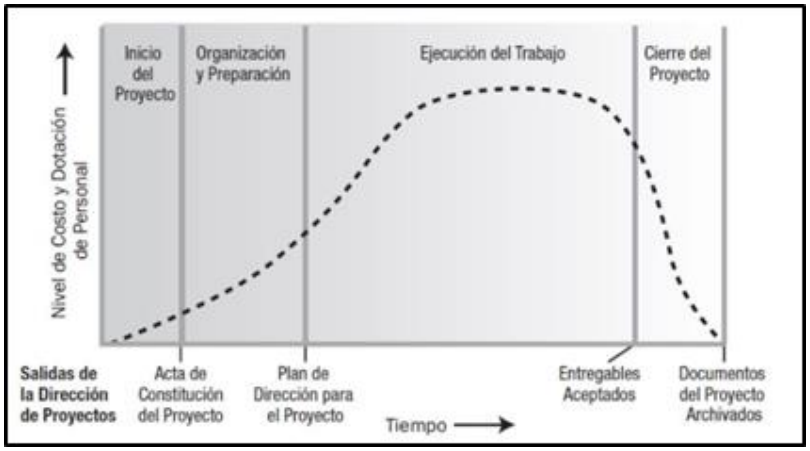


Figura 17: Ciclo de vida de proyecto, (fuente PMI)

Al inicio del proyecto, tanto el nivel de costos como el tiempo son bajos, luego en la fase intermedia alcanza su máximo decayendo abruptamente en la etapa final. Además en el inicio el riesgo de no cumplir con los objetivos es más elevado, el cual aumenta a medida que avanza el proyecto. La influencia de los interesados en las características finales del producto y en el costo final es alto al inicio y va disminuyendo a medida que avanza el proyecto. Esto se debe principalmente a que los costos de cambios y correcciones de errores aumentan a medida que avanza el proyecto

4.2.3 Procesos de Dirección de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas para obtener un producto, resultado o servicio. Se caracteriza por las entradas, herramientas y técnicas utilizadas, además por las salidas obtenidas

El director del proyecto debe tener en consideración los activos de los procesos y los factores ambientales, esto para cada proceso. Los activos generan pautas que permiten adaptar los procesos a las necesidades del proyecto.

4.2.4 Proceso de Iniciación

Esta fase busca la autorización ya que se inicia para iniciar un nuevo proyecto o una nueva fase (dependiendo el alcance del proyecto). Es clave y fundamental para partir.

4.2.5 Proceso de Planificación

Es el proceso clave del inicio del proyecto ya que es donde se generan los objetivos a lograr, estableciendo el alcance del proyecto. Además genera el plan de inicio y se transparentan recursos y necesidades para la ejecución. Si una mala planificación es realizada como proyecto es muy probable que este fracase.

4.2.6 Proceso de Ejecución

En esta fase el objetivo es lograr ejecutar el plan de acuerdo a lo establecido en las fase anteriores, respetando recursos, materiales y tiempos disponibles. Es la fase donde se observan las consecuencias de una buena planificación.

4.2.7 Proceso de Seguimiento y Control

Proceso que permite el monitoreo del estado de avance del proyecto. Genera medidas correctivas inmediatas frente a desvíos que puedan impactar en el objetivo planteado y establece planes de acción ante desempeño fuera de lo establecido.

Es fundamental para la fase de mejora

4.2.8 Proceso de Cierre

Implica la necesidad de documentar y establecer las condiciones de base para dar por terminado el proyecto.

Es fundamental realizar este proceso de manera secuencial con algún grado de jerarquización ya que permite manejar las prioridades del cierre.

Existen desviaciones al plan que pueden ser de carácter positivo o negativo que no se pueden anticipar e implican cambios en el cronograma y presupuesto del proyecto. Por lo que existirá retroalimentación y ajustes en las fases.

4.2.9 Áreas de Conocimiento

Se deben establecer áreas que permitan generar conocimiento sobre el proyecto para este ser llevado a práctica en procesos actuales (otras fases) o futuros en nuevos desarrollos. Estas áreas deben estar a disposición del proyecto y permitirían generar una base sólida de conocimiento en: alcance, integración, tiempo, materiales, recursos, Comunicaciones, gestión del cambio, tecnología, desarrollo, clientes, interesados (Stakeholders), riesgo, entre otras.

4.3 Normas de Gestión ISO: 10.006, 21.500 y 45.001

4.3.1 ISO 21.500

En el compendio de normas ISO, existe una que es muy particular y con aires cercanos al PMBOK. Esta es la ISO 21.500 ya que cuenta con procesos organizados y distribuidos según áreas de conocimientos y grupos de procesos: Inicio, Plan, Ejecución, Control y Cierre, similar a PMBOK, sin embargo, con interesantes diferencias.

La primera se basa en las lecciones aprendidas que se manifiestan como una relación directa entre esto y la mejora continua. A partir de esto se crea con el fin de mejorar la experiencia desde la acción completa del proyecto que se introduce en el área de integración y al final en el cierre de los grupos de procesos.

Existe una segunda diferencia relacionada a la gestión de procesos, la que consiste en cambios de ubicación matricial original, pero los contenidos son equivalentes y no revisten más importancia conceptual.

A medida que se generaliza el uso o utilización de un estándar, surge el interés de los organismos normalizadores a nivel nacional o internacional por refundir y unificar los estándares relacionados en una o varias normas. Evidentemente, cualquier entidad privada puede incluir en sus contratos el uso obligatorio de un estándar o norma, aunque no sea obligatorio en la legislación vigente, ni la incumpla.

De acuerdo a lo planteado por ISO, "Sus 39 procesos directivos se reducen a la definición y relación entre procesos de entrada y salida con su documentación correspondiente, pero no desarrolla las herramientas y técnicas aplicables a cada proceso. Por eso, constituye una norma de principios y directrices como competencias de Gestión y Dirección de Proyectos, y no entra en los requisitos y exigencias sobre herramientas y técnicas a emplear para realizar cada proceso. Esto hace que inicialmente, sea una norma no certificable, pues al no explicitar requisitos y exigencias sobre los procesos, no se dispone de criterios explícitos para auditar su aplicación metodológica"

Existen importantes mejoras de la gestión de proyectos al incluir la ISO 21500:

Mejoras Internas:

Oportunidad para identificar de manera expresa qué trabajos realiza la organización por proyectos y cuales por operaciones.

Oportunidad para revisar la forma interna de gestionar los proyectos, sea ésta escrita o no, y actualizarla con los principios y directrices de una norma internacional, creando un sistema de gestión de proyectos con procedimientos escritos, que se pueden difundir y compartir con todos los miembros de la organización y con agentes externos, como clientes, proveedores, etc.

Oportunidad de integrar la gestión de todas las áreas que intervienen en la Gestión/Dirección de Proyectos, como son el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, la gestión de personas, la comunicación, las partes interesadas, las adquisiciones y los riesgos. En particular, de este último, hay que destacar la existencia de la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos y considerar su implantación al mismo tiempo.

Oportunidad de actualizar y mejorar las competencias directivas en Gestión de Proyectos del personal de la organización, pudiendo dar a la mayoría, la formación suficiente para conocer los conceptos y estructura del sistema, de forma que sea mediante la práctica como alcancen la experiencia completa, y formar a un grupo singular de Gestores/Directores de Proyecto para que dominen los estándares internacionales y que consigan una certificación profesional que acreditan, además del conocimiento de los conceptos, estructura y procesos, la competencia en un buen número de herramientas y técnicas que optimizan la gestión.

Mejoras a nivel externo:

A nivel externo, comunicar que la organización dispone de un sistema de Gestión de Proyectos alineado o basado en la ISO 21500 PM, aporta la garantía de que la organización utiliza un vocabulario y procedimiento internacional para todos los conceptos, procesos y estructura de la Gestión de Proyectos, es decir:

- Se eliminan posibles ineficiencias de comunicación y entendimiento en las relaciones entre los agentes intervinientes en los proyectos internacionales y transnacionales, con la consecuente repercusión en la calidad, plazos, costes, etc.
- Se equipara con las organizaciones con principios Word class, que se traduce en:
    - Mejora la competitividad
    - Mejora la confianza de los clientes al saber que se comparte el mismo o similar sistema de gestión. Lo aporta como elemento diferenciador.
    - Facilita las alianzas entre organizaciones de diferentes países para acometer proyectos conjuntos.

4.3.2 ISO 10.006

Dentro de lo establecido en la ISO 10.006, existe un fuerte enfoque en proporcionar directrices para la gestión de proyectos en términos de su calidad entregando recomendaciones para su puesta en práctica exitosa.

Las características que cuenta esta norma en términos de gestión de proyectos es:

- Directrices para la calidad en la gestión de proyectos.
- Aplicable a proyectos pequeños o grandes, de larga o corta duración.
- No es una guía de administración de proyectos en sí.
- Es un documento guía y no utilizado para certificación ni registro.

Además las ventajas de su implementación es la reducción de costos de producción, reducción de inventarios, minimizar los tipos de productos y por ende la variedad de los mismos. Esto implica necesariamente mejorar todo lo vinculado a la gestión de los productos.

Frente a las desventajas se encuentra: no incluir los procesos de gestión de calidad y estar fuera de las fases del proyecto.

En esta norma existen procesos claves que hacen relación al costo, alcance y tiempo como lo es el triángulo dorado. Esto permite lograr un fuerte foco en eficiencia. Además existen elementos satélites o complementarios que se refieren a comunicaciones, trasparencia en la comunicación y contratos o acuerdos formales de procesos. Todo esto busca por cierto lograr la mejora continua.

Hay algunas técnicas y herramientas que sugiere la norma en cuanto a seguimiento y control tales como revisión periódica del programa, inspecciones y auditorias, entre otras que están desarrolladas en el siguiente esquema

Técnica	**Herramienta**
Cronograma de revisiones	Tormenta de ideas
Medición del avance	Técnicas estadísticas
Inspecciones y auditorias	Planes de contingencia
Reuniones de evaluación del progreso	Análisis de tendencias
Desglose de tareas	Auditorias de calidad
Medición del desempeño del proyecto KPI	Diagramas de flujo
Control de documentos y registros	Análisis del valor agregado
Revisión periódica del programa	Diagramas de Pareto

Planificación del trabajo restante	Gráficos de control

Tabla 2: Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos ISO 10.006, (fuente: Elaboración propia)

4.3.3 ISO 45.001

4.3.3.1. Origen y Definiciones Generales

La norma ISO 45001:2018 fue publicada el 12 de marzo de 2018 y en estos momentos se encuentra en proceso de borrador de transición.

Esta normativa viene a reemplazar a la norma Ohsas 18.0001 y posee cambios relevantes al pasar a ser parte de la familia ISO, siendo la más relevante la integración del bienestar del personal de una organización a través de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ((BSI, 2007))

Esta norma se busca convertirse en un carácter internacional que especifique todos los requisitos para asegurar la seguridad y salud en el trabajo. Ofrecerá además la orientación para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo permitiendo a las organizaciones a ser proactivas, incrementar su rendimiento en cuanto a prevención de lesiones, enfermedades, entre otras.

4.3.3.2. Conceptos relevantes

En la Norma ISO 45.001:2018 será aplicable para todas las empresas, sin tener en cuenta su tamaño, tipo y naturaleza. Todos sus requisitos se encontrarán destinados a estar integrados en la propia gestión de la empresa. La norma ISO 45001 permitirá que una empresa, mediante el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, pueda integrar aspectos relacionados con la salud y la seguridad como puede ser el bienestar de los trabajadores, sin

embargo, debe tenerse en cuenta que la empresa se rige por ciertos requisitos legales que deben ser aplicados obligatoriamente.

Una empresa que cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene que ser específico para satisfacer sus propias necesidades en la prevención de las lesiones y la mala salud, por lo que una pequeña empresa que tengan bajos riesgos sólo necesita implementar el sistema de una forma simple, mientras que una empresa mucho más grande que tenga elevados riesgos necesita un sistema de gestión mucho más sofisticado.

OHSAS 18.001	**ISO 45001:2018**
1. Objeto y campo de aplicación 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones 4. Requisitos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo 4.1. Requisitos generales 4.2. Política de s y so 4.3. Planificación 4.4. Implementación y operación 4.5. Verificación 4.6. Revisión por la dirección	1. Objeto y campo de aplicación 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones 4. Contexto de la organización 5. Liderazgo y participación de los trabajadores 6. Planificación 7. Apoyo 8. Operación 9. Evaluación del desempeño 10. Mejora

Tabla 3: Diferencias en la estructura de OHSAS 18001 e ISO 45001:2018, (fuente: Elaboración propia)

Cuando se publique oficialmente la norma ISO 45001, ofrecerá una serie de beneficios a las organizaciones que deseen implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, que pueden ser:

- Desarrollar e implementar las políticas y los objetivos del Sistema de Gestión de SST.

- Establecer los procesos sistemáticos que consideran su contexto y que tengan en cuenta sus riegos y las consecuencias jurídicas que pueden tener.

- Determinar los riesgos que están asociados a sus actividades, trata de eliminar o poner controles para reducir al mínimo los efectos potenciales.

- Establecer todos los controles operacionales para gestionar los riesgos con su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Incrementar la conciencia en cuento a los riesgos.

- Evaluar el rendimiento y tratar de mejorarlo mediante la toma apropiada de comportamiento.

- Los trabajadores se aseguran de tener un papel activo en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

De acuerdo a lo anterior es que la ISO 45.001:2018 aporta un escenario más robusto a que su antecesora la Ohsas 18.001:2007 (BSI, 2007)

4.4 La Cultura de Seguridad

4.4.1 Definiciones de la Cultura de Seguridad

El concepto de Cultura de la Seguridad es relativamente reciente. Data de hace unos treinta años, y fue utilizado, por primera vez, en la industria nuclear tras la catástrofe de Chernóbil de 1986. En efecto, la comisión investigadora que trabajó en el caso, atribuyó la causa fundamental de aquel accidente a una cultura organizativa muy deficiente en todos los niveles relacionados con la seguridad industrial, en base a esto:

- Prioridad de la producción en detrimento de la seguridad.
- Tolerancia de las no conformidades técnicas y procedimentales de seguridad.
- Deficiencias en la formación y la comunicación de la seguridad.
- Clima de trabajo deteriorado, etc.

Así, el informe de la comisión definió la Cultura de Seguridad como el conjunto de prácticas desarrolladas y repetidas por los principales actores involucrados para controlar los riesgos propios de su actividad.

Se trata, entonces, de las creencias inconscientes que generan comportamientos repetidos, con el objeto de resolver problemas vinculados a la seguridad. (Isla, 1997)

4.4.2 Cultura de Seguridad y actores de la organización

Es habitual escuchar que en una empresa "la seguridad es un asunto de todos". Sin embargo, algunos sectores están más directamente involucrados que otros en lo que afecta a la seguridad en su trabajo o en la empresa. Tal es el caso de la dirección y de los empleados ligados a la producción (operadores, supervisores, ingenieros de producción, etc.) Estos actores clave son, por lo general, los principales artesanos de la cultura de la seguridad en una entidad industrial. Por esto, es un error vincular la noción de Cultura de Seguridad únicamente con el comportamiento de los operadores de primera línea. De hecho, las prácticas directivas referidas a la seguridad son las más determinantes para la cultura, porque la dirección tiene un nivel de autoridad y un poder de decisión mucho más amplios para actuar sobre los factores que permiten el control de los riesgos.

Por otra parte, la cultura se construye a través de la relación entre actores. Gracias a la dinámica de esas relaciones, los modos de pensar y de actuar se convierten en algo compartido y aceptado como “normal” por una amplia fracción de la dirección y de los empleados.

4.4.3 Funciones de la Cultura de Seguridad

Es tan importante conocer el significado del concepto “Cultura de Seguridad”, como tener muy claro qué función cumple en una organización. De lo contrario, lo que sucede es que esta noción adquiere un valor netamente formal en vez de funcional, y claramente esto no es lo que se considera relevante. (ICSI, 2011)

Entonces al hablar de Cultura de Seguridad se deben considerar, al menos, dos funciones específicas:

- En primera instancia, la cultura de seguridad tiene como función mejorar el desempeño de las organizaciones en ese campo. Esto quiere decir que de la calidad de las creencias y de los comportamientos (más o menos positivos) que instituya determinada cultura de seguridad, se desprenderá un efecto concreto sobre los resultados.

- En segundo lugar (y no menos importante) la cultura de seguridad provee a la organización una serie de creencias y prácticas compartidas, como forma de coordinación y autorregulación entre los actores involucrados. Ese mecanismo de coordinación es complementario e indispensable para que el sistema de autoridad sea eficaz: no se puede colocar un supervisor detrás de cada operador para que le diga qué hacer y verificar que lo haga: en este sentido la Cultura de Seguridad “guía” de alguna forma las prácticas de un colectivo de forma interna, sin necesidad de una supervisión externa.

Esto es bastante relevante ya que la Cultura de Seguridad funciona como una verdadera herramienta colectiva de prevención de riesgos dentro de las organizaciones.

Así, la integración de los colectivos de trabajo en una cultura de seguridad, es un asunto crítico en tanto que puede contribuir (o no) a la generación de una verdadera usina de seguridad.

Por todo lo anterior, es importante tener en cuenta dos aspectos muy importantes de la "vida organizativa", que frecuentemente suelen ser poco tenidos en cuenta:

- La transmisión de saberes: dado que, la cultura de seguridad actúa como un verdadero artefacto de regulación de los comportamientos, es muy importante promover y favorecer la transmisión de conocimientos del oficio a los nuevos integrantes de la organización. Son los "viejos" quienes se encargan de que "los nuevos" se apropien de los elementos clave del saber, saber hacer y saber ser necesarios para lograr ser aceptado por el colectivo de la empresa. En los oficios de alto riesgo, esta transmisión resulta fundamental. Los "saltos generacionales" en las organizaciones, pueden producir serios problemas en este sentido. Es muy frecuente que las organizaciones renueven su personal sin tener en cuenta este asunto, con resultados muchas veces catastróficos.

- La dinámica del reconocimiento social: cuando las prácticas (positivas o negativas para la prevención de accidentes) forman parte de la cultura de seguridad de una organización, los integrantes adoptan modos de pensar y de actuar considerados "normales" y esperables por una organización. Estas prácticas reciben cierto reconocimiento social por parte del colectivo de trabajo, y entonces generan el sostenimiento de determinada cultura.

En definitiva, es muy importante tener en cuenta que la integración y aceptación por parte del colectivo y el reconocimiento socio-profesional actúa como un mecanismo de perpetuación de ciertas prácticas y por lo tanto es necesario ser muy cuidadoso a la hora de observar este mecanismo cuando se pretende evaluar y cambiar una cultura de seguridad.

4.4.4 Diversidad de Cultura de Seguridad

Retomando la definición planteada, en que la cultura organizacional consiste en una serie de creencias inconscientes y no declaradas que generan comportamientos repetidos destinados a resolver problemas de seguridad.

Existen diversas clasificaciones de las culturas de seguridad, estas varían en cuanto a su origen (empíricas versus teóricas), nivel de análisis, potencial de generalización, etc. Lo siguiente corresponde a la conceptualización de Simard (ICSI, 2011)

La tipología de Simard define cuatro grandes tipos de Cultura de la Seguridad. Lo más interesante es que define los tipos de cultura de seguridad dominantes de acuerdo a los grados (+/–) de compromiso de la gerencia y los empleados de producción. Es efectivamente una clasificación que combina un enfoque teórico con uno empírico y descriptivo.

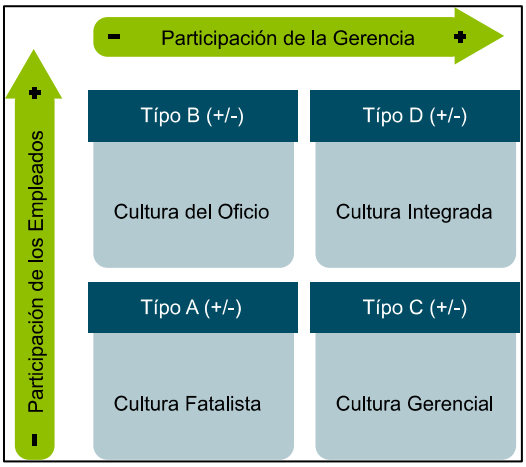


Figura 18: Tipos de Cultura de Seguridad, elaboración propia, (fuente: Elaboración propia)

Lo importante es que los diferentes tipos de cultura no son otra cosa que “grupos” de presunciones dominantes y persistentes que generan un modo de accionar, es decir, de resolver problemas. Así, por ejemplo, la cultura de oficio, es un modo de resolver los problemas de seguridad en base a la experiencia de las personas, en base a su experiencia y entrenamiento. Nuevamente, es importante señalar que las tipologías de Simard no son ideas abstractas, sino concretas y operativas: en una organización basada en una cultura de este tipo son los operadores los que, con sus conocimientos, toman las decisiones y resuelven los problemas. Allí no suele haber una predominancia de los procedimientos formales y de las políticas, sino de la iniciativa de los trabajadores, basada en sus conocimientos. Sin embargo, aunque este patrón de pensamiento y acción suele ser visible, no se trata de una “elección consciente”, sino una pauta cultural; un modo de actuar natural y cotidiano.

Es importante tener en cuenta también, que en la realidad de una empresa la cultura es dinámica y está en evolución, por lo que puede presentar una mezcla de elementos pertenecientes a diferentes culturas. Puede coexistir una cultura de oficio, con una cultura normativa. No obstante, esta tipología es útil porque suministra unos puntos de referencia para identificar cuál es la cultura dominante dentro de una organización, pues siempre una lo es. También permite comprender la evolución histórica de las culturas en materia de seguridad y reflexionar sobre la dirección que pueden tomar en el futuro.

4.4.4.1. La cultura fatalista de la seguridad

En la base de esta cultura se encuentra la creencia de que los accidentes son una fatalidad, un golpe de mala suerte, o producto de una intervención divina, es decir, inevitables. En consecuencia, los actores tienen predominantemente la actitud de no hacer nada para

evitarlos, o de realizar rituales mágicos, convencidos de que los accidentes sucederán en todo caso.

Históricamente hablando, este tipo de cultura prevaleció hasta el siglo XVII, debido al contexto cultural religioso que privilegiaba las explicaciones sobrenaturales de los acontecimientos cotidianos. Con el desarrollo del conocimiento científico y de la revolución industrial, la cultura de tipo fatalista quedó marginada, aunque sobrevive en algunos oficios y contextos.

Este tipo de cultura puede observarse claramente, en algunas organizaciones dedicadas a la minería. Es habitual que los trabajadores ingresen periódicamente con una imagen de la virgen como modo de prevenir la ocurrencia de fatalidades.

4.4.4.2. La cultura de oficio en la seguridad

Este tipo de cultura de seguridad se caracteriza por una débil participación de la dirección, que considera que las cuestiones de prevención de accidentes de trabajo son un asunto de los empleados; o mejor dicho, de sus conocimientos.

En consecuencia, estos últimos se transforman en los actores más involucrados en la seguridad. Históricamente, esta cultura ha predominado en Occidente en la época pre-industrial y a comienzos de la era industrial. En efecto, durante esos períodos, los patrones se inmiscuían poco en la gestión de los métodos de trabajo. Estos eran esencialmente desarrollados, entonces, por la gente del oficio. En general, en los oficios de riesgo, diversos elementos de estos métodos de trabajo eran prácticas informales de seguridad que tenían el objetivo de evitar heridas o protegerse de los accidentes.

En la actualidad la gente del oficio de muchas industrias-tanto supervisores como operadores-, mantienen prácticas informales que aplican en ciertas situaciones poco o nada pautadas por las reglas formales de seguridad. En los oficios de mantenimiento, la cultura de seguridad del oficio es a menudo todavía predominante, a pesar del desarrollo de sistemas de gestión de la seguridad

4.4.4.3. La cultura normativa de seguridad

La cultura normativa de seguridad, se sustenta bajo la creencia de que la seguridad en las organizaciones se controla mediante la construcción de normas, procedimientos, políticas, sistemas, etc. y bajo una constante supervisión top-down de su cumplimiento. Nuevamente, se trata de una presunción: si desarrollamos procedimientos buenos, con sustento técnico de los expertos, y controlamos que la gente se apegue a ellos, los riesgos estarán controlados. Nótese que, desde este punto de vista, no son los operadores sino los especialistas (y los "superiores") quienes tienen el conocimiento sobre la seguridad, y por lo tanto las claves para controlar los riesgos.

Este tipo de cultura de seguridad se origina cuando la dirección se hace cargo del asunto de la seguridad industrial en el puesto de trabajo, y ejerce un papel tan preponderante en la elaboración y el desarrollo de las medidas de seguridad, técnicas y procedimentales, que la participación de los empleados se limita muchas veces a su responsabilidad de acatarlas y aplicarlas.

Históricamente, la cultura normativa de seguridad se desarrolló en el ámbito de la minería, donde desplazó progresivamente a la cultura de oficio, que era muy fuerte. Ese cambio

sucedió inicialmente en Inglaterra, que fue el primer país en el que se produjo la revolución industrial.

El caso de las minas es un buen ejemplo, porque es un precursor del surgimiento de la cultura normativa en la gestión de la seguridad y tiene la ventaja de estar documentado a lo largo de un período muy extenso. Pero todos los sectores de riesgo que han tenido frecuencias elevadas de accidentes graves, y más aún aquellos con riesgos de accidente catastrófico (como, por ejemplo, químico, petróleo y gas, nuclear, aviación civil, transporte de alta velocidad, aeronáutico, entre otros) han evolucionado en el mismo sentido. Y, a menudo, han estado presentes en ellos los mismos factores de evolución: presiones externas de la opinión pública y del Estado como consecuencia de catástrofes, pero también a menudo una demanda de los actores internos (patronal y sindicatos), algunos de los cuales requieren una intervención estatal para evitar que la competencia vaya en detrimento de la seguridad, considerada un factor vital para la perdurabilidad de la empresa.

4.4.4.4. La cultura integrada de la seguridad

La cultura integrada de seguridad es quizá una de las “más evolucionadas” en la tipología es Simard. Este tipo de cultura corresponde a una situación donde la dirección continúa asumiendo el liderazgo en materia de seguridad, pero tomando simultáneamente una serie de iniciativas para favorecer una fuerte participación de los empleados en las actividades relativas a la gestión de la seguridad y en la aplicación de medidas. Si en la cultura normativa la presunción era que los sistemas son seguros porque existen buenos procedimientos diseñados por especialistas técnicos y por una buena disciplina de cumplimiento de esos estándares, en esta perspectiva, las presunciones combinan la lógica “normativa” y “de

oficio”: los riesgos se controlan recurriendo a la experiencia y dirección de los managers y especialistas técnicos, y a su vez, integrando la participación y los conocimientos de quienes están “en la línea de fuego”.

Es muy relevante que la diferencia no es menor: si en la cultura normativa el rol de los trabajadores se limita simplemente al cumplimiento de normativas, la cultura integrada asume la presunción de que no existe un control posible de los riesgos sin recurrir a aquellos que están “en el campo de batalla” y que poseen un conocimiento del desempeño real del sistema, al que muy difícilmente podrán acceder los ingenieros, los técnicos y los superiores.

4.4.5 Liderazgo y Cultura de Seguridad

En distintas situaciones se ha mencionado el término liderazgo, considerando que la cultura de seguridad y el liderazgo son dos temáticas con fuertes vínculos. Sin embargo, y dado que este también es un tema que se presta a una confusión frecuente, existe un vínculo relevante y fundamental entre los dos: si la cultura de seguridad consiste en presunciones que generan ciertos modos particulares, repetidos y habituales, de resolver los problemas cotidianos de seguridad, pues entonces es cierto que quienes poseen cierta autoridad para promover nuevas “creencias” y formas de resolver los problemas, ocupan un lugar central en este planteo.

A pesar de la importancia de las acciones contextuales de los directivos, es fundamental comprender que éstas dependen por lo general, de la propia cultura en la que ellos mismos están inmersos. Entonces, la cultura de la organización no solo impacta en la conducta de los trabajadores, sino en las decisiones y estrategias de los propios directivos. Así, revisar las problemáticas vinculadas al liderazgo en seguridad supone comprender no solo cómo los

gerentes comunican o generan credibilidad, sino analizar qué hacen concretamente para mejorar el contexto de trabajo de las personas.

4.4.5.1. El liderazgo en la cultura normativa de seguridad

En la cultura normativa, el liderazgo de la dirección en materia de seguridad es en general bastante directivo/descendente (top down), tanto desde los ejecutivos hacia los operadores de producción, como en el seno mismo de la estructura administrativa (desde la dirección hacia la dirección media, y desde ésta hacia el nivel de supervisión).

Las creencias centrales del liderazgo en este tipo de cultura son las siguientes:

- Los procedimientos diseñados por especialistas son la mejor forma (y sobre todo la más segura) de llevar a cabo el trabajo

- La seguridad es resultado del cumplimiento de los procedimientos

- El rol del liderazgo consiste en crear esos procedimientos y vigilar estrictamente su cumplimiento

Concretamente, los equipos de terreno (supervisores y operadores) deben actuar según directivas, reglas, procedimientos y consignas que poco o nada contribuyeron a elaborar y decidir. Ese estilo de liderazgo puede ser eficaz para impulsar rápidamente un cambio de enfoque de la seguridad en las organizaciones de tipo jerárquico. En el largo plazo, su punto débil reside en que la dirección media y superior no accede a conocimientos sobre la realidad del terreno que son esenciales para establecer y mantener medidas de seguridad (técnicas y procedimentales) plenamente eficaces y, de ese modo, asegurar un muy alto nivel de control de los riesgos, especialmente de los tecnológicos.

La cultura integrada de la seguridad evita este punto débil gracias a una evolución de la dirección hacia un liderazgo de seguridad que se ejerce a la vez de modo directivo y de modo participativo/ascendente (bottom up). Es posible describir el perfil de ese tipo de liderazgo directivo-participativo señalando ciertos modos de pensar y actuar que lo caracterizan.

4.4.5.2. El liderazgo en la cultura de seguridad integrada

Entre las formas de pensar típicas del liderazgo directivo-participativo, ciertas creencias o convicciones son importantes:

- Una primera convicción es que especialmente en las industrias de proceso la tecnología nunca se domina por completo, por lo que siempre pueden producirse sorpresas desagradables. Esto conduce a la adopción de prácticas a la vez directivas y participativas, para hacer frente a la ilusión de control y al sesgo de optimismo y para mantener un alto nivel de vigilancia por parte de la dirección y de los empleados.

- Esta convicción implica también que el esfuerzo para controlar los riesgos no puede detenerse nunca y que la fiabilidad del sistema depende de un proceso de mejora continua que debe ser gestionado como tal.

- Por último, la convicción de que la colaboración entre los dos actores (la dirección y los operadores) es clave para que este proceso de mejora continua produzca un incremento en la eficacia en materia de seguridad y fiabilidad, necesario para prevenir los accidentes industriales graves e, incluso, para llegar al nivel de Accidente laboral Cero. De allí la conveniencia de recurrir a un nuevo tipo de liderazgo, a la vez directivo y participativo.

4.4.5.3. Las prácticas del liderazgo en la cultura integrada

De estos preceptos o "modos de pensar" vinculados a la cultura integrada, se derivan ciertos modos de actuar, de resolver los problemas de seguridad por parte del liderazgo, muchos de los cuales han sido documentados por numerosos estudios llevados a cabo en países e industrias distintas (nuclear, aviación civil, química, petróleo y gas, petroquímica, metalúrgica, fabricación de automóviles y otros equipos, hospitales). Esos estudios demuestran que el liderazgo de seguridad típico de la cultura integrada se ejerce generalmente mediante ciertas prácticas directivas características. La primera práctica identificada, se vincula con la atribución de un estatus muy elevado a la seguridad entre los valores y prioridades proclamadas por la empresa.

Sin embargo, no alcanza con proclamar que "la seguridad es lo primero", sino que debe existir una fuerte ejemplaridad del liderazgo, es decir una coherencia interna entre "lo que se dice y lo que se hace". Este asunto puede ser muy "repetitivo", pero pocas cosas son tan dañinas para modificar una cultura de seguridad como que un gerente proclame valores de seguridad en la primera plana, y que luego presione a sus colaboradores para realizar una tarea bajo condiciones de inseguridad.

Adicionalmente, esta coherencia resulta esencial para construir la credibilidad de la dirección, que a su vez es imprescindible para poder convencer a los operadores de que participen en las actividades y así desplegar un liderazgo participativo sustancial.

Por otra parte, el liderazgo de las culturas integradas puede distinguirse por la implementación de prácticas concretas para promover la participación de los operadores.

- Un primer eje de prácticas muy valorado es el refuerzo de la presencia de las responsables de servicio y de línea en el terreno junto a los operadores para observar el manejo de las operaciones y las tareas que se efectúan, informarse sobre las dificultades encontradas, promover la declaración de anomalías y problemas de funcionamiento, estimular la vigilancia en materia de riesgos y dialogar y escuchar a los operadores.

- Un segundo eje igualmente popular se refiere a los medios de incrementar la detección y el reporte de los riesgos. Los medios utilizados varían (por ejemplo, identificación de anomalías, campañas de identificación y evaluación de riesgos específicos, detección de señales débiles, etc.), pero los ingredientes del éxito consisten en efectuar una actividad valorada y organizada, formar a los empleados para su realización, implementar un proceso de seguimiento de las informaciones elevadas y comunicar los resultados de ese seguimiento.

- Un tercer eje se refiere a la participación de los operadores en los procesos de mejora continua de las reglas y procedimientos de seguridad y operaciones, tanto en la elaboración inicial como en la validación y revisión. Aquí también la organización de la participación es importante (grupos de trabajo, selección de tareas y procedimientos específicos, métodos utilizados, etc.), pero además se deben prever los medios que hagan posible la participación de los grupos o equipos de trabajo involucrados en las diferentes etapas del proceso.

La participación de los operadores en la mejora de las reglas y procedimientos apunta no sólo a mejorar su aplicabilidad sino también a favorecer su apropiación por parte de los operadores, con la finalidad de incrementar su motivación intrínseca para aplicarlos, con el apoyo y el refuerzo que el equipo representa. En consecuencia, cuando el aspecto participativo ha sido bien resuelto, contribuye a reforzar el rigor en la aplicación. Sucede lo

mismo con la presencia de la dirección en el terreno, ya descrita, pero que debe también ser utilizada para que los superiores realicen verificaciones en la aplicación de los procedimientos (observación de tareas, por ejemplo), acompañadas de un diálogo positivo con los operadores sobre la seguridad, que favorezca a su vez la realización de algunas mejoras, si fuera necesario.

4.4.6 La participación de los operadores

Básicamente, el compromiso de los empleados con la seguridad se manifiesta, en general, de dos modos: en el respeto de las reglas de seguridad establecidas y en las iniciativas generadas para asegurar la propia seguridad y la de los demás. En este sentido, los operadores participan, a su nivel, en la doble dinámica de la seguridad reglada y la seguridad gestionada presente en toda empresa que realiza actividades de riesgo.

En la cultura directiva de seguridad estas dos modalidades de participación de los empleados están muchas veces disociadas. La dirección busca ante todo la adaptación y se desinteresa por, e incluso desalienta, la capacidad de iniciativa de los empleados. En consecuencia, la cantidad de iniciativas orientadas hacia la dirección (informes de anomalías, sugerencias de seguridad, participación en actividades de prevención) es muy baja. La dirección se queja a veces de esta poca participación pero, en realidad, hace pocas cosas para valorarla y organizarla.

En la cultura integrada de seguridad, el enfoque de la dirección consiste, por el contrario, en estimular y canalizar la capacidad de iniciativa de los empleados como recurso para incrementar el nivel de respeto de las reglas. En efecto, la participación de los empleados (iniciativa) permite mejorar en forma continua la aplicabilidad y la apropiación de las reglas

por parte de los operadores, lo cual aumenta su inclinación a respetarlas, pues las consideran suyas.

En general, los empleados están mucho más motivados con la cultura integrada que con la cultura directiva de seguridad, pues este enfoque responde no sólo a sus necesidades de seguridad en el trabajo sino también a otras de nivel superior, tales como la necesidad de reconocimiento y aprecio por parte de los superiores, de participación en las decisiones o de aprendizaje de nuevas competencias, lo que incrementa la satisfacción y la cooperación en el trabajo.

Es por esto que el compromiso de los empleados en sus dos modalidades (respeto de las reglas, iniciativas de seguridad) es generalmente más elevado en una cultura integrada que en una cultura directiva de seguridad. (Sesé, 1999)

5. Diagnóstico y Situación Actual:

5.1. Descripción General Área PYMES de Mutual

El contexto país de los administradores del seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Ley N° 16.744) implica impulsar importante esfuerzos en lograr impacto en las acciones establecidas en materias de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Es aquí donde el desarrollo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC toma relevancia ya que significa llevar a cabo planes de acción en todos los ámbitos de SST en empresas que no cuentan con los recursos y la estructura de soporte a gestión en prevención de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.

La Gerencia PYMES dependiente de la Gerencia de Prevención de Riesgos y esta a su vez de la Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), es la responsable de cumplir con las obligaciones que le impone la Ley en el segmento de empresas PYMES, que es el principal empleador en la economía chilena (cerca del 75%). Al cierre de 2017 son adherentes de Mutual aprox. 753.946 trabajadores y más de 85.000 empresas PYMES (lo que representa el 35% de trabajadores afiliados y 90% de las empresas afiliadas de mutual) (Mutual de Seguridad, 2016). Es importante dejar establecido que las Leyes y Decretos vigentes en SST, no sólo imponen obligaciones a las mutualidades sino que también a las propias empresas con el objetivo de cumplir las metas nacionales de accidentabilidad, siniestralidad y además de los compromisos internacionales como los parámetros impuestos por la OIT en su Convenio N° 187 (OIT, 2006).

Por otra parte el principal foco de la autoridad reguladora de los organismos administradores de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (SUSESO), está dado en

aquellas empresas que tienen 100 o menos trabajadores, lo que representa un desafío complejo y único metodología, buscando una constante eficiencia en el uso de los recursos acompañado de fuerte espíritu de innovación y trabajo en equipo, lo que busca llevar al logro de los objetivos planteados.

Así es que se resume en distintos puntos el cómo, desde el punto de Seguridad y Salud en el Trabajo, es abordado actualmente el segmento PYMES en el país durante el 2017 y 2018 con una base en el plan nacional de SST de Mutual de Seguridad CChC cuyo sustento está establecido en la Circular N° 3270 (29 diciembre de 2016) y Circular N°3271 (29 de Diciembre de 2016) (SUSESO, Circular 3270 / 3271, 2016)

5.1.1. Estructura PYMES de Mutual de Seguridad CChC

Estructuralmente el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC está compuesto por la interacción de 3 gerencias corporativas: Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Gerencia Corporativa de Clientes y Desarrollo y Gerencia Corporativa Red de Agencias.

En términos de definición de la estrategia para el segmento y responsabilidad técnica, que es la materia que aplica en este proceso, corresponde a la gerencia corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

En esta gerencia existe el área de Coordinación Nacional SST PYMES que tiene como responsabilidad principal establecer la estrategia de SST del segmento, los lineamientos técnicos y además el seguimiento y control de los distintos proyectos que se ejecutan. Esta área está compuesta por tres profesionales ingenieros los que trabajan en una estructura

horizontal, facilitando así la cobertura a los distintos procesos que componen la seguridad y salud en el trabajo para las PYMES.

La participación de las otras gerencias corporativas es clave ya que son quienes ejecutan y retroalimentan los planes definidos generando mejora continua por medio de llevar a cabo a nivel local lo planificado. En términos de estructura, esto está resumido en el siguiente esquema:

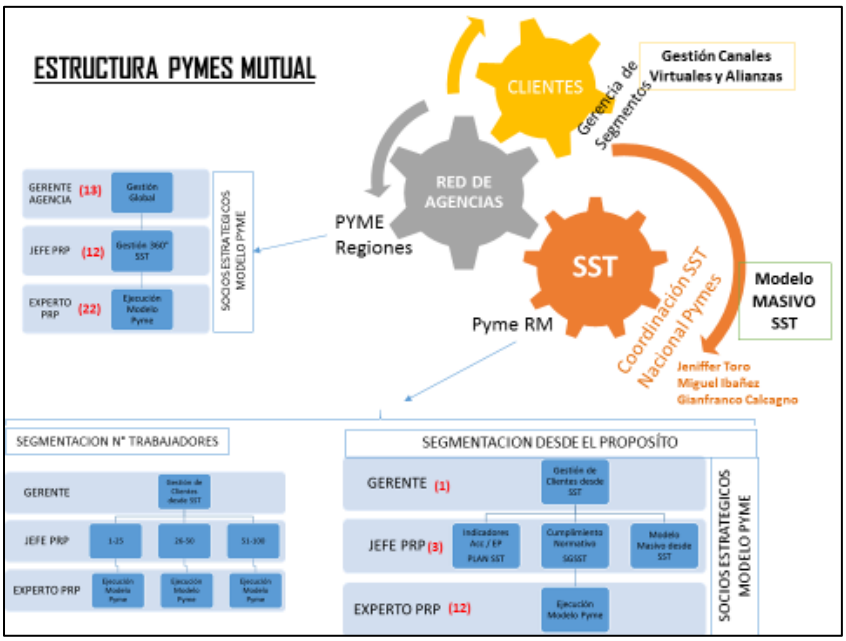


Figura 19: Estructura Actual Segmento PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

5.1.2. Roles, Responsabilidades y Funcionamiento Actual

Actualmente, tal como se señaló en punto anterior, para el desarrollo del plan PYMES de Mutual de Seguridad CChC confluyen 3 gerencias corporativas, las que materializan las acciones necesarias que permiten un plan con los recursos que hoy se cuenta en la organización.

El rol y responsabilidad que tiene cada gerencia corporativa en este proceso es:

- Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Definir la estrategia de SST, estableciendo las directrices claras por medio de una política nacional de SST para PYMES, establecer metas y asegurar los recursos disponibles para el desarrollo de los planes y programas de SST. Define además quien ejecutará las acciones para los planes, sean estos ejecutores internos o externos.
- Gerencia Corporativa de Clientes y desarrollo: Establecer la estrategia de captación (ventas), el plan de crecimiento del segmento, planes de relacionamiento y las estrategias de retención de PYMES.
- Gerencia Corporativa Red de Agencias: Su rol clave es asegurar la operación de los planes a niveles locales, con la más alta eficiencia y estándar de calidad, comprometiendo la mejora continua.

Son estas tres gerencias corporativas las que participan en la construcción de la mejor estrategia en el contexto de una planificación estratégica PYMES, generando sinergias que permitan el mayor beneficio para los clientes y operación interna de Mutual de Seguridad CChC.

El principal trabajo a desarrollar por cada una se materializa en el siguiente esquema, que tiene como base el establecer una política nacional PYMES que permita llevar a cabo programas, planes y acciones operativas.

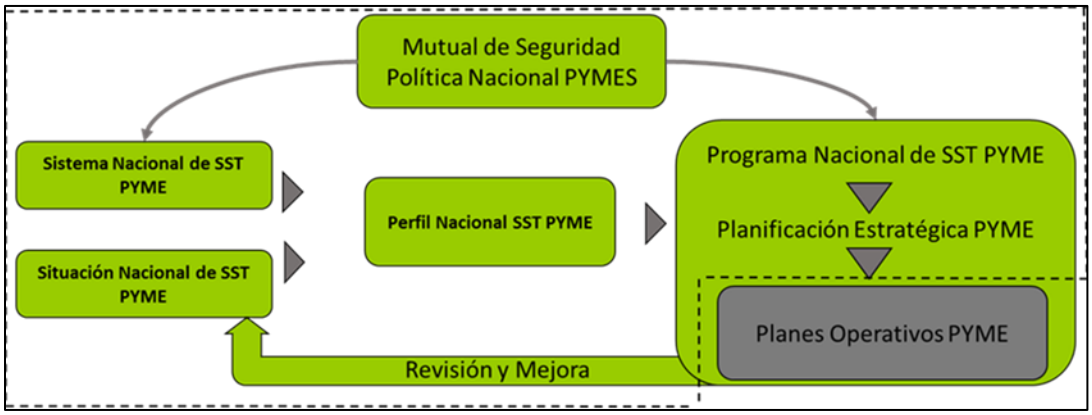


Figura 20: Principales funciones a desarrollar en Segmento PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

De acuerdo a este cuadro, que explica como Mutual de Seguridad CChC adopta el modelo contenido en el C187 de la OIT a su estructura de organización, se grafica el garantizar la atención en términos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), a las micro, pequeñas y medianas empresas. Lo que significa que Mutual de Seguridad CChC ha debido generar, construir e implementar:

- Una Política Nacional de PYMES

- Un Sistema Nacional de SST, que establezca infraestructura y recursos disponibles para el segmento.

- Situación, diagnóstico, nacional de SST de PYMES, donde se específica la situación actual de accidentes y enfermedades profesionales del segmento.

- Definir un Perfil Nacional de SST, que levanta la situación real de las PYMES chilenas, mapas de criticidad, recursos disponibles para intervención.

- Programas nacionales de SST, que obedecen a una planificación estratégica que determina metas y establece prioridades.

- Implementar con recursos propios y contratados planes operativos que cubran al segmento en su totalidad, ya sea presencial (55%) y no presencial (45%). En esta situación de llevar a la práctica los Programas Nacionales, juegan un papel importante las Filiales de Mutual: Mutual Asesorías y Sercomed (800 Doctor). La primera filial en la operación de los programas presenciales y la segunda filial en la atención remota/virtual.

- Medición de la satisfacción de los servicios recibidos por las PYMES, que a la fecha bordea el 65% neta.

- Evaluación de los resultados obtenidos, el nivel de calidad de las intervenciones, la recepción de los programas en las empresas PYMES, la redefinición de estrategias, lo que en su conjunto permite avanzar y desarrollar un programa de mejora continua.

Esta estrategia de atención a las pequeñas y medianas empresas, está enmarcada en su definición de propósito que es entregar protección y bienestar a trabajadores y empresas de chile fomentando una cultura de seguridad que impulse el cero daño en las personas y empresas. La construcción del planeamiento estratégico global de Mutual con sus empresas adherentes PYMES, se basa en la lógica siguiente: primero determinar donde intervenir; segundo cómo diseñar las intervenciones y tercero como organizar y efectuar las intervenciones.

Esta estrategia global de atención a empresas PYMES se ha diseñado en consideración a las características y necesidades específicas (es decir, se adecua) de los diferentes 4 sub segmentos en que se han dividido las empresas PYMES adheridas a Mutual. Estos sub segmentos son:

- Empresas menores de 11 trabajadores

- Empresas de 11 a 25 trabajadores
- Empresas de 25 a 50 trabajadores y
- Empresas de 50 a 100 trabajadores.

Todo lo anterior está liderado y coordinado por la Coordinación Nacional PYMES, generando así un proceso centralizado que permita tener una directriz única facilitando las etapas que se ejecutan en PYMES.

5.1.3. Recursos disponibles

5.1.3.1. Personas

El área que es foco de este estudio, tal como se señaló anteriormente, es la coordinación nacional SST PYMES. Esta área tiene bajo su responsabilidad: Definir la estrategia de SST del segmento PYMES, establecer el método de trabajo, definir los ámbitos de acción y el seguimiento y control de los mismos, fomentar la retroalimentación y velar por la aplicación de la mejora continua. Está compuesta actualmente por 3 profesionales que tienen una estructura horizontal o también denominada funcional ya que la separación de trabajo a desarrollar es por funciones que se realizan lo que permite una mayor especialización y conocimiento de los procesos a ejecutar. Sumado a lo anterior, es importante señalar que este equipo busca generar competencias de equipo que lo lleven a gestionarse como un equipo de alto rendimiento, comenzando por ejemplo con generar información común que sea indistinto del responsable y así en caso de no estar alguno de ellos pueda ser llevado a cabo por cualquiera de las otras dos personas.

El área cuenta con un líder que es el coordinador nacional SST PYMES el que tiene a su cargo administrativamente a los otros dos profesionales, quien debe velar por el cumplimiento de los objetivos planteados, liderar el seguimiento e impacto de los proyectos y garantizar la disponibilidad de recursos para el equipo. Además está el coordinador nacional de higiene ocupacional cuyo rol principal es establecer las directrices técnicas de los procesos de salud en el trabajo para las PYMES, establecer planes medibles y auditables y facilitar la transferencia de conocimiento de los profesionales que en cada región atienden a las empresas PYMES. Finalmente se encuentra una profesional ingeniero que está a cargo de los procesos vinculados al cumplimiento legal de mutual con el regulador (suseso), establecer metodologías de implementación en las empresas por medio, velar por el cumplimiento de plazos, calidad y formalidad en los profesionales que ejecutan el proceso, y además tiene a sus cargo definir la mejor estrategia de capacitación a las empresas PYMES de segmento.

Además es importante señalar que en el ámbito de personas, existen 140 profesionales de seguridad y salud en el trabajo, entre propios de mutual y externos, que son quienes ejecutan los planes y programas definidos en esta área. Dichos profesionales no tienen una dependencia administrativa-jerárquica del área coordinación PYMES ya que son los consultores de terreno que ejecutan las acciones para cada proyecto.

5.1.3.2. Recursos Tecnológicos

En el entendido que hoy la gestión de seguridad y salud en el trabajo de mutual con sus empresas PYMES adherentes (clientes) debe ser soportada en recursos tecnológicos que

faciliten el cumplimiento del propósito y optimizar los procesos involucrados tanto internos como externos.

Así los recursos tecnológicos se pueden diferenciar en tangibles e intangibles. Entonces el cuadro siguiente grafica ambas categorias:

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
• Computadores • Tablet • Smartphone • Impresoras • Modem • Cable y punto de red • Televisores • Proyectores • Equipos de telefonía fija	• Sistemas operativos de información (datamart de siniestros, GIS de Salud) • Sistemas operativos de gestión (CRM, PGP, Sigecap, Sagecoop, RAMA, SharePoint) • Sistema de información contable (SAP) • Sistema operativo de administración (Payroll) • Intranet de Mutual de Seguridad CChC • Portal de clientes de Mutual de Seguridad CChC

Tabla 4: Recursos Tecnológicos actuales para gestión de PYMES de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

De acuerdo a la clasificación anterior es importante hacer algunas aclaraciones de los recursos intangibles, principalmente a la funcionalidad que cumplen y facilitan.

Los sistemas operativos de información tales como datamart de siniestros y GIS de salud (Medisyn) son la base para establecer el impacto de las acciones que se ejecutan ya que identifican los días de licencia, trabajadores lesionados, uso del sistema de salud de mutual, distribución del número de trabajadores por geografía, cotizaciones, entre otras variables relevantes. Estas variables permiten generar un análisis del foco de las acciones y cuantos recursos deben disponerse hacia algún ámbito o región en específico. La información que aquí se obtiene es capturada diariamente para alimentar los distintos algoritmos de datos construidos.

Los sistemas operativos de gestión (CRM, PGP, Sigecap, Sagecoop, RAMA, SharePoint) son aquellos donde se captura la gestión realizada con los clientes de Mutual. Esto permite obtener el avance los planes y programas, los ámbitos en los cuales se han ejecutado y además capturar las diferentes instancias de retroalimentación desde la operación y desde el cliente.

El sistema de información contable (SAP) permite hacer cruces de información que se relaciona con el impacto económico que ha generado para mutual cada una de las acciones desarrolladas.

El sistema operativo de administración (Payroll) es por donde se obtiene la información de las personas disponibles para ejecuciones de los distintos proyectos, además de sus competencias y capacitaciones obtenidas. Esto es clave para saber por ejemplo cuando un profesional de terreno visita una empresa PYMES para la ejecución de alguna actividad si cuenta con las competencias y capacitaciones para realizarla asegurando así el servicio prestado que desencadene en un impacto en la satisfacción de clientes.

La intranet de Mutual de Seguridad CChC permite conectar a la organización con los actuales procesos que se llevan con los clientes, destacando lo realizado y el involucramiento de los colaboradores en ello.

Finalmente el portal de clientes de Mutual de Seguridad CChC, es por donde Mutual de Seguridad CChC hace pública la información hacia los clientes. Entrega los antecedentes y respaldo de las interacciones y además da visualización de los resultados en cada proceso que se genera con ellos. Es aquí también donde el cliente puede solicitar revisión de casos, cargar antecedentes e interactuar con los profesionales por medio de chat.

5.1.4. Diagrama de Procesos Área PYMES Mutual

En el siguiente esquema se encuentra graficado cual es el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC. Esto permite tener una mayor claridad del impacto en la gestión actual y como se materializa en los distintos proyectos a ejecutar.

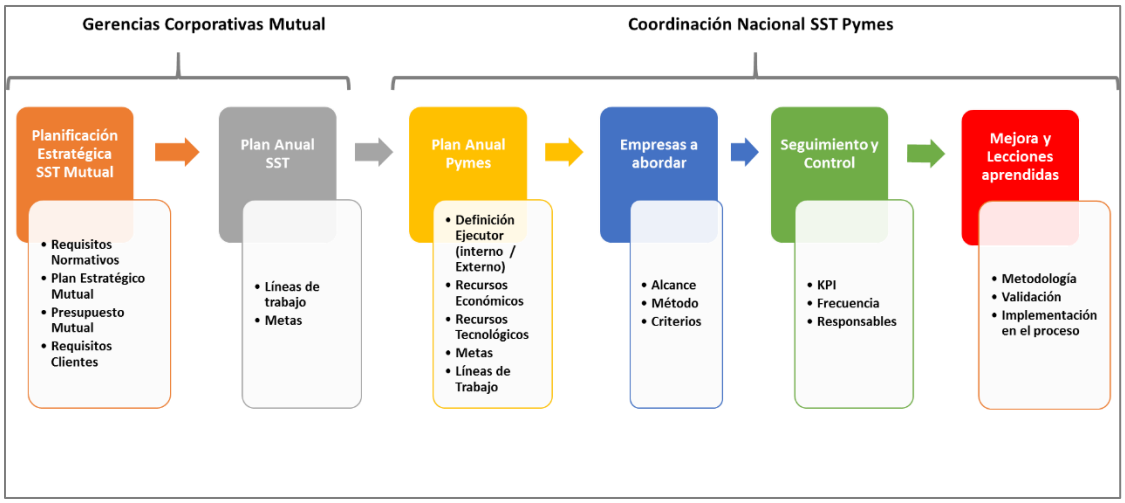


Figura 21: Proceso Actual de SST PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

A continuación se detalla lo que se realiza en este proceso:

- Planificación Estratégica SST Mutual: Es aquí donde anualmente, en el tercer trimestre del año, se realiza la revisión y ajuste a la planificación estratégica de SST que está planteada 2017-2020. Considera variables como los Requisitos Normativos que vienen de los distintos reguladores de las mutuales, el Plan Estratégico Mutual que también es 2017-2020, lo establecido en el Presupuesto Mutual anual y la visión del cliente en términos de sus requisitos, satisfacción y cambios.

  Esta etapa es clave ya que genera la directriz del plan que ejecutara anualmente Mutual de Seguridad CChC en SST.

- Plan Anual SST: Corresponde al hito que materializa la gestión anual de SST de Mutual de Seguridad CChC. Es a nivel de toda la organización entregando las grandes magnitudes por cada ámbito de SST tales como metas, impactos deseados, capacidades. Desde este plan nacen todos los planes de trabajo para los distintos segmentos de Mutual de Seguridad CChC
- Plan Anual PYMES: Es la formalización de la estrategia PYMES de Mutual de Seguridad CChC por cada año. Se basa en el Plan SST de Mutual de Seguridad CChC y define como serán abordadas las distintas metas que se solicitan al segmento. Establece el ejecutor (Interno / Externo), define la necesidad de recursos económicos, tecnológicos, define las metas de SST por ámbito de trabajo y geografía.
- Empresas a abordar: tal como se señaló antes, Mutual de Seguridad CChC de seguridad cuenta con más de 80.000 empresas adherentes (clientes) del segmento PYMES. Esto implica que cada año deben definirse el donde ir, la forma de cómo ir y los ámbitos en que se abordarán a las empresas (líneas de acción). Esto ya que los recursos disponibles deben ser usados de la forma más eficiente posible. Es clave en este proceso el generar una capacidad instalada en la empresa que permita poder avanzar hacia otras sin necesidad de volver en ciclos cortos. En esta fase del proceso se generan etapas como alcance, método, criterios de selección de empresa.
- Seguimiento y Control: luego de definido el plan y como se abordarán las empresas para cumplir con los objetivos de Mutual de Seguridad CChC para el segmento, se establece la base del seguimiento y control para abordar de mejor forma cada ámbito. Es aquí donde se establecen los KPI del proceso, la frecuencia de medición y responsables de llevarlo a cabo.

- Mejora y Lecciones aprendidas: Una fase del proceso que de no llevar a cabo no permite mejorar e implementar en las fases iniciales los ajustes para un mejor trabajo futuro. En esta parte se define la metodología que permita realizarlo de manera clara y oportuna, los mecanismos de validación en la recolección de la experiencia e información cuali y cuantitativa y la forma de implementación en el proceso global de SST PYMES.

Es muy relevante señalar que las dos primeras fases del proceso son liderados por las gerencias corporativas de Mutual de Seguridad CChC donde el área de coordinación nacional SST PYMES en conjunto con otras áreas de los distintos segmentos. Luego de estas dos fases es cuando es responsabilidad de la coordinación nacional SST PYMES liderar desde la fase Plan anual PYMES hasta mejora y lecciones aprendidas.

Es fundamental tener como base, tal como fue señalado en la fase de antecedentes generales de esta memoria, que todos los proyectos que se lleven a cabo en el segmento deben respetar el modelo general de seguridad y salud en el trabajo definido para Mutual de Seguridad CChC y que se grafica en la siguiente figura:

Figura 22: Modelo General de SST Mutual de Seguridad CChC, (fuente: plan nacional de SST 2018 Mutual de Seguridad CChC).

5.1.5. Seguimiento y control actual área PYMES de Mutual

Reconociendo para en este segmento como clave la estrategia masiva de hacer más y mejor prevención, es que constantemente se debe buscar nuevas formas de abordar la Seguridad y Salud en el Trabajo; con el cliente al centro y entregando un fuerte respaldo al cumplimiento de las obligaciones para con todas las partes interesadas donde destaca la autoridad regulatoria y los propios desafíos en SST.

Para materializar la forma de ejecutar la seguridad y salud en el trabajo en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC se han establecido 5 Líneas de Trabajo cada una de ellas con una fuerte componente de integrarse entre sí y gestionar la masividad del segmento logrando abordar la mayor cantidad de empresas y trabajadores con focos claros, para así cumplir con el rol como organización.

Estas 5 Líneas de Trabajo son:

I. Seguridad en el Trabajo

II. Especialidades de SST

III. Formación de Trabajadores

IV. Proyectos Especiales de SST

V. Cumplimiento Normativo

Todo esto está graficado en la siguiente figura:

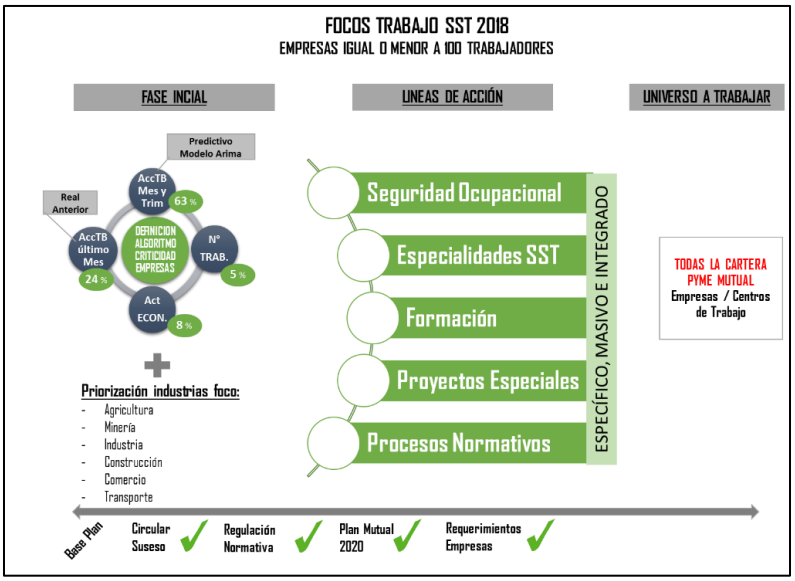


Figura 23: Esquema Resumen de Líneas de Trabajo SST PYMES 2018 (fuente: elaboración propia)

Un factor clave a señalar es que, como se explicará más adelante, Mutual de Seguridad CChC realiza un mix en la ejecución de las líneas de trabajo con el segmento PYMES. Esto quiere decir que hay ciertas temáticas que son abordadas internamente y otras son abordadas con un socio estratégico. Para esto es que en términos globales, se desarrolla un proyecto de intervención para empresas direccionado internamente desde Mutual de Seguridad CChC desde la gerencia PYMES y operado por profesionales de Mutual Asesorias y Capacitación, que en adelante se señala como MÁS.

De acuerdo a la dimensión del proyecto, es que se generan distintas herramientas de control y seguimiento que permitan evaluar su avance.

Existen instancias de:

- Estrategia
- Operacional

- Reportabilidad
- Mejora
- Innovación
- Formación y capacitación

Cada una de estas instancias debe ejecutarse con los responsables de cada proceso en cada nivel.

a) Seguimiento y periocidad

Como punto de partida del seguimiento y control del proyecto, se diferencias las siguientes instancias:

- Estratégica: Aprueba avances, cambio de foco, aprueba asignación de recursos y evalúa impacto de lo ejecutado. Esto es trimestral
- Táctica: Vela por la correcta implementación del proyecto, asegura los recursos operacionales y levanta las necesidades a niveles superiores, además debe garantizar las competencias de los profesionales involucrados. Su funcionamiento es mensual
- Operacional: Garantiza la correcta ejecución de las tareas operacionales de los profesionales, levanta alertas de trabajo y desvíos en la operación. Esto tiene una frecuencia semanal.

Además, gracias a la implementación de tecnología, diariamente se puede conocer el estado de proyecto y la disponibilidad de profesionales.

b) Reportes

Como avance de proyecto se generan herramientas de seguimiento y control que permiten garantizar el correcto avance y tomar las acciones correctivas:

Existe un reporte mensual, generado por Mutual de Seguridad CChC que permite el avance de la estrategia, esto incluye tareas internas y externas del equipo PYMES.

Ejemplo de esto se visualiza en la siguiente figura:

AVANCE ACUMULADO METAS SST PYMES																	
PERIODO: 01/01/2017 AL 30/11/2017																	
"Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar". William Thomson Kelvin																	
		PROCESOS EJECUTADOS INTERNAMENTE									PROCESOS EXTERNALIZADOS EN EJECUCIÓN						
ZONAL	PROCESO SST (EXPLICACIÓN) / CARTERA PYME	CUMPLIMIENTO NORMATIVO					IMPLEMENTACION PACK ROJO POST NORMATIVO	CERTIFICACIÓN CPHS	IMPLMENTACIÓN PEC	IMPLEMENTACION COMUNIDAD MONITORES	ACC TB ACUMULADA	EJECUCIÓN PROYECTO CERO DAÑO	PLAN SST ESPECIALIDADES	CAPACITACIÓN	REQUERIMIENTOS	PROCESO POST RECA	OBSERVACIONES PROCESO PEC
		CIRCULAR 2081 EN PLAZO	CIRCULAR 2082 EN PLAZO	CIRCULAR 2088 EN PLAZO	CIRCULAR 2346 EN PLAZO	CIRCULAR 2345 EN PLAZO	IMPLEMENTACIÓN DE PACK ROJO PARA CASOS NORMATIVOS DE 3 MESES DESPUES DE OCURRIDO EL [illegible]	CPHs S CERTIFICADOS PER MET A COMPROMETIDA	CERTIFICACIÓN PEC AUDIDOS CON V/S FIRMA POST SCORE + AUDITORIA + PLAN PEC EST ANDAR	ENCUENTROS COMUNIDAD MONITORES PYMES REGIONAL	CONSECUENCIA DE TODOS EL PROCESO SST	IMPLEMENTACIÓN PACK ROJO / AMARILLO PREDICTIVO	IMPLEMENTACIÓN PROF CICLOS HIGIENE OCUPACIONAL CONTRATISTAS PLAN [illegible]	CUMPLIMIENTO EST ABLECIDO EN CIRCULAR 2270 - 3271 SUCESO ESPECÍFICO Y TAXONOMICO	CONTINUACIÓN DE ACUERDOS PRP RUERA DE LOS DERNIEGO PARA EQUIPO PYMES [illegible]	CUMPLIMIENTO POST RECA EP	DE ACUERDO A INDICADOR DE EST ABLECIDO
NORTE	ARICA	100%	SIN CASOS	SIN CASOS	66%	SIN CASOS	0%	46%	56%	100%	85%	70%	128%	176%	306%	66%	[illegible]
	IQUIQUE	70%	38%	SIN CASOS	45%	100%	20%	0%	163%	0%	94%	47%	128%	104%	175%	30%	1,75
	ANTOFAGASTA	80%	27%	27%	57%	24%	43%	0%	0%	50%	119%	78%	137%	160%	489%	61%	4,89
	CALAMA	33%	40%	SIN CASOS	16%	SIN CASOS	NO APLICA	SIN MET A	SIN MET A	SIN MET A	54%	81%	0%	SIN MET A	130%	56%	1,3
	COPIAPO	40%	40%	SIN CASOS	84%	27%	0%	31%	100%	0%	102%	109%	116%	46%	144%	48%	1,44
	LA SERENA	54%	55%	33%	78%	40%	22%	55%	100%	0%	92%	72%	127%	110%	339%	64%	3,39
CENTRO	VIÑA DEL MAR	60%	55%	20%	61%	47%	6%	50%	50%	0%	104%	78%	99%	84%	148%	67%	1,48
	QUILLOTA	SIN CASOS	SIN CASOS	SIN CASOS	28%	10%	0%	0%	0%	SIN INFORMACION	120%	61%	108%	SIN MET A	161%	51%	1,61
	RANCAGUA	55%	40%	27%	70%	18%	36%	55%	38%	50%	95%	68%	108%	128%	118%	44%	1,18
	TAL	83%	70%	SIN CASOS	53%	17%	24%	15%	0%	0%	95%	63%	111%	126%	307%	56%	3,07
VIII	CHILLAN	SIN CASOS	64%	27%	45%	27%	0%	33%	0%	0%	94%	114%	113%	SIN MET A	227%	43%	2,27
	CONCEPCION	85%	64%	31%	43%	35%	0%	67%	88%	100%	105%	106%	96%	196%	235%	54%	2,35
	LOS ANGELES	100%	100%	SIN CASOS	76%	34%	0%	117%	63%	0%	84%	183%	45%	SIN MET A	128%	45%	1,28
SUR	TEMUCO	100%	42%	13%	55%	43%	11%	0%	13%	50%	90%	73%	111%	123%	93%	55%	0,93
	VALDIVIA	100%	SIN CASOS	SIN CASOS	48%	13%	25%	33%	0%	0%	116%	143%	110%	86%	115%	38%	1,15
	OSORNO	SIN CASOS	100%	27%	32%	SIN CASOS	0%	0%	13%	0%	99%	126%	113%	SIN MET A	355%	54%	3,55
	PTO. MONT T	91%	100%	27%	56%	28%	0%	8%	38%	0%	82%	76%	101%	87%	91%	44%	0,91
	CHILOE	SIN CASOS	SIN CASOS	SIN CASOS	50%	20%	0%	SIN META	100%	SIN META	107%	220%	113%	SIN MET A	237%	SIN MEDICION	2,37
	COYHAIQUE	SIN CASOS	SIN CASOS	SIN CASOS	38%	0%	0%	0%	0%	0%	106%	0%	86%	SIN MET A	8%	10%	0,08
	PTA. ARENAS	40%	SIN CASOS	27%	81%	SIN CASOS	0%	0%	0%	0%	118%	29%	129%	9%	72%	48%	0,72
RM	RM	70%	70%	19%	42%	45%	8%	20%	1500%	100%	96%	77%	113%	78%	175%	67%	1,75
	RANGO DE CUMPLIMIENTO																
	MAY OR O IGUAL A 95%																
	ENTRE 85% Y 95%																
	MENOR A 85%																

Figura 24: Reporte mensual SST PYMES, (fuente: archivo gestión interna coordinación nacional SST PYMES)

Además se genera un reporte semanal desde MAS (Mutual asesorías) que garantiza el avance táctico del proyecto que es ejecutado por ellos.

Un ejemplo de esto se grafica en la siguiente figura:

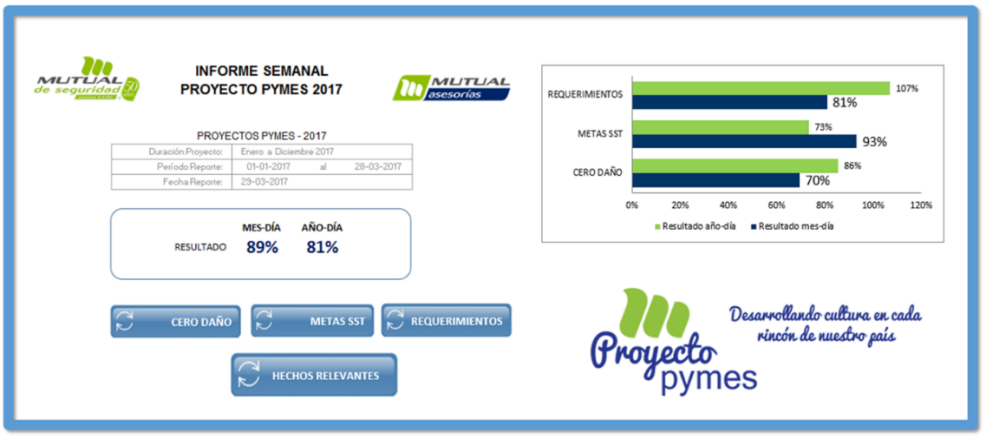


Figura 25: Formato Reporte semanal SST segmento PYMES (fuente: Mutual Asesorias)

Además existen reportes particulares generados para cada área de trabajo según lo que aplique por la realidad local.

c) Auditorias

Para la ejecución de los planes, se realizan auditorías a cada proceso involucrado de manera mensual por lideradas por la coordinación nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC, además existen auditorias que son realizadas por el área de auditoria interna de Mutual de Seguridad CChC para garantizar el correcto uso de los recursos.

5.1.6. Indicadores actuales de seguimiento y control de Proyecto PYMES

Actualmente se han establecido instancias de seguimiento y control que permitan conocer el estado de cada línea de trabajo

Esto puedo resumirse en la siguiente tabla:

Línea de Trabajo	Descripción	Meta anual actividades	Plazo	KPI	Fuente Datos
Seguridad Ocupacional (Empresas Críticas)	Implementar Modelos de intervención definidos para cada tipo de empresas críticas con ajuste trimestral del foco de la intervención	-1.800 Modelos en Empresas críticas -21.200 Modelos en Empresas Foco	31/12/2018	Cumplimiento de la meta acumulada de empresas cerradas y en tratamiento	CRM / PGP
				Contar con informe de avance semanal, mensual, trimestral y anual	CRM – PGP – DATAMART DE SINIESTROS
Formación	Implementar Modelo de intervención de Capacitación integrado en: - Empresas Críticas - Empresas Foco - Requerimientos	Capacitar presencialmente a 180.000 Trabajadores	31/12/2018	Cumplimiento meta acumulada de capacitación	SIGECAP
	Cursos cerrados y abiertos	Formar 3.500 Monitores de Seguridad.	31/12/2018	Cumplimiento Acumulado de meta de formación de monitores	SIGECAP
	Establecer estrategias de soporte virtual y apoyo en eventos presenciales	Apoyo en la Implementación de una comunidad de monitores de seguridad PYMES	31/12/2018	Establecer una comunidad dinámica de monitores de Seguridad en portal web y apoyar los eventos presenciales locales	www.monitorpyme.cl
Especialidades SST	Implementar Modelos de intervención por agente: -Arsénico Cuantitativas nuevas 23 (a la fecha) -Ergonomía cuantitativas nuevas 623 -Seguimiento a autoevaluaciones ergonomía: 97 -Seguimiento riesgo alto	Cumplimiento 100% plan SST en todas las regiones en los plazos definidos	Todo lo que sea: 15/12/2018	Cumplimiento de metas acumuladas para cada agente	Manzano CRM PGP

	ergonomía: 1,000 -Plaguicidas cualitativas nuevas 517 -Plaguicidas cualitativas seguimiento 687 -Plomo cuantitativas nuevas 10 (a la fecha) -Prexor cuantitativas nuevas 700 -Prexor cuantitativas reevaluación 200 -Prexor verificación 922 -Sílice cualitativas nuevas 4,000 -Sílice cuantitativas seguimiento 112 -Sílice cualitativas seguimiento 851 -Sílice cuantitativas nuevas 150				
Requerimientos	Implementar Modelos de intervención de baja y alta complejidad: -Asesorías 3,000 -Especialidades 600	Cumplimiento del 100% de los requerimientos en plazo de 5 días	31/12/2018	Cumplir en plazo todos los requerimientos Acumulados Existirá 25% de sobrecupo en caso de requerir más de lo programado mensual, pero en caso de no ocupar sus cupos, estos no serán acumulables.)	Manzano CRM PGP
Inteligencia de Riesgos	Implementar Modelo de inteligencia de riesgos para proyectos	Contar con un modelo establecido para los distintos proyectos que	31/12/2018	Modelo establecido trimestralmente para el proyecto PYMES 2018	DATAMART DE SINIESTROS

		permita un ajuste permanente del donde intervenir			
Proyectos Especiales	Implementar un proyecto piloto acotado, distinto a cada uno de los anteriores y que permita generar nuevas estrategias de intervención. -Asesorías 1,000	Implementar un proyecto especial en cada región vinculado a empresas Pyme que tenga relación con las prioridades de SST Mutual de Seguridad CChC. Aprobación de Comité Táctico.	31/12/2018	Proyectos desarrollados / Proyectos Planificados	PGP CRM DATAMART DE SINIESTROS

5.2. Principales impactos de la gestión de proyecto pyme en Mutual

La gran interrogante de la gestión de SST en Mutual de Seguridad CChC para las empresas PYMES es siempre cual es el impacto.

Para una organización como Mutual, donde su rol es social, el principal impacto es lograr aportar a la disminución de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores de chile. Esto se ha entendido como una incesante búsqueda del Cero Daño en las personas, procesos, organizaciones, materiales y económicos.

El primer impacto que permite medir esto es la evolución de la tasa de accidentabilidad de trabajo en las empresas. Esta variable señala cuantos trabajadores se accidentan por cada 100 de ellos.

Para lograr definir esto, hay muchas variables que confluyen, siendo la de este estudio la gestión de seguridad y salud en el trabajo la que se evalúa.

En los últimos 7 años la tasa de accidentabilidad de trabajo en el segmento ha bajado desde un 6,51% a un 4,41% lo que implica que se han bajado más de 8.000 accidentes del trabajo en las empresas PYMES adheridas a Mutual de Seguridad CChC.

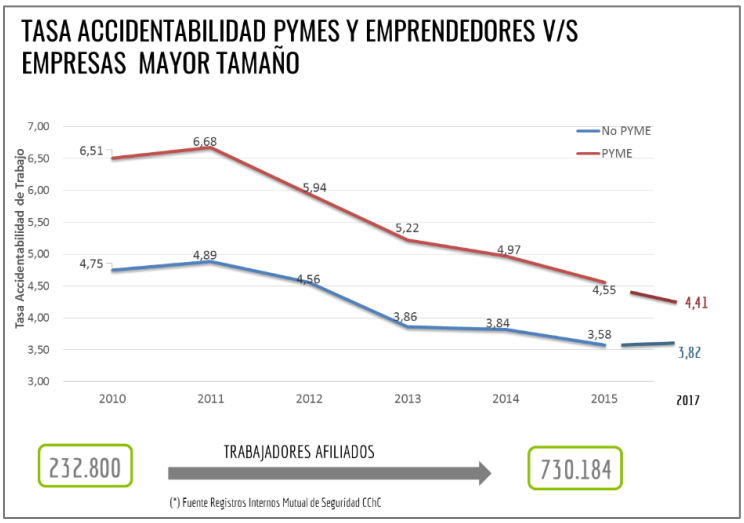


Figura 26: Evolución Tasas Accidentabilidad Trabajo Mutual, (fuente: control interno Mutual de Seguridad CChC)

Adicional a esto, es tremendamente relevante que hay un impacto clave y se relaciona con el definir un método para abordar empresas que hoy no contaba Mutual de Seguridad CChC y que por medio de la gestión de esta cartera masiva logra extrapolarlo a todas las otras empresas.

En este sentido es clave abrir el concepto y mencionar que para cada de estas líneas de trabajo, es que cualquier modelo de gestión de riesgos en empresas de menor tamaño debe ser capaz de responder dos preguntas iniciales y fundamentales: ¿Dónde ir? y luego de establecido el donde ir, definir el ¿Qué hacer?

Ante estas interrogantes, se establece una metodología que permita centralizadamente direccionar los esfuerzos de los equipos de una manera certera y ordenada y aplicando control, seguimiento y mejora continúa con frecuencia de revisión periódica.

A raíz de la alta dispersión de factores del segmento, es clave considerar una homologación de conceptos que permita establecer un donde ir y que hacer de manera ordenada y sistemática estableciendo máximas de trabajo, a saber:

1) Un algoritmo de criticidad que, basado en criterios atingentes al riesgo, permita establecer un mapa de la cartera PYMES de Mutual de Seguridad CChC que establece como resultado un determinado número de empresas Críticas (con el mayor foco de intervención en intensidad y por ende exigencia en la reducción) y otras denominadas Focos (con un intensivo foco de trabajo pero que permita matizar gestiones y establecer seguimientos con mayor holgura)

El algoritmo de Criticidad se ejecuta para este 2018 de manera mensual, lo que permite generar mecanismos de control y seguimiento periódico para los ajustes necesarios. A su vez, considera las siguientes variables:

Variable	Ponderación
Acc Trab. último mes y trimestre	24%
Predicción de Accidentes para mes y Trimestre	63%
Actividad Económica	8%
N° Trabajadores	5%

- Acc. Trabajo último mes y trimestre: Corresponde a una variable reactiva que prioriza las empresas que tuvieron accidentes en el último mes/trimestre

- Predicción de accidentes para mes y trimestre: corresponde a variable proactiva que incluye estacionalidad, frecuencia y gravedad, lo que por medio de inferencia estadística permite minimizar el error en el donde ir.

- Actividad económica: Corresponde a la actividad económica de la empresa y que cuenta con una ponderación para cada una de ellas focalizando en las que generan mayor impacto en los indicadores definidos

- Masa : N° Trabajadores acumulados al mes de cierre

2) Diseño de packs de intervención, que permitan resolver la interrogante del ¿Qué hacer? Y así establecer actividades para cada color de empresas, estos packs permiten trazar una hoja de ruta en lo que se desarrolla con la empresa, evaluando constantemente su gestión.

Estos packs de intervención se revisan constantemente en sus actividades para así generar impacto en las actividades que se desarrollan con las empresas, recogiendo principalmente buenas practicas tanto de la fase de ejecución como de la planificación

Estos Pack de Intervención son tanto para seguridad en el trabajo como para especialidades de SST.

A continuación se ejemplifican los packs de intervención que se utilizan para empresas por las líneas de trabajo seguridad ocupacional y especialidades de SST.

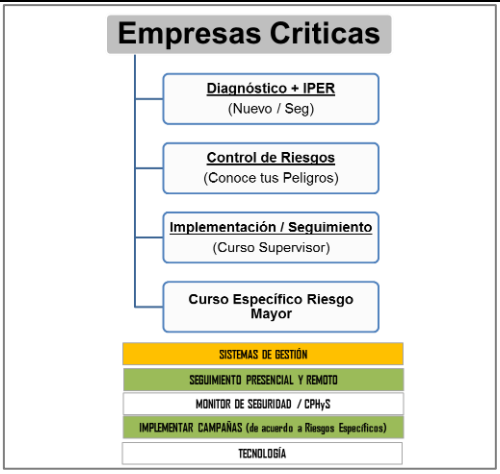


Figura 27: Modelo para empresas Críticas en la línea de trabajo de Seguridad Ocupacional, (fuente: elaboración propia)

Figura 28: Ejemplo de uno de los modelo que se aplica para empresas que se abordan por especialidades de SST, (fuente: elaboración propia)

5.3. Visión y necesidades de los clientes pyme de Mutual

Para Mutual de Seguridad CChC es clave la satisfacción del cliente en los servicios que se ejecutan. Es por esto que se ha declarado que el cliente está al centro, por ende todas las acciones que se piensen ejecutar deben considerarlo en un primer momento.

Actualmente se ejecutan procesos de evaluación de los distintos servicios que ofrece Mutual. Esta evaluación implica una encuesta anual, donde el objetivo es Determinar el nivel de Satisfacción global de los usuarios de la Mutual de Seguridad CChC y establecer las áreas que explican con mayor fuerza dicha satisfacción.

Los ámbitos que se considera para este trabajo son la satisfacción general y la evaluación del servicio de Prevención de riesgos de mutual para el segmento PYMES.

En el primer ámbito la satisfacción general del cliente, donde la evaluación lo que se mide es:

- Servicio de Atención de salud por accidentes del trabajo o enfermedades profesionales.
- Servicio de pago de licencias por reposo.
- Servicio de capacitación.
- Servicio de asesoría en prevención de riesgos.
- Servicio al cliente.
- Servicio de exámenes realizados por el centro de evaluación del trabajo.

La satisfacción general para las PYMES es del orden del 64% - 71% donde una media para empresas Word Class bordea el 80%-85%. Las principales variables que alimentan estos valores tienen que ver con la satisfacción en el servicio de capacitación, la coordinación de la visita y la resolución de sus problemas y contactabilidad.

Esto se grafica en la imagen siguiente

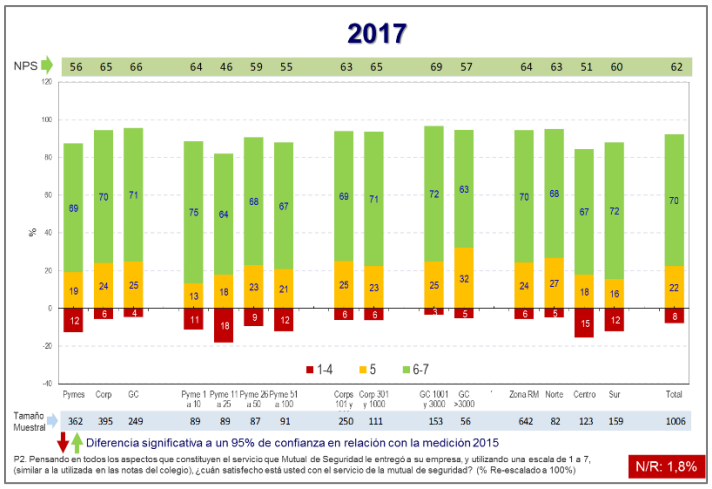


Figura 29: Nivel Satisfacción general clientes Mutual de Seguridad CChC, (fuente: encuesta anual 2017)

A su vez cuando se hace un zoom en la evaluación del servicio de prevención de riesgos de las pyme, este borde el 61% donde la oportunidad de mejora se dá en la disponibilidad de los

consultores y la factibilidad de la implementación de las recomendaciones entregadas. A su vez las fortalezas están en el nivel de conocimiento de los consultores en relación a la asesoría y la utilidad de la asesoría para la empresa.

Estos resultados pueden verse en las siguientes imágenes:

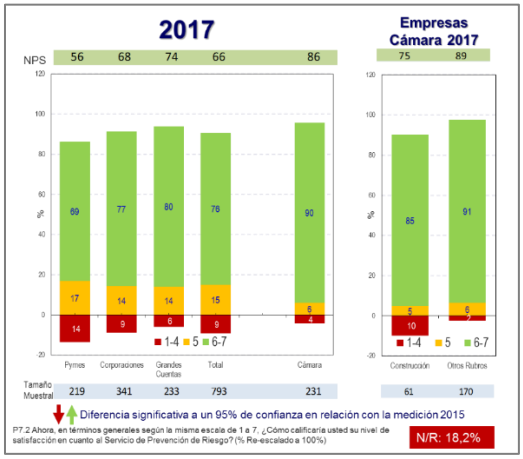


Figura 30: Resultados satisfacción general asesoría SST Mutual de Seguridad CChC 2017, (fuente: encuesta anual 2017)

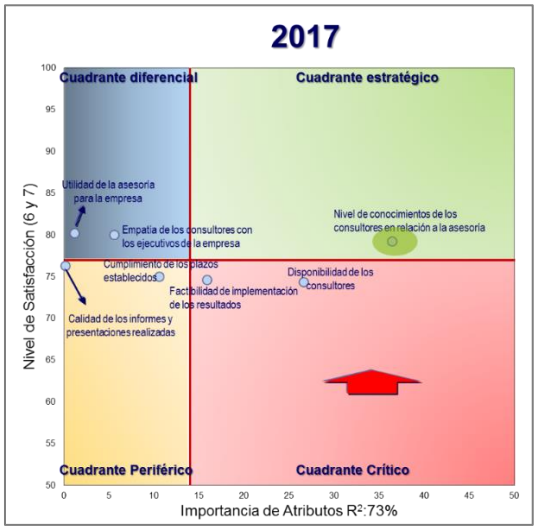


Figura 31; Matriz estratégica Servicio de asesoría en prevención de riesgos de asesoría SST, (Fuente: Encuesta Anual 2017)

5.4. Identificación de la problemática

5.4.1. Detección de problemática y puntos críticos del proceso

En un proceso tan crítico como es el gestionar una cartera con miles de empresas, que muchas veces cambian de lugar de trabajo, con informalidad en muchos de ellos y con escaso desarrollo en autonomía en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, es clave generar un trabajo sistemático que les permita avanzar en algún grado hacia una búsqueda de cero daño tanto a sus trabajadores como a sus organizaciones.

En este sentido Mutual de Seguridad CChC, como administrador de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en chile, toma el desafío de apoyar a las empresas PYMES con una estrategia clara de SST cuyo foco es establecer líneas de trabajo sistemáticas en el tiempo.

Para este propósito, se generan una pregunta clave como es si la actual forma que se realiza el seguimiento y control de los proyectos de SST por el área responsable, ¿es oportuno, apto, claro, lo suficientemente sistemático? Y si además ¿permite tomar decisiones acertadas para mejorar, es flexible, importante, relevante? Puesto que siempre se puede mejorar y ante esto ¿es posible modificar para evolucionar? ¿Es claro en el cómo y dónde ir?

Los puntos críticos del proceso están por cierto en:

- Definición de alcance
- Responsables
- Frecuencia
- Impacto
- Demora en la implementación de mejoras

- Gobierno de las decisiones locales que cambien el proceso

Todo lo anteriormente señalado se logra consolidar en un deficiente seguimiento y control de la fase de ejecución del plan de SST de PYMES, lo que desvía el proyecto de foco destinando recursos hacia ámbitos que no generan impacto en los indicadores de fines

5.4.2. Riesgos actuales de la problemática presentada

Actualmente el no generar un seguimiento y control adecuado permite que distintas variables vulneren el impacto deseado en los proyectos de SST para las PYMES de Mutual de Seguridad CChC. Estos riesgos se pueden agrupar en:

- Focalizar recursos en empresas que no generan impacto
- Perder capacidad de profesionales que podrían abordar empresas que son más críticas
- Aplicar metodologías inadecuadas en empresas
- Gastar recursos en la fase de ejecución que podrían visualizarse en la fase de planificación
- Tener profesionales de terreno insuficientes para el real volumen de empresas a abordar
- Contar con un equipo del área de coordinación PYMES que no logre desempeñar el rol que debe hacer
- Trabajar solo en la cobertura de empresas y no en el impacto en ellas.

5.5. Diagrama Causa Efecto

Dado que para este proyecto existen resultados que no están claros al ejecutar los planes, se determina que el efecto de un deficiente control y seguimiento de la fase de ejecución del plan de SST de PYMES genera diferencias significativas entre lo planificado y lo que se está ejecutando, lo que desvía el proyecto de foco destinando recursos hacia ámbitos que no generan impacto en los indicadores de fines. Esto se analiza que puede deberse a un seguimiento y control deficiente desde el área responsable.

Para analizar en mayor detalle se genera un análisis causal que permite establecer 5 grupos de causas con 20 causas explicativas resumidas en el siguiente esquema:

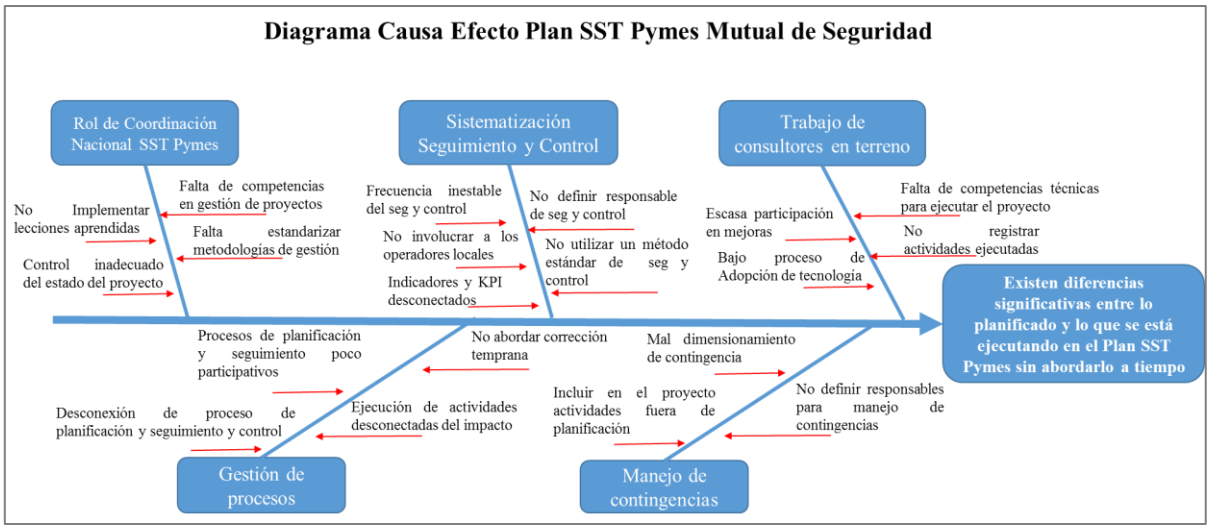


Figura 32: Diagrama causa efecto, (fuente: elaboración propia)

5.5.1. Descripción de grupo de causas

De acuerdo al diagrama de causa efecto presentado anteriormente es que se desprenden 5 grupos de causas los que se resumen en:

- Rol del área de coordinación PYMES: en este ámbito hay un foco relevante en la gestión de proyectos, el contar con las competencias y metodologías estandarizadas que permitan implementar las mejoras aprendidas y por cierto generar un adecuado y permanente control del proceso. No se debe olvidar que esta área lidera todo el ámbito de SST para el segmento por ende las competencias en esto son claves
- Sistematización del seguimiento y control: sumado a lo anterior es que si el proceso de seguimiento y control está desconectado de lo que ocurrió en la planificación, no se podrán seguir la búsqueda de objetivos basales del proceso. En el levantamiento y validación del problema con la operación también se recogió que es clave la participación de los operadores locales ya que son ellos quienes van considerando el status local del proceso. Además debe existir una homogeneización que permita a los operadores tener el mismo criterio de evaluación que la forma central.
- Trabajo de consultores en terreno: si el proceso no tiene una ejecución competente y comprometida, entonces todas las instancias de seguimiento y control difícilmente puedan avanzar. Es clave contar con procesos de formación (que hoy se levantan como ambiguos en algunos profesionales) y además llevar un proceso de gestión del cambio que no solo implique adopción de herramientas tecnológicas sino más bien todo lo vinculado con la adopción del cambio para que el ejecutor se sienta involucrado en lo que realiza.
- Manejo de contingencias: al ser proyectos tan grandes en abordaje, se detecta que hay contingencias que se quieren manejar con los recursos actuales de los

proyectos en ejecución pensando que esto no impactará en el correcto desempeño ya que son “algunos temas menores” como incluso se levantó en las entrevistas, pero basta consultar el dimensionamiento de esos temas menores para darse cuenta que muchas veces se quiere modificar el proyecto actual lo que no es bien manejado como contingencia. Además deben definirse responsables que permitan liderar este proceso ya que hoy el responsable del manejo de contingencia muchas veces es quien lleva el propio proyecto lo que lo saca de foco.

- Gestión de procesos: es clave hacer una ordenada gestión de proceso en esto. Si bien hoy es bastante alto el rendimiento del proceso de SST con avances e indicadores significativos para los proyectos que se llevan, se denota algunas luces de desconexión en el proceso de planificación con el de seguimiento y control lo que impacta en la ejecución de actividades sin propósito y la corrección temprana de acciones correctivas. Hay algunas demostraciones de que el proceso debe ser más participativo con las bases que ejecutan y no dejar al operador que se auto controle sin una adecuada supervisión del responsable del proceso.

5.5.2. Clasificación de causas

Luego de descritas casa uno de los grupos de causas, estas se jerarquizaron para generar una matríz de probabilidad y consecuencia que permita determinar el riesgo que se sebe abordar.

Esta matríz está compuesta por:

	Probabilidad				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**

Consecuencia	**5**	Moderado (5)	Alto (10)	Alto (15)	Alto (20)	Alto (25)
	4	Moderado (4)	Alto (8)	Alto (12)	Alto (16)	Alto (20)
	3	Bajo (3)	Moderado (6)	Moderado (9)	Moderado (12)	Alto (15)
	2	Bajo (2)	Bajo (4)	Bajo (6)	Moderado (8)	Moderado (10)
	1	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Bajo (5)

Tabla 5: Matríz de Probabilidad y Consecuencia, (fuente elaboración propia)

De acuerdo a esto, cada causa puede medir un nivel de riesgo esto quiere decir:

- Riesgo Alto: Se requieren acciones para hacerlo aceptable, es decir, incorporar controles que ayuden a evitar o reducir el riesgo actual tanto como sea factible.
- Riesgo Moderado: Los esfuerzos deben estar orientados a reducir o transferir los riesgos, sin que el aumento de costos sea desproporcionado con relación a los beneficios que se lograrán.
- Riesgo Bajo: Estos niveles de riesgos deben ser monitoreados de forma sistemática, no se requiere de medidas adicionales a las ya establecidas para mitigar el riesgo.

De acuerdo a esto las causas se quedan establecidas como sigue:

		Probabilidad	**Consecuencia**	**Resultado**	**Acción a desarrollar**
N°	**Causa**	**1: Poco Probable 5: Muy Probable**	**1: Baja 5: Alta**	**Probabilidad x Consecuencia**	**Aceptar Mitigar Transferir Evitar**
1	No implementar lecciones aprendidas	4	5	20	Evitar
2	Falta de competencias en gestión de proyecto	4	4	16	Transferir
3	falta estandarizar metodologías de gestión	4	4	16	Transferir
4	Control inadecuado del estado del proyecto	4	5	20	Evitar
5	No utilizar un método estándar de seg y control	4	4	16	Transferir

6	Frecuencia inestable del seguimiento y control	3	5	15	Transferir
7	indefinición de responsable de seg y control	3	5	15	Transferir
8	no involucrar a los operadores locales en seg y control	4	4	16	Transferir
9	Indicadores y KPI desconectados	4	5	20	Evitar
10	Falta de competencias técnicas para ejecutar el proyecto	3	5	15	Transferir
11	No registrar actividades ejecutadas	4	5	20	Evitar
12	Escasa participación en mejoras	3	4	12	Mitigar
13	Bajo proceso de Adopción de tecnología	3	3	9	Mitigar
14	Mal dimensionamiento de contingencia	3	5	15	Transferir
15	Incluir en el proyecto actividades fuera de planificación	4	4	16	Transferir
16	No definir responsables para manejo de contingencias	4	3	12	Mitigar
17	Procesos de planificación y seguimiento poco participativos	3	4	12	Mitigar
18	Desconexión de proceso de planificación y seg y control	3	5	15	Transferir
19	Ejecución de actividades desconectadas del impacto	4	4	16	Transferir
20	No abordar corrección temprana	4	4	16	Transferir

Tabla 6: Matriz de causas evaluadas, (fuente: elaboración propia)

5.6. Validación de diagnóstico

Si bien existe un conocimiento del proceso que se está abordando de igual modo se realiza un ciclo de entrevistas para validar el diagnostico con las áreas involucradas. En este sentido se realizan entrevistas personales y grupales con tres grupos de actores: Área de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC, Gerencia Corporativa de SST y Mutual Asesorias, quien es la filial que ejecuta gran parte del proceso.

En este sentido es algo complejo lograr entender los distintos puntos que cada actor quiere plantear y luego de una reunión grupal con todos se llega a un consenso.

En primer lugar se pensaba que independiente los kpi de avance de los distintos proyectos lo relevante era el impacto en las metas que tiene Mutual de Seguridad CChC. Esto pone en

jaque la consistencia del cómo se va demostrando avance en la búsqueda del propósito ya que es un trabajo sistemático cuyos frutos se van dando en distintos tiempos. Por otra parte, el ejecutor de actividades quiere ser medido por la ejecución de actividades y no solo por el cumplimiento del impacto.

En base a lo anterior es que se entiende y logra consenso que el seguimiento y control del proyecto SST PYMES implica definir ámbitos e indicadores claros (que ya están) para cada proceso (seguridad en el trabajo, especialidades de SST, formación de trabajadores, cumplimiento normativo y proyectos especiales) por un adecuado control y seguimiento del avance cada línea de trabajo deben generarse estudios y otros que permitan velar por si están impactando en los indicadores de impacto (tasas de accidentabilidad, mejora en calidad de vida de los trabajadores, entre otros)

5.6.1. Estrategias utilizadas

Las estrategias utilizadas para validar el diagnostico son principalmente dos:

- Entrevistas personales con cada actor relevante con un set de preguntas previamente definidas para evaluar
- Focus grupales con responsables del proceso, operadores, partes interesadas y profesionales que permitan tener una visión distinta a lo que hoy se realiza.

Estos procesos se ejecutaron durante 3 semanas abordando a 15 personas.

5.6.2. Resultados Obtenidos

Referente a los resultados es posible resumir en:

- El 100% de las personas entiende que la estrategia de SST del segmento PYMES está abordada por medio de cada línea de trabajo que hoy se lleva
- El 100% de las personas considera clave la gestión de procesos en el proyecto debido al alcance de empresas que se ven impactadas y de colaboradores (consultores) que ejecutan el servicio
- El 90% de las personas refiere que es clave la definición centralizada de la estrategia de SST donde el 10% restante si bien no está en desacuerdo plantea la necesidad de mayor participación en este proceso.
- 85% de las personas entrevistadas consideraban que el proyecto PYMES se encuentra bien abordado con indicadores claros y con seguimiento y control permanente. El 15% restante que es particularmente el área responsable de llevar este proceso (coordinación nacional SST PYMES) cree que es insuficiente ya que muchas veces es el propio proveedor quien se auto regula lo que no está mal pero que las competencias del equipo en ciertos ámbitos no permite poder generar más involucramiento en términos de gestión de proyectos.
- Un punto a destacar es que se ha establecido como base que el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC al ser masivo tiene la necesidad de ir buscando distintas estrategias que permitan llegar a más empresas generando capacidad preventiva auto gestionada lo que conlleva a un desafío clave. En esto el 100% de las personas entrevistadas está de acuerdo.

5.7. Conclusiones Preliminares de Diagnostico

El Proyecto SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC es un proceso clave en la búsqueda de cumplimiento de estrategia de la organización. Es un modelo pionero que por medio de pocas personas se administra un volumen de más de 80.000 empresas con cerca de 750.000 trabajadores adheridos a Mutual.

En este sentido hay algunas conclusiones relevantes al diagnóstico:

- Es importante mantener un proceso centralizado de definición de estrategia SST para el segmento PYMES ya que la dispersión nacional puede generar distintas formas de hacer un plan que hoy tiene una estructura sólida.
- Es clave llevar esto como plan de proyectos, puesto que permite definir distintos indicadores para garantizar cumplimiento de fines y medios
- Se nota una necesidad de vincular la ejecución de los proyectos con el impacto en los indicadores globales de SST de Mutual de Seguridad CChC
- El mecanismo de seguimiento y control es llevado de manera estructurada pero requiere mejoras en el alcance y la vinculación con la planificación. Además si bien hay distintas instancias de control y seguimiento periódico (estratégico, táctico y operativo) la frecuencia muchas veces no es suficiente. Esto apoyado que el área que lidera la estrategia del segmento PYMES debe formalizar sus competencias en gestión de proyectos para no omitir pasos claves en una buena metodología.
- El área Coordinación Nacional SST PYMES tiene el dimensionamiento del trabajo planteado de manera clara y precisa, con indicadores, metas y procesos

para cada ámbito y eso debe estar alineado con que los proceso de participación permitan a la organización visualizar el trabajo para que sean parte de las mejoras.

- El equipo interno de Mutual de Seguridad CChC cuenta con una amplia experiencia en el segmento. Posee importantes fortalezas que son claves para el logro de los objetivos planteados. Su participación es muy relevante en cada ámbito que ejecutan sus labores.
- El involucramiento del resto de áreas de Mutual de Seguridad CChC con el proyecto SST PYMES es muy relevante y se grafica en cada una de las áreas que componen la gestión de SST de Mutual de Seguridad CChC donde se reconocen como actor partícipe y responsable.
- Hay un claro trabajo entre Mutual de Seguridad CChC y Mutual Asesorias, con estructuras claras y procesos definidos. Es clave la gestión del ejecutor que se entiende como un socio estratégico (interno o externo) para el real éxito. Existen un par de ejemplos, que a continuación se grafican, que demuestran un compromiso mutuo del cómo se realiza el trabajo hoy.

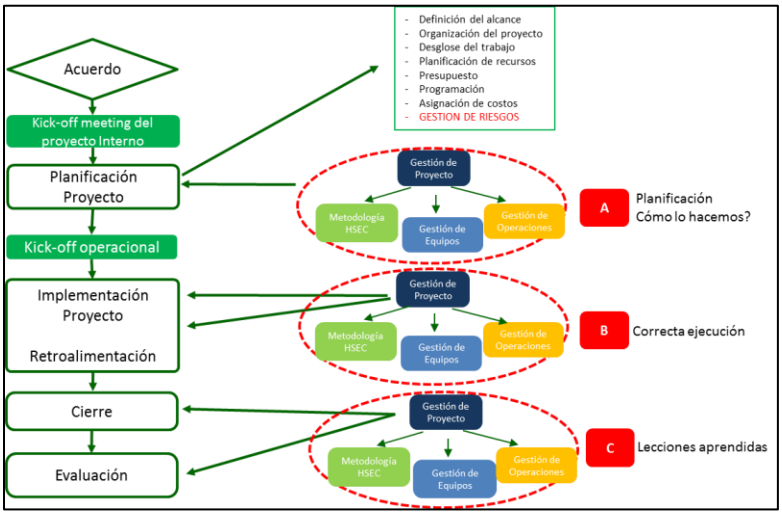


Figura 33: Estructura de Proyecto SST PYMES para Mutual de Seguridad CChC desde Mutual Asesorias, (fuente: Mutual Asesorias 2018)

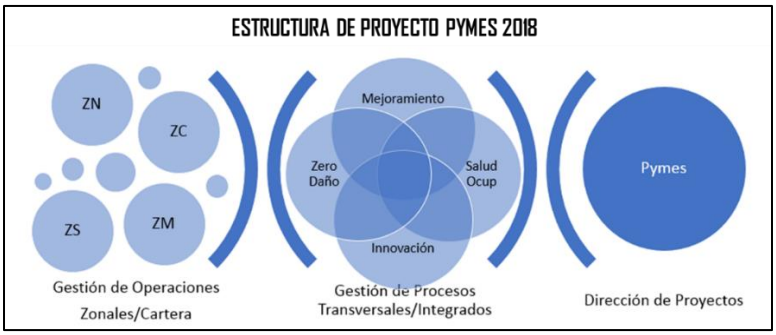


Figura 34: Estructura General Proyecto PYMES 2018, (fuente: Mutual Asesorias 2018)

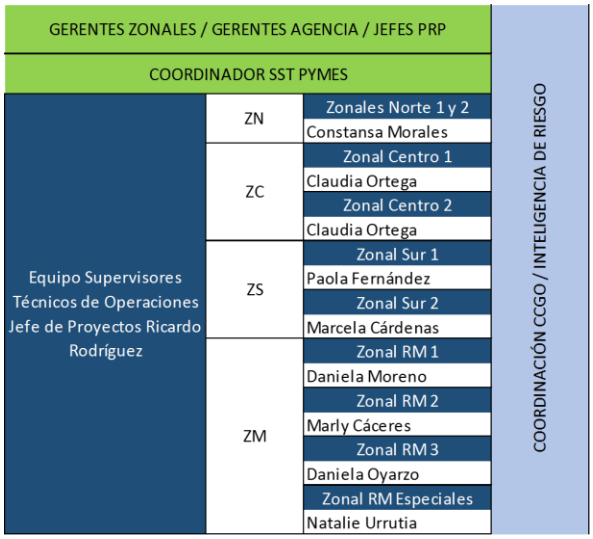
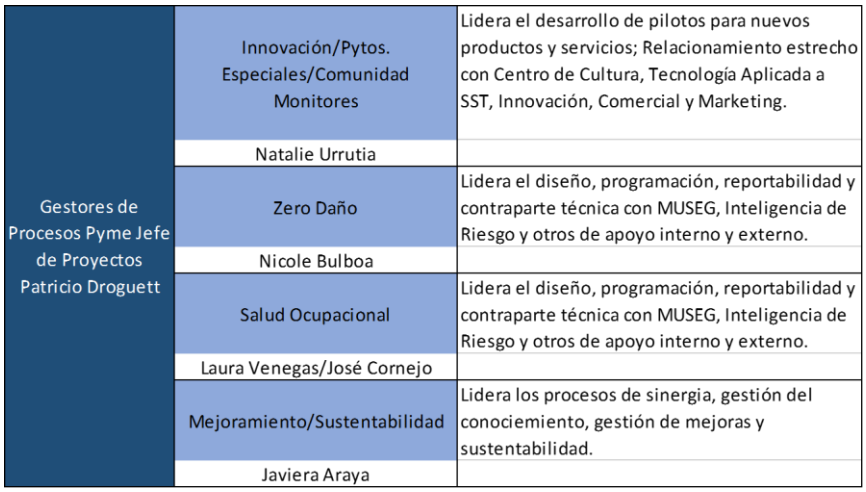


Figura 35: Estructura Geográfica Mutual Asesorias para SST PYMES Mutual de Seguridad CChC 2018 (fuente: Mutual Asesorias 2018)



Gestores de Procesos Pyme Jefe de Proyectos Patricio Droguett	Innovación/Pytos. Especiales/Comunidad Monitores	Lidera el desarrollo de pilotos para nuevos productos y servicios; Relacionamiento estrecho con Centro de Cultura, Tecnología Aplicada a SST, Innovación, Comercial y Marketing.
	Natalie Urrutia	
	Zero Daño	Lidera el diseño, programación, reportabilidad y contraparte técnica con MUSEG, Inteligencia de Riesgo y otros de apoyo interno y externo.
	Nicole Bulboa	
	Salud Ocupacional	Lidera el diseño, programación, reportabilidad y contraparte técnica con MUSEG, Inteligencia de Riesgo y otros de apoyo interno y externo.
	Laura Venegas/José Cornejo	
	Mejoramiento/Sustentabilidad	Lidera los procesos de sinergia, gestión del conociemiento, gestión de mejoras y sustentabilidad.
	Javiera Araya	

Figura 36: Estructura por Proceso Mutual Asesorias para Proyecto SST PYMES Mutual de Seguridad CChC 2018, (fuente: Mutual Asesorias 2018)

6. Propuestas de Mejora:

Para definir las propuestas de mejora del área PYMES de Mutual de Seguridad CChC, se debe considerar todo el análisis realizado en los capítulos anteriores, es decir situación actual, la definición de problema, causas identificadas y procesos impactados. En este sentido las causas que recibieron mayor relevancia en el análisis son:

- La existencia de un control inadecuado del estado del proyecto
- Los indicadores y KPI actuales se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta.
- No se implementan lecciones aprendidas

En este capítulo se plantean 3 alternativas de solución que permitan abordar causas principales que fueron identificadas y que logren impactar de manera directa en mejorar la problemática presentada. Además se visualiza como clave dos ámbitos transversales a las propuestas como son la gestión del cambio y los planes de implementación los cuales buscan fortalecer la correcta implementación de las propuestas y que deben llevar un tiempo compartido ya que pueden ser los apalancadores de éxito.

La siguiente imagen es una gráfica resumen de las 3 propuestas entregadas y los procesos transversales.

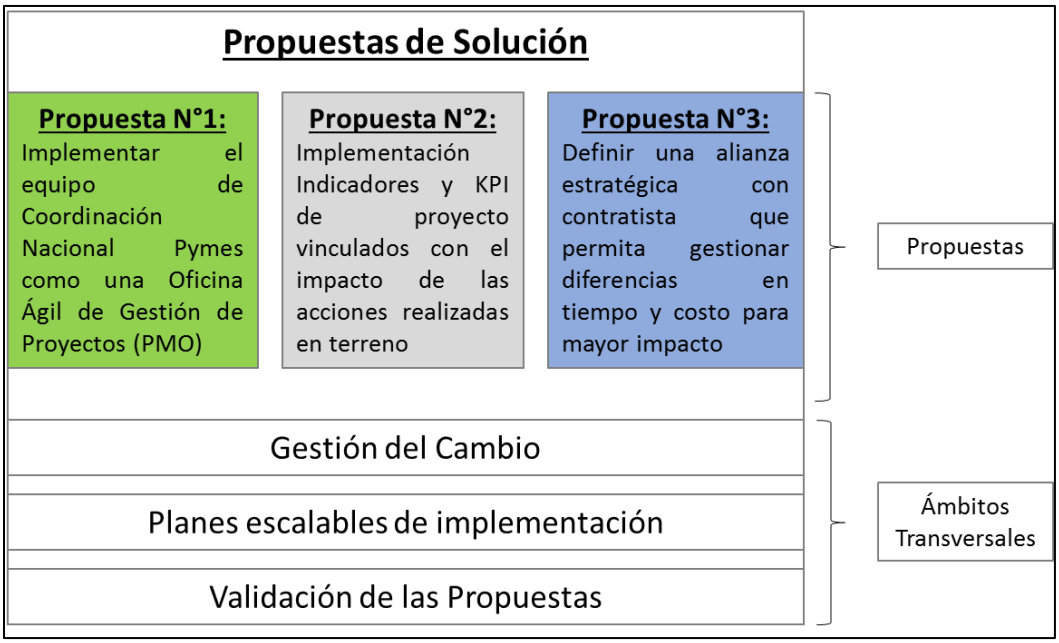


Figura 37: Esquema Propuestas de Solución, (fuente: elaboración propia)

Es fundamental tener como base, tal como fue señalado en la fase de antecedentes generales de esta memoria, que todos los proyectos que se lleven a cabo en el segmento deben respetar el modelo general de seguridad y salud en el trabajo definido para Mutual de Seguridad CChC y que se grafica en la siguiente figura:

Figura 38: Modelo General de SST de Mutual de Seguridad CChC, (fuente: plan nacional de SST 2018)

El siguiente esquema realiza un cruce entre las causas principales y el impacto de las alternativas señaladas.

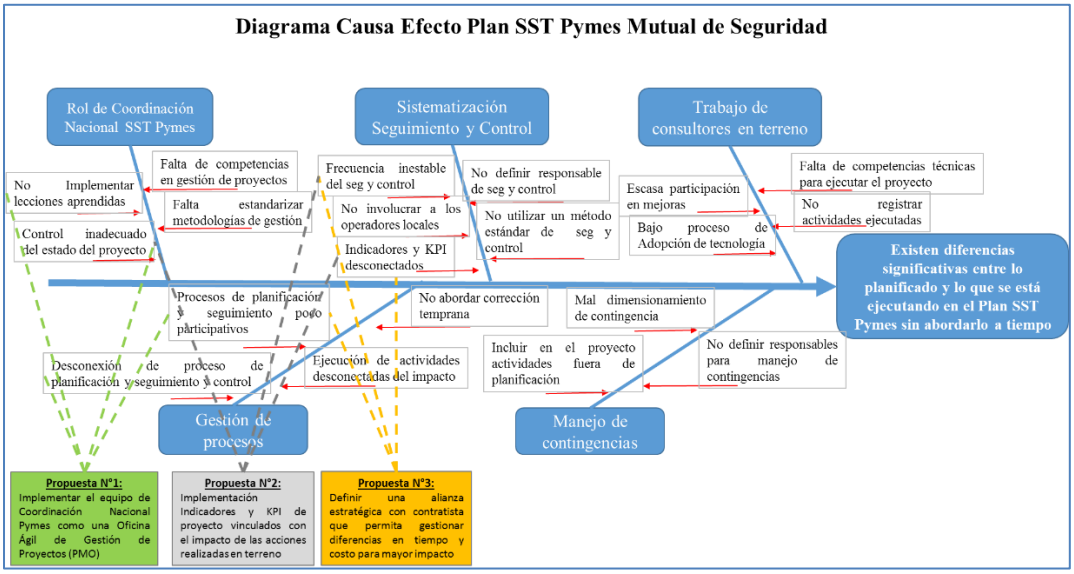


Figura 39: Cruce entre causas y propuestas de implementación, (fuente: elaboración propia)

A continuación un resumen de las propuestas de mejora que consideradas para el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC:

- Alternativa N°1: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO)

  Esta alternativa se basa en materializar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que define y mantiene estándares para la gestión de proyectos. De acuerdo a los tipos de PMO, para esta alternativa busca materializar del tipo dirección.

  La implementación de una PMO ágil permite entregar a la organización procesos ligeros, fáciles de entender y fáciles de operar y los pone en funcionamiento en un periodo corto de tiempo a través de un modelo iterativo, flexible y adaptable a los

cambios constantes de nuestro entorno globalizado. El enfoque de este modelo convierte al personal de la organización en agentes de cambio, enfrentados a un gran desafío cuyo beneficio es la oportunidad de un mayor crecimiento profesional dentro de la empresa.

Esta alternativa busca impactar directamente en las 3 causas de mayor puntuación identificadas (existencia de un control inadecuado del estado del proyecto, los indicadores y KPI actuales se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta y no se implementan lecciones aprendidas) siendo prioritario el implementar una PMO que contribuya de manera integral a todo el proceso.

- Alternativa N°2: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno

  Una de las causas más críticas es que los indicadores y KPI actuales del proyecto se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta, es por esto que factores claves tienen relación con carencias en control y ciertamente desconocimiento de los factores críticos como por ejemplo el tiempo de medición y los recursos (tecnológicos, humanos, materiales) para una implementación efectiva del proceso global de Seguridad y Salud en el Trabajo en las PYMES de Mutual de Seguridad CChC.

- Alternativa N° 3: Definir una alianza estratégica con contratista que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto.

Implementar un proyecto de esta envergadura implica implementar estrategias conjuntas con quien lleva a cabo la realización. Para esto, se puede entender cómo definir todo y entregarlo al "proveedor" para que ejecute. Pero eso no recoge las mejores prácticas ya que en ámbitos que impacten al core del negocio (como es el caso de la seguridad y salud en el trabajo de Mutual de Seguridad CChC) se debe trabajar con partner en términos de alianzas estratégicas donde la participación no solo se lleva a cabo en la ejecución sino más bien desde la fase de completa del ciclo que lleva el proyecto como es diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control y mejora continua.

El impacto se visualiza en al menos las 3 causas identificadas y también en generación de nuevos procesos que permitan crecer y mejorar.

Además los ámbitos transversales pueden ser resumidos en:

- Validación de las propuestas:

  Implementar una o varias alternativas conllevan que el área de negocio que se ve impactada logre estar de acuerdo y encuentre un aporte de valor en lo seleccionado. En esta fase lo relevante es generar validaciones que permitan establecer un aporte en el valor de la gestión para que así el proceso de implementación sea mucho más favorable.

- Gestión del Cambio

  En algunos ámbitos se ha pensado que gestión del cambio se traduce en cuantas personas hay que capacitar y cuál será el plan de despliegue.

Esto es justamente lo que un proyecto de esta envergadura no puede caer en el error ya que gestionar el cambio es generar un trabajo integral.

Fases claves que se identifican son:

- Definir los objetivos del proyecto
- Desarrollo del plan de acciones
- Plan de comunicaciones
- Alineamiento estratégico
- Gestión del cambio
- Seguimiento, control y mejora.

Esto define un proceso integrado, robusto y de soporte clave para cada iniciativa a implementar.

- Planes Escalables de implementación:

  Llevar a cabo las alternativas seleccionadas no solo debe ejecutarse, sino que debe ser en fases escalables que permitan hacer aproximación temprana a la realidad de las problemáticas identificadas. Además al utilizar el concepto de agilidad definir entregables de corto, mediano y largo plazo genera una sensación de tomar realmente el problema en toda su dimensión.

  Para esto, se debe definir un plan de acción que comprometa el trabajo de varios colaboradores de la empresa, estableciendo plazos, responsables, costos y un sistema de monitoreo para las líneas de trabajo definidas. Todo esto para alcanzar objetivos mayores que agreguen valor. Para esto se deben definir en cada alternativa al menos los siguientes ámbitos:

  - Nombre de la actividad a implementar

- Responsable de la implementación
- Actividades específicas que deben desarrollarse
- Ejecutor de cada actividad específica
- Fechas de duración de cada actividad específica
- Recursos requeridos
- Mecanismos de control
- Riesgos principales detectados

6.1. Alternativa N°1: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO)

Tal como se señala en el nombre, una PMO es una Oficina de Gestión de Proyectos, una estructura dentro de la empresa (ya sea un grupo o departamento) que define y mantiene estándares para la gestión de proyectos. Esta PMO puede ser de diferentes tipos dependiendo el grado de control o involucración que tenga en los proyectos, siendo normalmente clasificada en 3 tipos:

La PMO de Soporte, PMO de Control y PMO de Dirección.

El enfoque de este modelo convierte al personal de la organización en agentes de cambio, enfrentados a un gran desafío cuyo beneficio es la oportunidad de un mayor crecimiento profesional dentro de la empresa.

6.1.1. Definición y alcance de la PMO PYMES

Para la implementación de una gestión integrada de SST en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC, es propuesto contar con una PMO de Dirección ya que permite:

- Incluir las funciones de la PMO de Soporte y de Control, pero es responsable de los resultados de los proyectos, asumiendo la dirección.
- En este caso, los directores de proyecto, reportan directamente a la PMO y no a las áreas funcionales. Tal como es el caso del área de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC.
- Gestiona recursos y mide el progreso de los proyectos.
- Ejerce un grado de control alto

6.1.2. Principios generan la PMO en PYMES

La actual estructura organizacional para un proyecto que cuenta con alta relevancia, no deja claro cuáles son los pasos claves para evitar distintos errores que facilitan la inadecuada toma de decisiones. Para esto, se busca formar un equipo que facilite la toma de decisiones hacia un propósito organizacional único y focalizado.

Los principios para esta PMO se establecen en:

- Toda la gestión debe tener una búsqueda permanente de la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- Se deben plantear objetivos comunes con las áreas de negocio
- Las validaciones deben ser ejecutadas con la mayor aproximación al problema a resolver

- Deben existir planes incrementales y evolutivos
- Siempre se debe clarificar las expectativas del equipo de trabajo, explicando porque se ha decidido crear y trabajar con un equipo de trabajo en lugar de seguir una estructura más funcional o jerarquizada
- Generar compromiso con el equipo de trabajo y los objetivos comunes
- Asegurarse de que el equipo de trabajo dispone de las competencias y recursos necesarios para la tarea asignada
- Delegar y dar autonomía al equipo, promoviendo la colaboración dentro del mismo con instancias concretas
- Promover la comunicación como ente clave, tanto interna entre los integrantes del equipo de trabajo como entre este y el resto de la organización
- Definir las consecuencias. Junto con la responsabilidad y el compromiso que se espera del equipo del trabajo

6.1.3. Fases de implementación

Implementar una PMO con características de ágil en Mutual de Seguridad CChC supone un desafío importante entrega procesos ligeros, fáciles de entender y fáciles de operar y los pone en funcionamiento en un periodo corto de tiempo a través de un modelo iterativo, flexible y adaptable a los cambios constantes. El enfoque de este modelo convierte a los colaboradores de la empresa en agentes de cambio, enfrentados a un gran desafío cuyo beneficio es la

oportunidad de un mayor crecimiento profesional dentro de la empresa y a la vez posiciona a la empresa como un referente en gestión de procesos de SST.

Para esto se plantea trabajar en al menos las siguientes 4 fases para su implementación cuyo período debe ser entre 6 meses y un año.

6.1.3.1. Análisis de la situación: Para esto se debe considerar

6.1.3.1.1. El nivel de madurez en Project Management de la empresa

6.1.3.1.2. El tipo de organización (funcional, matricial)

6.1.3.1.3. La involucración/interés de los interesados en el proyecto

6.1.3.1.4. Tipo de PMO que se busca implementar (de soporte, control o directiva, que es el caso de SST PYMES)

6.1.3.2. Diseño y Alcance

6.1.3.2.1. Definir las áreas de responsabilidad de la PMO con detalle

6.1.3.2.2. Métodos y procesos a implementar

6.1.3.2.3. Herramientas y recursos necesarios para llevarlo a cabo

6.1.3.3. Implementación

6.1.3.3.1. Materializar la primera versión de puesta en marcha de planes, KPI, procesos y sistemas

6.1.3.3.2. Comunicación de las funciones de la PMO en PYMES de Mutual de Seguridad CChC.

6.1.3.3.3. Manejo de la gestión del cambio ya que es clave, puesto que el éxito o el fracaso dependerá de si Mutual de Seguridad CChC entiende el valor que aporta la PMO y recibe apoyo de los principales interesados.

6.1.3.4. Puesta en Marcha y Operación

6.1.3.4.1. Llevar a cabo la gestión con indicadores que permitan visualizar internamente

6.1.3.4.2. Formación permanente a los líderes de proyectos para que colaboren de manera efectiva con la PMO

6.1.3.4.3. Seguimiento y adaptación de las funciones de la PMO, midiendo su grado de madurez y en base a las necesidades que se presenten en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC o desde el regulador

6.1.4. Responsables

Para generar este proceso, los responsables directos deben ser los actuales 3 miembros de la Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual, la gerencia Corporativa de SST y la gerencia de gestión de personas.

6.1.5. Validación de la propuesta

En este proceso de validación hay dos actores claves que deben permitir su implementación y validación. Uno es la gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), ya que facilita la gestión para su labor por ser la gerencia dueña del proceso.

En conjunto con esta gerencia debe trabajar la Gerencia Corporativa de Gestión de Personas ya que es quien facilita los cambios organizacionales y los nuevos roles a desempeñar por el

área de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC que es quien se transformaría hacia una PMO ágil.

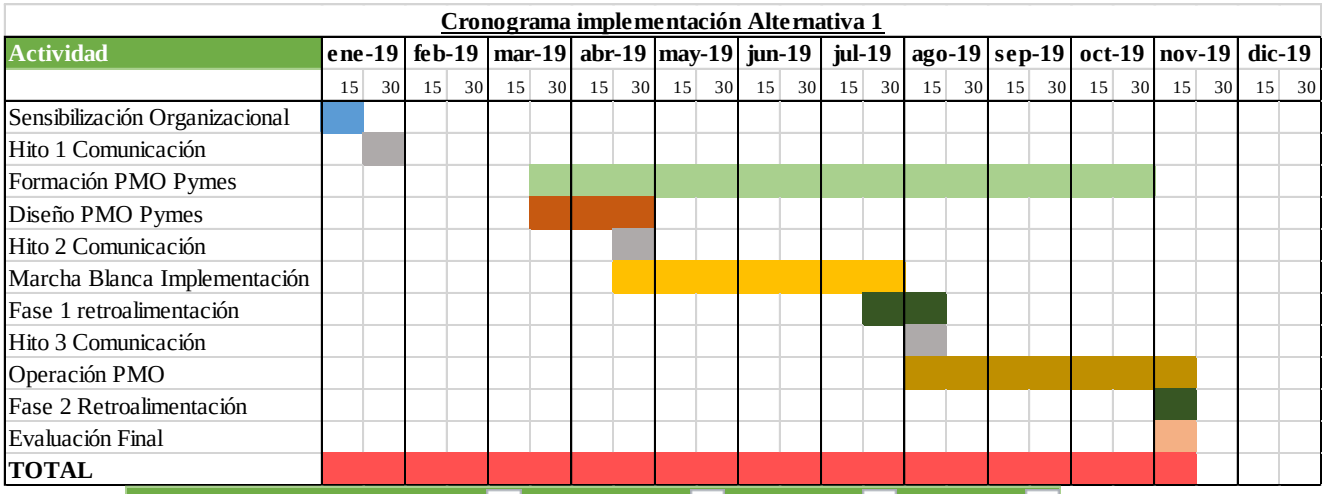
6.1.6. Proceso de Implementación

- Nombre de la actividad a implementar: Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO)
- Responsable de la implementación: Para este proceso, el equipo de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC será el responsable de la implementación.
- Actividades específicas que deben desarrollarse: Para esta alternativa todo comienza con una etapa de sensibilización organizacional a los representantes de la Gerencia corporativa de SST tales como Gerente corporativo, Gerente de prevención de riesgos, integrantes de la coordinación nacional SST PYMES, equipo pyme RM, Equipo Pyme Regiones, Gerencia de Personas, Gerentes zonales y los equipos directos de la gerencia de prevención de riesgos. Luego de esto, se generará el primer hito de comunicación a la empresa para sociabilizar lo que se está definiendo implementar. Posteriormente se debe comenzar con la formación específica a la Coordinación nacional SST PYMES por medio de capacitaciones que permitan establecer una PMO de dirección tal como se ha planteado. Luego de la primera fase de formación del equipo se generará el diseño de la PMO para posteriormente iniciar el segundo hito

de comunicación que establece las funciones de la PMO, a posterior comenzará con la marcha blanca de implementación para así generar una fase 1 de retroalimentación que permita aprender del proceso, ya luego a esto se inicia el tercer hito de comunicación que informa sobre la puesta en operación de PMO y esto por cierto conlleva el inicio de la fase de operación de PMO PYMES, luego viene una segunda fase de retroalimentación para luego ya generar la evaluación final con los indicadores establecidos para el proceso. Para todo este período se considera un tiempo de 10 meses corridos.

- Ejecutor de cada actividad específica: Para cada una de las actividades antes señaladas se establecen los siguientes responsables: etapa de sensibilización organizacional corresponde al Gerente Corporativo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), todos los hitos de comunicación corresponden al área de comunicaciones internas de la gerencia corporativa de personas, la formación del equipo está a cargo del área de capacitación interna de Mutual en conjunto con el proveedor que realiza la formación (escuelas de postgrado), la fase de diseño de la PMO es responsabilidad de la Coordinación Nacional SST PYMES al igual que la Marcha blanca de implementación y la fase 1 y 2 de retroalimentación y la posterior inicio de la fase de operación de PMO PYMES, finalmente la evaluación final se realizará entre la coordinación nacional SST PYMES y la Gerencia Corporativa de SST.

- Fechas de duración de cada actividad específica: En el siguiente esquema se dan a conocer las fechas de cada actividad específica y la duración de las mismas, basadas en una duración total de 10 meses.



Nombre Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración
Sensibilización Organizacional	15-01-2019	18-01-2019	3
Hito 1 Comunicación	19-01-2019	20-01-2019	1
Formación PMO Pymes	05-03-2019	30-10-2019	239
Diseño PMO Pymes	17-03-2019	20-04-2019	34
Hito 2 Comunicación	22-04-2019	23-04-2019	1
Marcha Blanca Implementación	25-04-2019	25-07-2019	91
Fase 1 retroalimentación	25-07-2019	02-08-2019	8
Hito 3 Comunicación	02-08-2019	03-08-2019	1
Operación PMO	05-08-2019	05-11-2019	92
Fase 2 Retroalimentación	05-11-2019	10-11-2019	5
Evaluación Final	10-11-2019	15-11-2019	5
TOTAL	**15-01-2019**	**15-11-2019**	**304**

Figura 40: Gantt Implementación Alternativa 1, (Fuente: Elaboración propia)

- Recursos requeridos: Los recursos requeridos para esta alternativa son de 3 tipos: Horas Hombre para el proceso de formación las que se obtienen con el valor actual de los profesionales de la Coordinación Nacional SST PYMES (Valor que considera el ajuste de banda por perfil del cargo),

Recursos económicos para formación del área que considera un monto aproximado de $3.200.000.- por cada uno de los 3 profesionales del área (Chile, 2018) otro tipo de recurso son los equipos tecnológicos para el proceso que incluyen software, los que ascienden a $500.000.- para cada profesional del área.

Actividad	Recurso $ (CLP)	Recurso HH (Horas)	Recurso Otros $ (CLP)
Sensibilización Organizacional	$ -	8	$ -
Hito 1 Comunicación	$ -	2	$ -
Formación PMO Pymes	$ 9.600.000		$ -
Diseño PMO Pymes	$ -	70	$ -
Hito 2 Comunicación	$ -	2	$ -
Marcha Blanca Implementación	$ -	60	$ -
Fase 1 retroalimentación	$ -	15	$ -
Hito 3 Comunicación	$ -	2	$ -
Operación PMO	$ -	60	$ -
Fase 2 Retroalimentación	$ -	2	$ -
Evaluación Final	$ -	20	$ -
Tecnología	$ -		$ 1.500.000
TOTAL	**$ 9.600.000**	**241**	**$ 1.500.000**

Tabla 7: Resumen Recursos Alternativa 1, (Fuente: Elaboración Propia)

- Mecanismos de control: Para la implementación de esta propuesta es Rol del Gerente de Prevención de Riesgos velar por la correcta implementación de cada fase ya que es de su dependencia el área de coordinación nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC. Los procesos de Comunicación y formación están vinculados a la gerencia de personas.

- Riesgos principales detectados: Para este proceso existen 3 riesgos principales que deben considerarse. El primero es la expectativa

organizacional que se puede generar si no es bien controlada la marcha blanca y posterior operación de la PMO ya que requiere un nivel de madurez importante que permita mostrarse como un real beneficio a la empresa. Para esto es clave dar pasos concretos en cada momento y también poder involucrar a todos los actores en la fase de sensibilización. El segundo riesgo tiene relación con los plazos ya que es un proceso nuevo que no es muy conocido por un área de negocio por ende el proceso de madurez de los conceptos definidos en la formación deben ser muy acompañados en la aplicación para permitir un correcto funcionamiento y no una extensión de lo que se viene haciendo. Finalmente el tercer riesgo tiene relación con el alcance de la PMO ya que hoy está definido que es solo para el segmento PYMES y solo para Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) lo que debe manejarse de manera muy clara para no generar procesos paralelos con los mismos profesionales de la Coordinación Nacional SST PYMES.

6.1.7. Gestión del Cambio

Tal como fue adelantado anteriormente el proceso de gestión del cambio implica mucho más allá de capacitar y difundir. Para esto se han definido 3 pilares de trabajo soportados por un plan comunicacional en la definición de esta alternativa.

- Alineamiento Estratégico: Esta fase es quien da el punto de partida a la iniciativa ya que permite establecer un entendimiento y relato común de

lo que se espera de PMO Ágil para SST PYMES. Desde este punto son los Gerentes involucrados quienes participan y generan las directrices de trabajo.

- Gestión del Cambio: Proceso que implica el levantamiento de preocupaciones, el Trabajo con el equipo de Coordinación SST PYMES, el impacto y cambio organizacional y de prácticas de trabajo que conlleva su nueva forma de trabajo y además el plan de acompañamiento.
- Plan de Formación y Adopción: En esta parte es el cómo se desarrollan las diferentes capacitaciones, retroalimentaciones, adopciones de nuevas herramientas que faciliten el proceso a la Coordinación Nacional SST PYMES.
- Plan Comunicacional: Se refiere a través de que instancias corporativas se irá mostrando el proceso de implementación de PMO en SST PYMES para que la empresa pueda comprender el impacto y alcance de esta nueva forma de hacer el trabajo. Estas formas se proponen con comunicados mensuales via correo electrónico que grafiquen beneficios de este punto en la Mutual de Seguridad CChC.

6.2. **Alternativa N°2:** Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno

Al establecer la opción de generar indicadores para un proceso, es prioritario aclarar lo que se entiende y espera de ello.

El indicador se entiende como un instrumento ya sea cuantitativo o cualitativo que permite tener una claridad relacionada a una única información hacia un proceso, situación, actividades, resultados, entre otros. Esto no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. A raíz de esto es que resulta importante aclarar el por qué se utilizan estos instrumentos de medición y las respuestas principales son para evaluar el impacto de las acciones que se están realizando y por cierto su contribución al propósito de la empresa.

La Mutual de Seguridad CChC es una institución en el ámbito de la seguridad social del país cuya razón de ser es la prevención de accidentes y enfermedades del trabajo en las empresas y personas, por este motivo cualquier proyecto que se realiza debe buscar su vinculación con esta razón de ser organizacional demostrando además que existe una excelencia operacional y de servicio, una valoración social, la aplicación de tecnología y conocimiento, y la preocupación por las personas y el talento.

A raíz de lo anterior, en el entendido que los recursos son limitados para todos los procesos que se buscan ejecutar, se hace muy necesario generar indicadores robustos que permitan tener luces del impacto en principalmente cuatro ámbitos: La vinculación con el propósito, la excelencia operacional y de servicios, aplicación de tecnología y conocimiento y también personas y talento. Esto genera una enorme responsabilidad ya que implica llevar a la organización actual del proyecto PYMES hacia indicadores que por un lado permitan la visión estratégica y por otro permitan un correcto desempeño operacional. Todo esto como pieza fundamental para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Características a considerar para los indicadores es que sean relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar

decisiones. En este sentido, es importante aislar lo que implica solo relevancia en el segmento PYMES y depende de ello y lo que no ya que el trabajo debe partir por lo interno para luego generar externalidades. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadírsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas. El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones. Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad, su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de

decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

6.2.1. Definición de indicadores clave: propósito, excelencia, uso tecnología y capital humano

Para la presente alternativa se considera la aplicación de 4 indicadores que permitan vincular el proyecto PYMES al propósito organizacional para así lograr el impacto deseado.

Como bien se señaló en el diagnóstico, las principales causas a lograr abordar son: La existencia de un control inadecuado del estado del proyecto; Los indicadores y KPI actuales se encuentran desconectados entre lo que se planifica y lo que se ejecuta y el que no se implementan lecciones aprendidas. Al aplicar distintas revisiones con diferentes actores involucrados, comentan que si bien el proyecto en ejecución tiene un seguimiento claro con indicadores de avance que son concretos, no es posible comprender el impacto y la vinculación con el propósito organizacional, generándose dudas básicas como si el proyecto debe ser reformulado o si está bien orientado o quizá si debe ser potenciado para ampliar el espectro que hoy aborda. Es relevante recordar que invertir en seguridad social implica generar un impacto diferenciador que permita sostener intervenciones en el tiempo.

Para estos 4 indicadores se propone establecer un método que siga el siguiente esquema:

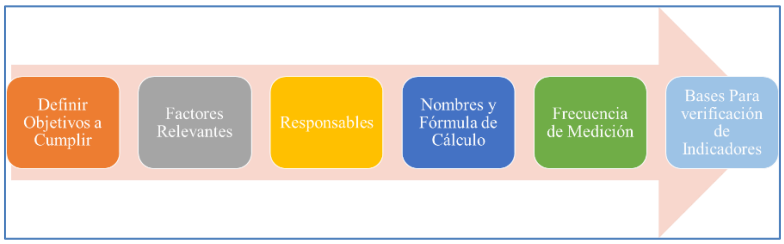


Figura 41: Proceso para construcción de indicadores de desempeño Proyecto PYMES, (fuente: elaboración propia)

6.2.2. Construcción de los indicadores

La construcción de indicadores para este proceso permite establecer una conexión con el espíritu del proyecto que es llevar un impacto en las acciones de seguridad y salud en el trabajo. Esta construcción debe realizarse con los dueños de procesos y a su vez debe ser validada con los actores relevantes. A la vez debe respetar el proceso anteriormente señalado en el esquema.

6.2.2.1. Objetivos a cumplir

Establecer un objetivo claro y preciso es clave para generar un indicador con esas características. En este sentido nos remontamos al para que y porque de los indicadores que estamos construyendo. Estas interrogantes son con una respuesta única y tienen respuesta en la búsqueda de constante de la prevención de accidentes y enfermedades en los trabajadores de chile estableciendo una cultura de seguridad en el país. Hay cuatro objetivos que se busca cumplir para este proceso (uno para cada indicador)

- Impacto en la prevención de accidentes: Garantizar un control en los indicadores de accidentes del trabajo en las empresas intervenidas, para velar por la implementación de estrategias preventivas certeras que permita avanzar hacia el cero daño.
- Excelencia operacional y de servicio: Asegurar un mecanismo de seguimiento, control y mejora en los tiempos de ejecución de las intervenciones en terreno, que no ponga en riesgo la búsqueda del cero

daño y la satisfacción del cliente, para implementar planes de prevención más certeros en cada empresa.

- Aplicación de tecnología y conocimiento: Implementar seguimiento y control al grado uso de herramienta tecnológica en los consultores de terreno, para facilitar el cumplimiento del impacto preventivo buscado.
- Preocupación por las personas y el talento: Garantizar un seguimiento y control de los tiempos del proceso formativo de los asesores de terreno, para sostener un modelo que permita una temprana incorporación de conocimiento en el trabajo a realizar.

6.2.2.2. Factores Relevantes

Los factores relevantes permiten descomponer cada objetivo en sus partes más importantes, de modo tal que existe una claridad de quien y que vamos a medir. Para esto es más entendible comprender que el que es relacionado al logro que se espera alcanzar con el indicador, mientras que el quien se vincula con lo que se va a medir.

Para esta parte se hace una tabla que permite graficar los factores relevantes para los cuatro objetivos:

Ámbito	**Objetivo**	**Categoría de Factores Relevantes**	**Factores Relevantes**
Impacto en la prevención de accidentes	Garantizar un control en los indicadores de accidentes del trabajo en las empresas intervenidas, para velar por la implementación de estrategias preventivas	Quién	Los indicadores de accidentes del trabajo en las empresas intervenidas
		Qué	Garantizar un control para implementar

	certeras que permita avanzar hacia el cero daño		estrategias preventivas certeras en las empresas

Ámbito	**Objetivo**	**Categoría de Factores Relevantes**	**Factores Relevantes**
Excelencia operacional y de servicio	Asegurar un mecanismo de seguimiento, control y mejora en los tiempos de ejecución de las intervenciones en terreno, que no ponga en riesgo la búsqueda del cero daño y la satisfacción del cliente, para implementar planes de prevención más certeros en cada empresa	Quién	Los tiempos de ejecución de las intervenciones en terreno
		Qué	Asegurar un mecanismo de seguimiento, control y mejora para implementar planes de prevención más certeros en cada empresa

Ámbito	**Objetivo**	**Categoría de Factores Relevantes**	**Factores Relevantes**
Aplicación de tecnología y conocimiento	Implementar seguimiento y control al grado uso de herramienta tecnológica	Quién	Grado uso de herramienta tecnológica en los consultores de terreno
		Qué	Implementar seguimiento y control para facilitar una prevención más certera

	en los consultores de terreno, para facilitar el cumplimiento del impacto preventivo buscado		

Ámbito	Objetivo	Categoría de Factores Relevantes	Factores Relevantes
Preocupación por las personas y el talento	Garantizar un seguimiento y control de los tiempos del proceso formativo de los asesores de terreno, para sostener un modelo que permita una temprana incorporación de conocimiento en el trabajo a realizar	Quién	Los tiempos del proceso formativo de los asesores de terreno
		Qué	Garantizar un seguimiento y control para sostener un modelo que permita una temprana incorporación de conocimiento en el trabajo a realizar

6.2.2.3. Responsables

De acuerdo a lo señalado en un inicio de este capítulo, donde se establece que los indicadores propuestos son transversales a todo el proyecto y por cierto a toda la empresa, es clave definir líderes responsables por esta función lo que debe ser incluido en su rol.

En este sentido, luego de definir el que y quien vinculado con el objetivo, de deben definir las responsabilidades para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.

Hoy el área responsable de este proceso es la coordinación nacional SST PYMES y dentro de sus funciones, las que deben ser revisadas semestralmente, será medir y controlar los indicadores y ver su evolución a lo largo de tiempo con la finalidad de ver que decisiones se toman dependiendo de los resultados obtenidos.

6.2.2.4. Nombres y forma de cálculo

El paso siguiente, ya definidos los factores relevantes de la medición y los objetivos del indicador, es muy relevante definir un nombre y un método de cálculo para el indicador. Un aspecto fundamental se refiere a la forma de presentar los indicadores y a la posible interpretación de sus valores. Es recomendable que los indicadores se muestren de manera positiva, lo que permitirá reforzar la idea de los avances del programa.

Para establecer el nombre y la fórmula de cálculo se debe considerar que:

- El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.

- El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.

Una vez determinado el método de cálculo, se requiere verificar que el nombre del indicador y su método de cálculo sean coherentes entre sí.

Para cada indicador se establecen parámetros de referencia que permiten una idea aproximada sobre cuál es la mejor línea base de meta esperada y que permita construir los siguientes pasos. Estos se resumen en la siguiente tabla:

Ámbito	Variable medida	Meta inicial esperada	Observación
Impacto en la prevención de accidentes	Número de Accidentes del Trabajo	Reducción > o = 10% de actual	Cada empresa intervenida con un plan debe tener una reducción de al menos 10% de su N° de accidentes anual
Excelencia operacional y de servicio	Tiempo de ejecución actividades en terreno	< o = a 5 días	Tiempo para ejecutar las intervenciones con los clientes desde su coordinación inicial.
Aplicación de tecnología y conocimiento	Tasa de uso herramientas tecnológicas de gestión	> o = a 90% de las acciones ejecutadas	Al menos el 90% de las acciones de los asesores de terreno debe estar en plataforma tecnológica de gestión.
Preocupación por las personas y el talento	Tiempo de proceso formativo	< 3 días	El proceso no debe exceder de 3 días desde la contratación

Tabla 8: Tabla resumen de indicadores y variables, (fuente: elaboración propia)

Luego de realizado este resumen de los estándares esperados para cada indicador, es que se debe definir el cómo se construirá cada indicador. La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador. En el diseño de indicadores, los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón/promedio y el número índice. Aunque éstos no son las únicas expresiones para los indicadores, sí son las más frecuentes.

Ámbito	Variable medida	Nombre Indicador	Construcción indicador
Impacto en la prevención de accidentes	Número de Accidentes del Trabajo	Tasa Reducción Accidentes empresas	Número de Accidentes del Trabajo → N° Accidentes del Trabajo semestre 1 año n-1 / N° Accidentes del Trabajo semestre 1 año n = > = 10%
Excelencia operacional y de servicio	Tiempo de ejecución actividades en terreno	Tiempo ejecución actividades	Tiempo de ejecución actividades en terreno en empresas → Tiempo de ejecución actividades en terreno en semana n / N° de empresas visitadas en empresa en semana n = < = 5 días
Aplicación de tecnología y conocimiento	Tasa de uso herramientas tecnológicas de gestión	Tasa uso tecnología	Tasa de uso herramientas tecnológicas de gestión → N° Actividades declaradas por el asesor en semana n / N° actividades registradas por asesor en semana n = > = 90%

Preocupación por las personas y el talento	Tiempo de proceso formativo	Tiempo inducción asesores	Tiempo de proceso formativo → N° días desde la contratación del asesor en mes n / N° asesores contratados en el mes n < = 3 días

Tabla 9: Resumen construcción indicadores, (fuente: elaboración propia)

6.2.2.5. Frecuencia de medición

De acuerdo a lo señalado en el punto anterior es que se establecen frecuencias particulares de medición a cada indicador que permite garantizar un adecuado seguimiento. Esto se resume en la tabla que sigue.

Ámbito	Nombre Indicador	Frecuencia de medición
Impacto en la prevención de accidentes	Tasa Reducción Accidentes empresas	Semestral
Excelencia operacional y de servicio	Tiempo ejecución actividades	Semanal
Aplicación de tecnología y conocimiento	Tasa uso tecnología	Semanal
Preocupación por las personas y el talento	Tiempo inducción asesores	Mensual

Tabla 10: Frecuencia medición indicadores, (fuente: elaboración propia)

6.2.2.6. Bases para verificación de indicadores

Actualmente se encuentran disponibles 4 medios para realizar una verificación a los indicadores propuestos

- Sistema Datamart de siniestros, permite obtener el número de accidentes del trabajo que cada empresa tuvo en su historia con Mutual de Seguridad CChC y que facilita el medio para la verificación.
- Sistema CRM, este permite garantizar en ingreso de las actividades de los asesores versus lo que ellos declaran en su libro diario
- Sistema Operacional PGP y RAMA, son los sistemas de terreno que permiten acceder a lo que los asesores registran para garantizar el tiempo y calidad de los mismos

- Sistema de personal SAP, herramienta de gestión que permite tener la hoja de vida del colaborador donde es posible obtener el tiempo que utiliza cada proceso de inducción

6.2.3. Método de Alerta y seguimiento

Para esta alternativa es fundamental que los indicadores propuestos cuenten con un sistema de alerta que permita identificar información general sobre el estado de avance de los objetivos y metas que se pretende reflejar por medio de los 4 indicadores propuestos. Este sistema de alerta debe ser claro y con la menor posibilidad de generar interpretaciones distintas, permitiendo a su vez la revisión periódica y detallada, para la toma de decisiones por parte de quien requiere la información.

En base a esto, una buena práctica es generar rangos asociados a colores que ya están presentes en los BSC de la empresa. Así, el definir los colores se inicia con los objetivos y metas para establecer el rango superior de la medición (color verde). A partir de ahí, se deciden los rangos y tolerancias permisibles en la organización para la gestión de los problemas (color rojo) y los riesgos (color amarillo). Esto facilita que la organización en un solo panel pueda resumir si el trabajo está vinculado a los objetivos planteados o difiere de él.

La siguiente tabla resume el rango que se entregará a los colores establecidos.

Color	**Significado**	**Rango de tolerancia**	**Acción a realizar**
Verde	Satisfactorio	> ó = 95% de cumplimiento del indicador	Mantener, Mejorar para evolucionar

Amarillo	En Riesgo	Entre 80% y 94% de cumplimiento del indicador	Generar medidas concretas que permitan elevar cumplimiento
Rojo	Desvío relevante	< ó = 79% de cumplimiento del indicador	Tomar acciones inmediatas que impidan caídas del cumplimiento y generar propuestas para proceso permanente

Tabla 11: Tabla colores indicador, (fuente: elaboración propia)

6.2.4. Fichas técnicas de indicadores

Establecer una fincha técnica para los indicadores es generar un resumen del perfil de cada indicador donde se señala el nombre, el ámbito de impacto organizacional, el objetivo, las variables, la forma de cálculo, las fuentes principales de información, la frecuencia de medición y el área responsable de llevar a cabo esta medición. Esto permite definir planes y pasos a seguir en la mejora para el control de la gestión y la toma de decisiones.

A continuación se grafican las fichas para los cuatro indicadores planteados.

Información General de Indicadores	
Nombre	**Tasa Reducción Accidentes empresas**
Proceso	Impacto en la prevención de accidentes
Objetivo	Garantizar un control en los indicadores de accidentes del trabajo en las empresas intervenidas, para velar por la implementación de estrategias preventivas certeras que permita avanzar hacia el cero daño
Variables	Número de Accidentes del Trabajo
Fórmula de cálculo	Número de Accidentes del Trabajo → (N° Accidentes del Trabajo semestre 1 año n-1 / N° Accidentes del Trabajo semestre 1 año n) > = 10%
Fuente de información	Datamart de Siniestros (sistema interno Mutual de Seguridad CChC)
Frecuencia	Semestral
Área responsable	Control de Gestión Corporativo / Departamento de estudios y estadística

Información General de Indicadores	
Nombre	**Tiempo ejecución actividades**
Proceso	Excelencia operacional y de servicio
Objetivo	Asegurar un mecanismo de seguimiento, control y mejora en los tiempos de ejecución de las intervenciones en terreno, que no ponga en riesgo la búsqueda del cero daño y la satisfacción del cliente, para implementar planes de prevención más certeros en cada empresa
Variables	Tiempo de ejecución actividades en terreno
Fórmula de cálculo	Tiempo de ejecución actividades en terreno en empresas → Tiempo de ejecución actividades en terreno en semana n / N° de empresas visitadas en empresa en semana n = < = 5 días
Fuente de información	PGP / CRM
Frecuencia	Semanal
Área responsable	Coordinación Nacional SST PYMES

Información General de Indicadores	
Nombre	**Tasa uso tecnología**
Proceso	Aplicación de tecnología y conocimiento
Objetivo	Implementar seguimiento y control al grado uso de herramienta tecnológica en los consultores de terreno, para facilitar el cumplimiento del impacto preventivo buscado
Variables	Tasa de uso herramientas tecnológicas de gestión
Fórmula de cálculo	Tasa de uso herramientas tecnológicas de gestión → N° Actividades declaradas por el asesor en semana n / N° actividades registradas por asesor en semana n = > = 90%
Fuente de información	PGP / CRM
Frecuencia	Semanal
Área responsable	Coordinación Nacional SST PYMES

Información General de Indicadores	
Nombre	**Tiempo inducción asesores**
Proceso	Preocupación por las personas y el talento
Objetivo	Garantizar un seguimiento y control de los tiempos del proceso formativo de los asesores de terreno, para sostener un modelo que permita una temprana incorporación de conocimiento en el trabajo a realizar
Variables	Tiempo de proceso formativo
Fórmula de cálculo	Tiempo de proceso formativo → $\frac{\text{N° días desde la contratación del asesor en mes n}}{\text{N° asesores contratados en el mes n}}$ <= 3 días
Fuente de información	SAP / Payroll
Frecuencia	Mensual
Área responsable	Coordinación Nacional SST PYMES / Departamento reclutamiento y Selección

Tabla 12: Ficha de indicadores, (fuente: elaboración propia)

6.2.5. Validación de la propuesta

Para llevar a cabo la implementación de estos indicadores el proceso de validación es fundamental a fin de contar con factores organizacionales que faciliten su implementación y correcto desempeño.

En este proceso de validación, es primaria la gerencia corporativa de seguridad y salud en el trabajo y con ello se propone llevar a cabo un piloto de al menos un semestre que permita a la operación generar un trabajo participativo de adaptación y mejora.

6.2.6. Proceso de Implementación

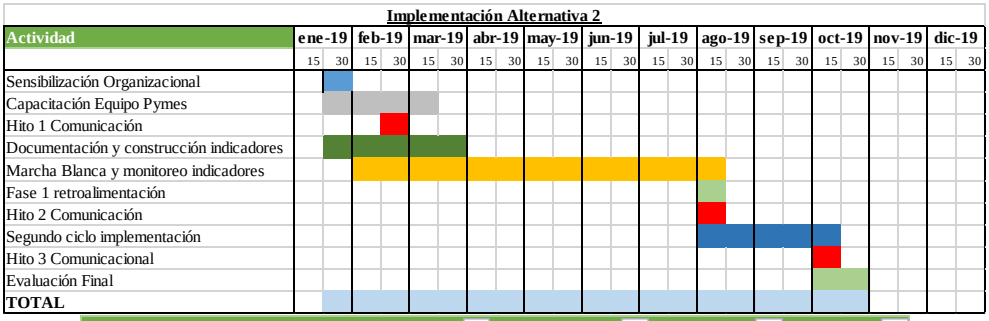
- Nombre de la actividad a implementar: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno
- Responsable de la implementación: Para este proceso, el equipo de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC será el responsable de la implementación.
- Actividades específicas que deben desarrollarse: En esta alternativa, el primer paso es establecer un hito de sensibilización organizacional a los representantes de la Gerencia corporativa de SST tales como Gerente corporativo, Gerente de prevención de riesgos, integrantes de la coordinación nacional SST PYMES, equipo pyme RM, Equipo Pyme Regiones, Gerencia de Personas, Gerentes zonales y los equipos directos de la gerencia de prevención de riesgos. En paralelo a este proceso, se realizara un importante trabajo de capacitación a la Coordinación nacional SST PYMES que permita adquirir los conocimientos declarados en cada indicador. Luego de esto, se generará el primer hito de comunicación a la empresa para sociabilizar lo que se está definiendo implementar con responsables, frecuencia de medición, sistemas, formas de medición y retroalimentación. Desde el principio también se realizará el trabajo de documentación y construcción indicadores con la subgerencia de procesos para generar la nueva documentación al proceso de PYMES. Posteriormente se realizará el inicio de Marcha blanca y monitoreo de los 4 indicadores planteados los que se calcularán de forma mensual durante

todo el primer semestre de medición esto permitirá generar consistencia de data, representatividad, paneles y monitoreo de la realidad operacional. Al término de los primeros 6 meses de marcha blanca se genera el segundo hito de comunicación que marca los resultados y beneficios. Además se activa una fase 1 de retroalimentación que permita aprender del proceso. Finalmente se genera el segundo ciclo de implementación que tiene una duración aproximada de 2 meses que permite, con todos los análisis, establecer parámetros más cercanos a lo buscado y así influir en las capacidades organizacionales y de cada equipo de trabajo. Aquí se genera la Evaluación Final y luego el tercer hito comunicacional se genera en este momento para establecer a nivel organizacional los resultados y próximos pasos. Para todo este período se considera un tiempo de 9 meses corridos.

- Ejecutor de cada actividad específica: Para cada una de las actividades antes señaladas se establecen los siguientes responsables: etapa de sensibilización organizacional corresponde al Gerente Corporativo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), todos los hitos de comunicación corresponden al área de comunicaciones internas de la gerencia corporativa de personas, la formación del equipo está a cargo del área de capacitación interna de Mutual en conjunto con el proveedor que realiza la formación (escuelas de postgrado), la fase de análisis e implementación de los indicadores es responsabilidad de la Coordinación Nacional SST PYMES al igual que la Marcha blanca de implementación y liderar la fase

de retroalimentación y el segundo ciclo de operación, finalmente la evaluación final se realizará entre la coordinación nacional SST PYMES y la Gerencia Corporativa de SST.

- Fechas de duración de cada actividad específica: En la siguiente tabla se dan a conocer las fechas de cada actividad específica y la duración de las mismas, basadas en una duración total de 9 meses.



Nombre Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración
Sensibilización Organizacional	20-01-2019	23-01-2019	3
Capacitación Equipo Pymes	20-01-2019	15-03-2019	54
Hito 1 Comunicación	15-02-2019	16-02-2019	1
Documentación y construcción indicadores	20-01-2019	30-03-2019	69
Marcha Blanca y monitoreo indicadores	01-02-2019	01-08-2019	181
Fase 1 retroalimentación	02-08-2019	10-08-2019	8
Hito 2 Comunicación	11-08-2019	12-08-2019	1
Segundo ciclo implementación	12-08-2019	12-10-2019	61
Hito 3 Comunicacional	12-10-2019	13-10-2019	1
Evaluación Final	12-10-2019	20-10-2019	8
TOTAL	**20-01-2019**	**20-10-2019**	**273**

Figura 42: Gantt Implementación Alternativa 2, (Fuente: Elaboración propia)

- Recursos requeridos: Los recursos requeridos para esta alternativa son de 3 tipos: Horas Hombre para el proceso de formación las que se obtienen con el valor actual de los profesionales de la Coordinación Nacional SST

PYMES (Valor que considera el ajuste de banda por perfil del cargo), Recursos económicos para formación del área que considera un monto aproximado de $980.000.- en total por los 3 profesionales del área ya que debe realizarse un proceso de formación para la alternativa que considera capacitaciones (2 instancias) y acompañamiento por los 9 meses que se implementará y el tercer tipo de recurso son los equipos tecnológicos para el proceso que incluyen software, los que ascienden a $500.000.- para cada profesional del área.

Actividad	Recurso $ (CLP)	Recurso HH (Horas)	Recurso Otros $ (CLP)
Sensibilización Organizacional	$ -	8	$ -
Capacitación Equipo Pymes	$ 980.000		$ -
Hito 1 Comunicación	$ -	2	$ -
Documentación y construcción indicadores	$ -	80	$ -
Marcha Blanca y monitoreo indicadores	$ -	70	$ -
Fase 1 retroalimentación	$ -	15	$ -
Hito 2 Comunicación	$ -	2	$ -
Segundo ciclo implementación	$ -	30	$ -
Hito 3 Comunicacional	$ -	2	$ -
Evaluación Final	$ -	20	$ -
Tecnología	$ -		$ 1.500.000
TOTAL	**$ 980.000**	**229**	**$ 1.500.000**

Tabla 13: Resumen Recursos Alternativa 2, (Fuente: Elaboración Propia)

- Mecanismos de control: Para la implementación de esta alternativa hay tres roles claves, uno es el Gerente de Prevención de Riesgos quien debe velar por la correcta implementación de cada fase ya que es de su dependencia el área de coordinación nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC. Por otra parte está la documentación y validación de los indicadores donde la sub gerencia de procesos es quien debe liderar esta

tarea. En el ámbito de las comunicaciones y la formación los mecanismos de control están liderados desde la gerencia de personas.

- Riesgos principales detectados: En la implementación de esta alternativa se identifican 4 riesgos principales a considerar. El primero de ellos es la representatividad de los indicadores identificados, esto quiere plantear que el objetivo de la alternativa es vincular el trabajo realizado con el propósito organizacional que es el cero daño en las personas y empresas por lo mismo es importante generar un monitoreo permanente que consolide nuevas versiones para acercar más a ese objetivo. Hoy se ve con buenos ojos los plantead ya que es un avance concreto y muy esperado en la materia. Un segundo riesgo a considerar es el gobierno de los datos y soporte tecnológico en Mutual de Seguridad CChC ya que para algunos indicadores actuales se utilizan distintas versiones de datos clave para lo futuro, por ende esta alternativa debe buscar constantemente el consenso organizacional hacia el dato único, esto acompañado por garantías que permitan contar con tecnología disponible para ejecutar los trabajos. El tercer riesgo es la expectativa organizacional ya que existen altas esperanzas que permitan demostrar que un proyecto de esta envergadura tiene un real impacto en el propósito organizacional y en la vinculación de lo planificado versus lo ejecutado en terreno. El último riesgo que se ve importante destacar es la preparación de los profesionales que realizarán el trabajo por ende hay que generar las capacidades organizacionales que garanticen un respaldo a los equipos de trabajo.

6.2.7. Gestión del cambio

Un proceso robusto de Gestión del Cambio implica mucho más allá de capacitar y difundir. Para esto se han definido 3 pilares de trabajo soportados por un plan comunicacional en la definición de esta alternativa.

- Alineamiento Estratégico: Parte clave ya que hoy la realidad señala que no hay buenas experiencias en establecer indicadores robustos que permitan tomar decisiones transversales. El alineamiento estratégico es importante ya que permite establecer un entendimiento y relato común de lo que se espera de estos indicadores, que buscan, cuales son los métodos de correcta construcción, medición y seguimiento y control. Desde este punto son los Gerentes involucrados quienes deben iniciar las acciones para que se generen indicadores robustos y organizacionalmente claves.
- Gestión del Cambio: En la implementación de esta alternativa ya se visualizan algunas claves como fueron detectadas en el proceso de entrevista y validación tales como las preocupaciones por el seguimiento y control, cuáles serán los mecanismos organizacionales de incentivos, como se medirá la calidad de la información por sobre el número de tareas realizadas y como se encuentra preparado el equipo de Coordinación SST PYMES para llevar a cabo el proceso. Además se debe generar un trabajo para evaluar el probable impacto y cambio organizacional y de prácticas de trabajo que conlleva su nueva forma de trabajo y además el plan de acompañamiento.

- Plan de Formación y Adopción: En esta parte es el cómo se desarrollan las diferentes capacitaciones, retroalimentaciones, adopciones de nuevas herramientas que faciliten el proceso a la Coordinación Nacional SST PYMES y también a los equipos de trabajo locales para cumplir de mejor modo internamente y con el trabajo con clientes.
- Plan Comunicacional: Fase clave ya que deben definirse en que instancias corporativas se irá mostrando el proceso de implementación de estos indicadores y como se vinculan con el propósito organizacional para que así la Mutual pueda comprender el impacto y alcance de esta nueva forma de hacer el trabajo. Estas formas se proponen con comunicados mensuales via correo electrónico que grafiquen beneficios de este punto en la Mutual de Seguridad CChC.

6.3. Alternativa N°3: Definir una alianza estratégica con proveedor que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto.

Tal como fue señalado anteriormente, este proyecto es de gran envergadura para Mutual de Seguridad CChC ya que implica movilizar esfuerzos organizacionales importantes tanto en el ámbito de la gestión de personas como de los aspectos de recursos económicos y materiales.

Para esto, una opción puede llevar a cabo con los equipos internos lo que significa establecer nuevas áreas organizacionales que probablemente generen un tiempo de asentamiento hacia

la empresa además de generar un gran despliegue de métodos de trabajo en las distintas unidades de negocio.

Estos motivos empujan a generar una estrategia que facilite la implementación por medio de un socio estratégico que tenga el conocimiento del negocio y de los métodos de trabajo, para así tener el conocimiento internamente y la ejecución en lo externo.

Si este proceso es desarrollado con la metodología clásica, es decir con el sistema mandante y proveedor, hay grandes posibilidad de llevar a cabo la "cantidad de actividades a realizar" pero no así la búsqueda del objetivo final que es la implementación de una cultura de seguridad en las empresas de chile, esto debido a que el "proveedor" se remite a cumplir las actividades que le son encomendadas y no lo que realmente importa que es la constante mejora para ajustar planes en diseño, ejecución y mejora.

Es por esto que se debe trabajar con un partner en términos de alianzas estratégicas donde la participación no solo se lleva a cabo en la ejecución sino más bien desde la fase de completa del ciclo que lleva el proyecto como es diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control y mejora continua.

El impacto se visualiza en al menos las 3 causas identificadas y también en generación de nuevos procesos que permitan crecer y mejorar.

6.3.1. Definición y alcance de la alianza

La alianza para esto tiene como definición una alianza estratégica para los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC donde la participación no solo se lleva a cabo en la ejecución sino más bien desde la fase de completa

del ciclo que lleva el proyecto como es diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control y mejora continua

6.3.2. Principios que establecen la alianza

Para generar este proceso los principios rectores de este proceso son:

- El alcance siempre es segmento PYMES
- Las acciones deben tener foco en la reducción de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- La búsqueda de beneficio primario es el cliente de Mutual de Seguridad CChC, luego los intereses propios de Mutual y el (los) partner que componen la alianza
- El manejo del riesgo en la alianza debe basarse en la jerarquía de control
- La gestión del conocimiento debe ser conjunta
- Los planes de implementación deben ser escalables y evolutivos.

Para respetar estos principios se propone que cada parte genere una unidad que materialice el respeto por cada uno de ellos.

6.3.3. Riesgos en la adopción de alianza

En la construcción de una alianza, es clave la gestión de riesgos, puesto que puede entenderse en algún momento que cada parte buscará solo su bien y no el bien común como base de este acuerdo. En ese sentido se han detectado cuatro riesgos a tener en consideración para la alianza en el ámbito de SST de Mutual de Seguridad CChC y que son graficados en la

siguiente figura. Todos estos riesgos tienen una evaluación alta y lo que se buscará es utilizar el concepto de evitar dado el impacto que cada uno puede presentar.

Figura 43: Riesgos detectados en la alianza de SST, (fuente: elaboración propia)

6.3.4. Validación de la estrategia utilizada

En este proceso, de gran impacto organizacional, la validación de la estrategia a utilizar es fundamental.

En este aspecto, son 4 las áreas identificadas para su validación. En primer lugar, el área dueña del proceso como es la Gerencia Corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo; a continuación la Gerencia Corporativa de Asuntos Legales ya que es quién vela por el cumplimiento de los ámbitos legales de la empresa; en tercer lugar la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas ya que es quien provee los recursos necesarios para la implementación de la alianza y finalmente la Gerencia Corporativa de Gestión de Personas ya que debe velar por contar con las personas claves y las competencias necesarias para su establecimiento. No se debe olvidar a las empresas que serán parte de la alianza como un elemento fundamental.

En la validación de la alianza, se propone se propone llevar a cabo un piloto de al menos 12 meses que permita a la operación generar un trabajo participativo de adaptación y mejora.

6.3.5. Proceso de Implementación

- Nombre de la actividad a implementar: Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno
- Responsable de la implementación: Para esta alternativa, en términos de impacto en el negocio es el equipo de Coordinación Nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC quien es responsable de la implementación y en términos de acuerdos comerciales es la gerencia corporativa de administración y finanzas quien es responsable de construcción comercial de la alianza
- Actividades específicas que deben desarrollarse: Para el desarrollo de esta alianza en el segmento PYMES, el primer paso es establecer un hito de sensibilización organizacional a los representantes de la Gerencia corporativa de SST tales como Gerente corporativo, Gerente de prevención de riesgos, integrantes de la coordinación nacional SST PYMES, equipo pyme RM, Equipo Pyme Regiones, Gerencia de Personas, Gerentes zonales y los equipos directos de la gerencia de prevención de riesgos, esto permite materializar el alcance y sus beneficios para Mutual de Seguridad CChC además de los impactos de negocio que implica generar este proceso por medio de una alianza en desmedro de ejecución interna. Posterior a esto debe generarse un hito de

documentación en conjunto con la subgerencia de procesos para establecer principios de alianza y los ámbitos de alcance contractuales. Con esto debe generarse la definición y formación del equipo conductor de trabajo de ambas partes para comenzar el trabajo en métricas de trabajo que permitan evaluar el impacto del trabajo realizado. A continuación se generará el primer hito de comunicación a la empresa para sociabilizar lo que se está definiendo implementar con responsables, frecuencia de medición, sistemas, formas de medición y retroalimentación. Posterior a esto, comenzará el proceso de formación de los equipos de terreno, para luego comenzar con la fase de marcha blanca de esta alianza con un grupo estimado de 80 profesionales en terreno donde la duración de esta fase será de 3 meses para evaluar impacto y mejoras. Al término de los primeros 3 meses de marcha blanca se genera el segundo hito de comunicación que marca los resultados y beneficios. Además se activa una fase 1 de retroalimentación que permita aprender del proceso. Finalmente se genera el segundo ciclo de implementación que tiene una duración aproximada de 6 meses que permite, con todos los análisis, establecer parámetros más cercanos a lo buscado y así influir en las capacidades organizacionales y de cada equipo de trabajo. El tercer hito comunicacional se genera en este momento para establecer con los resultados de la evaluación final y próximos pasos a nivel organizacional. Para todo este período se considera un tiempo de 12 meses corridos.

La siguiente figura logra resumir la metodología que se busca implementar en la gestión de SST para el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC por medio de la alianza.

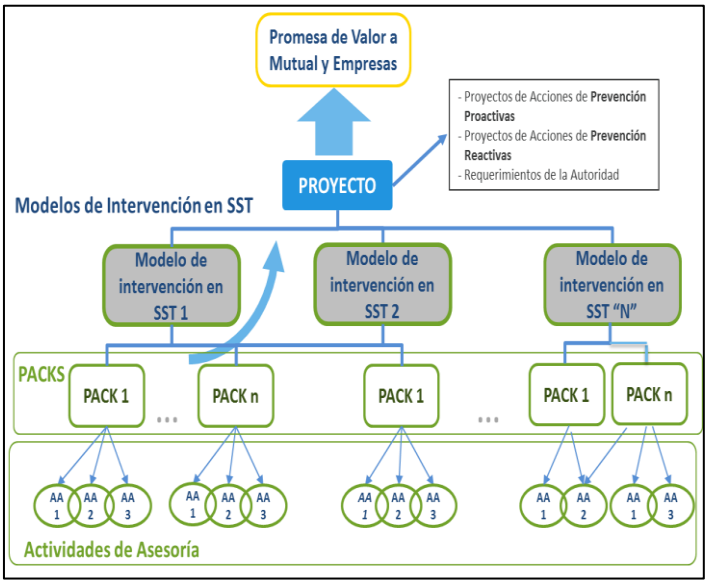
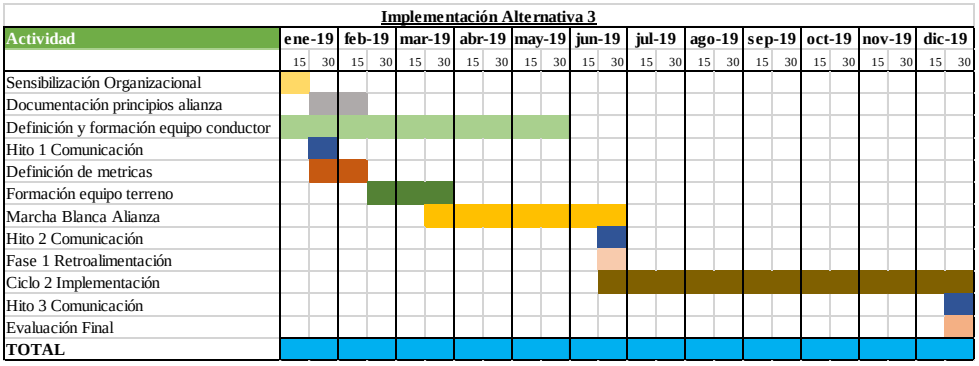


Figura 44: Metodología de Intervención Empresas PYMES Mutual de Seguridad CChC, (fuente: elaboración propia)

- Ejecutor de cada actividad específica: Para cada una de las actividades antes señaladas se establecen los siguientes responsables: <u>etapa de sensibilización organizacional</u> corresponde al Gerente Corporativo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el hito de <u>documentación</u> de los nuevos procedimientos será responsabilidad de la subgerencia de procesos de Mutual, todos los <u>hitos de comunicación</u> corresponden al área de comunicaciones internas de la gerencia corporativa de personas, la <u>formación de los equipos de terreno</u> está a cargo del área de capacitación interna de Mutual en conjunto con la coordinación nacional SST PYMES y el proveedor que generará una alianza, para la <u>Marcha blanca</u> será

responsabilidad de la Coordinación Nacional SST PYMES al igual que liderar la fase de retroalimentación y el segundo ciclo de operación, finalmente la evaluación final se realizará entre la coordinación nacional SST PYMES y la Gerencia Corporativa de SST.

- Fechas de duración de cada actividad específica: En la siguiente tabla se dan a conocer las fechas de cada actividad específica y la duración de las mismas, basadas en una duración total de 12 meses.



Nombre Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración
Sensibilización Organizacional	09-01-2019	12-01-2019	3
Documentación principios alianza	15-01-2019	15-02-2019	31
Definición y formación equipo conductor	14-01-2019	25-05-2019	131
Hito 1 Comunicación	28-01-2019	29-01-2019	1
Definición de metricas	17-01-2019	15-02-2019	29
Formación equipo terreno	20-02-2019	18-03-2019	26
Marcha Blanca Alianza	19-03-2019	19-06-2019	92
Hito 2 Comunicación	19-06-2019	20-06-2019	1
Fase 1 Retroalimentación	20-06-2019	25-06-2019	5
Ciclo 2 Implementación	26-06-2019	25-12-2019	182
Hito 3 Comunicación	26-12-2019	27-12-2019	1
Evaluación Final	26-12-2019	30-12-2019	4
TOTAL	**15-01-2019**	**30-12-2019**	**349**

Figura 45: Gantt Implementación Alternativa 3, (Fuente: Elaboración propia)

- Recursos requeridos: Los recursos requeridos para esta alternativa son de 3 tipos: Horas Hombre ya que en la Coordinación Nacional SST PYMES se designarán 2 profesionales a tiempo completo para liderar la alianza de

SST con un partner (Valor que considera el ajuste de banda por perfil del cargo), Recursos económicos para formación del área que considera un monto aproximado de $3.000.000.- en total por los 2 profesionales del área ya que debe realizarse un proceso de formación para la alternativa que considera un proceso de gestión de indicadores y administración de contrato y el tercer tipo de recurso son los equipos tecnológicos para el proceso que incluyen software, los que ascienden a $500.000.- para cada profesional del área.

Actividad	Recurso $ (CLP)	Recurso HH (Horas)	Recurso Otros $ (CLP)
Sensibilización Organizacional	$ -	8	$ -
Documentación principios alianza	$ -	50	$ -
Definición y formación equipo conductor	$ 3.000.000		$ -
Hito 1 Comunicación	$ -	2	$ -
Definición de métricas	$ -	30	$ -
Formación equipo terreno	$ -	50	$ -
Marcha Blanca Alianza	$ -	45	$ -
Hito 2 Comunicación	$ -	2	$ -
Fase 1 Retroalimentación	$ -	15	$ -
Ciclo 2 Implementación	$ -	90	$ -
Hito 3 Comunicación	$ -	2	$ -
Evaluación Final	$ -	20	$ -
Tecnología	$ -		$ 1.500.000
TOTAL	**$ 3.000.000**	**314**	**$ 1.500.000**

Tabla 14: Resumen Recursos Alternativa 3, (Fuente: Elaboración Propia)

- Mecanismos de control: Para la implementación de esta alternativa hay un mecanismo inicial que debe garantizar el proceso que corresponde a la gerencia de asuntos legales quienes garantizan la transparencia en el proceso de firma de alianza y a su vez entregan el marco jurídico para realizarlo. Además se establecen al menos 3 instancias de administración de la alianza que son: Nivel Operacional, con reportabilidad diaria que permite tener en tiempo real el estado de ejecución de los proyectos; el Nivel Táctico, que funciona semanalmente y con el objetivo de medir el

progreso del proyecto, proyección de metas, solución de problemas operacionales y de comunicación entre las partes; y en tercer lugar el Nivel Estratégico, que funcionará por primera al inicio el proyecto y posteriormente cada 3 meses y su función será confirmar o modificar si los procedimientos y operación están orientados en la línea estratégica y metas definidas originalmente y tomar las decisiones de corrección o nuevos alineamientos y dar su conformidad, o no, al desarrollo global del proyecto. Adicional a esto hay cuatro roles claves, uno es la gerencia de administración y finanzas que establece las condiciones comerciales del acuerdo, otro rol es el que establece el Gerente de Prevención de Riesgos quien debe velar por la correcta implementación de cada fase ya que es de su dependencia el área de coordinación nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC, otro ente de mecanismo y control es la subgerencia de procesos ya que genera la documentación y validación de los indicadores que materializan avances y seguimiento y control y también está el mecanismo de control que establece la gerencia de personas para materializar la formación de los profesionales que ejecutan las acciones con los clientes. En el ámbito de las comunicaciones y la formación los mecanismos de control están liderados desde la gerencia de personas. Todos estos actores están amparados en contratos que establecen clausulas específicas para el trabajo con partner. A su vez se generan instancias de trabajo en los distintos

- Riesgos principales detectados: En la implementación de esta alternativa, y tal como fue señalado anteriormente, se identifican 4 riesgos relevantes a considerar. Dirección y alcance de la alianza, gran variedad de empresas aliadas, expectativas distintas, focos de negocio no común. El primero de ellos, la dirección y alcance de la alianza, es clave para aclarar que el proceso está en todo momento dirigido por la coordinación nacional SST PYMES de Mutual de Seguridad CChC y que el alcance es SST. El segundo riesgo que se refiere a contar con una gran variedad de empresas aliadas se pretende mitigar generando capacidad en el interior de Mutual de Seguridad CChC para generar estudios y evaluaciones previas para definir el número máximo de empresas que puedan participar de este proceso para unificar los servicios de SST. El tercer riesgo que se refiere a las expectativas distintas debe ser reflejado en los acuerdos contractuales ya que el espíritu permanente de este proceso es Seguridad y Salud en el Trabajo y su impacto en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC, no hay otro foco y si se busca generar otro impacto debe generarse un acuerdo distinto que así lo requiera. El último riesgo que es foco de negocio no común se busca acotar al generar bases de trabajo conjunto donde explícitamente se solicite empresas que cuenten con foco en Seguridad y Salud en el Trabajo y no en ámbitos comerciales u otro.

6.3.6. Gestión del cambio

Para establecer un proceso robusto de Gestión del Cambio se debe entender como algo que es mucho más allá de firmar un acuerdo o de capacitar y difundir. Para esto se han definido 3 pilares de trabajo soportados por un plan comunicacional en la definición de esta alternativa.

- Alineamiento Estratégico: Tomar la decisión de generar una alianza para ejecutar las acciones de Seguridad y Salud del segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC es un ámbito clave en la organización ya que implica traspasar el conocimiento de negocio a un tercero que podría utilizarlo en otros ámbitos de negocio. Para esto el alineamiento estratégico es importante ya que permite establecer un entendimiento y relato común de lo que se espera de la alianza, su alcance, impacto, beneficios, riesgos y eso traspasar con relato común hacia los equipos de trabajo. Desde este punto son los Gerentes involucrados quienes deben iniciar las acciones para garantizar procesos robustos y velar por que el conocimiento permanezca en Mutual de Seguridad CChC y a su vez involucrar a los colaboradores de sus áreas.
- Gestión del Cambio: En la implementación de esta alternativa ya se visualizan algunas claves como fueron detectadas en el proceso de entrevista y validación tales como las preocupaciones por el seguimiento y control, cuáles serán los mecanismos organizacionales que aseguren una correcta implementación, como será evaluada la ejecución, cuales son las preocupaciones de los profesionales que pueden sentir un desplazamiento de sus funciones por la externalización de algunos servicios de SST y

también como se encuentra preparado el equipo de Coordinación SST PYMES para llevar a cabo el proceso. Además se debe generar un trabajo para evaluar el probable impacto y cambio organizacional y de prácticas de trabajo que conlleva su nueva forma de trabajo y además el plan de acompañamiento.

- Plan de Formación y Adopción: En esta parte es el cómo se desarrollan las diferentes capacitaciones, retroalimentaciones, adopciones de nuevas herramientas que faciliten el proceso a la Coordinación Nacional SST PYMES y también a los equipos de trabajo locales para cumplir de mejor modo internamente y con el trabajo con clientes. También debe incluir la gestión de proveedores para tener un entendimiento común de SST.
- Plan Comunicacional: Para la implementación de esta alternativa esta fase es trascendental ya que permite generar visibilidad hacia los equipos y hacia los clientes de cómo se trabaja en conjunto con un partner especialista en SST. Además aquí deben definirse en que instancias corporativas se irán mostrando los beneficios del trabajo para que así la Mutual pueda comprender el impacto y alcance de esta nueva forma de hacer el trabajo. Estas formas se proponen con comunicados mensuales via correo electrónico que grafiquen beneficios de este punto en la Mutual de Seguridad CChC, además pueden existir diferentes herramientas tecnológicas para comunicación con los equipos de terreno que faciliten su adopción y potencie las mejores prácticas entre los profesionales.

6.4. Causas que se eliminan o mitigan según las distintas propuestas

Para la implementación de las alternativas señaladas se han identificado al menos 4 causas que son abordadas por la alternativa n°1 de Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO); 3 causas que se abordan en mitigación o eliminación con la alternativa n°2 Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno y 3 causas que se abordan con la alternativa n°3 Definir una alianza estratégica con contratista que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto.

Todo esto se resume en la figura siguiente:

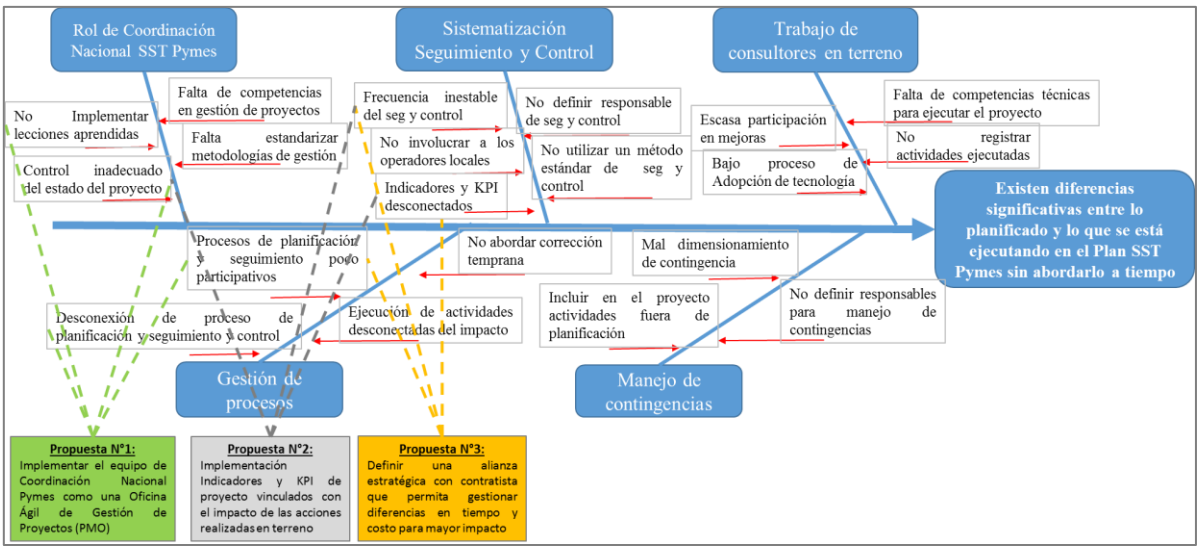


Figura 46: Causas que se abordan con las alternativas de mejora presentadas, (fuente: elaboración propia)

6.4.1. **Propuesta 1:** Implementar el equipo de Coordinación Nacional PYMES como una Oficina Ágil de Gestión de Proyectos (PMO)

En esta alternativa se propone abordar las causas de:

- No Implementar lecciones aprendidas
- Control inadecuado del estado del proyecto
- Desconexión de proceso de planificación y seguimiento y control
- Procesos de planificación y seguimiento poco participativos

6.4.2. **Propuesta 2:** Implementación Indicadores y KPI de proyecto vinculados con el impacto de las acciones realizadas en terreno

En esta alternativa se abordan las causas de:

- Control inadecuado del estado del proyecto
- Frecuencia inestable del seguimiento y control
- Indicadores y KPI desconectados

6.4.3. **Propuesta 3:** Definir una alianza estratégica con contratista que permita gestionar diferencias en tiempo y costo para mayor impacto

En esta propuesta se abordan las causas de:

- Procesos de planificación y seguimiento poco participativos
- Frecuencia inestable del seguimiento y control
- Indicadores y KPI desconectados

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Hoy en Chile, la seguridad social se encuentra regulada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) quién vela por el desarrollo armónico de cada ámbito donde una arista clave es la gestión que realizan los Organismos Administradores de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales quienes deben velar por su adecuada implementación en cada empresa del país.

Una de los 4 Organismos administradores de esta Ley es Mutual de Seguridad CChC, que cuenta con una cartera cercana a las 98.000 Empresas afiliadas con un volumen de 2.000.000 de Trabajadores. En ese contexto es que el 95% de esas empresas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) quienes, en su mayoría no cuentan con capacidad organizacional para gestionar sus riesgos del trabajo por lo que cada gestión que realiza el organismo administrador resulta clave para su continuidad operacional.

A través de este estudio se ha permitido generar una propuesta con distintas alternativas que buscan potencie de manera más justa, eficiente y eficaz la gestión integral de Seguridad y Salud en el Trabajo en ese segmento de Mutual de Seguridad CChC con el fin de potenciar el cero daño en las personas y las empresas.

Con esto establecido, se establecen las siguientes conclusiones del estudio:

- La gestión actual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en el segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC requiere de potenciadores que permitan realizar un proceso con mayor escalabilidad y dirección para lograr cumplir de mejor forma y

fondo con el propósito organizacional que es hacer más prevención de accidentes y enfermedades profesionales en las empresas adherentes.

- Mutual de Seguridad CChC es un organismo referente en ámbito de la SST en Chile y que en el último tiempo ha logrado implementar distintas prácticas y herramientas que llevan a la vanguardia, sin embargo administrar una cartera cercana a las 90.000 empresas PYMES requiere de acciones más sólidas y robustas en el ámbito de administración de proyectos que garanticen la búsqueda de la excelencia operacional y de gestión.
- Definir este estudio en el segmento PYMES permitió visualizar una forma de llevar herramientas de proyecto hacia la gestión de SST con elevados niveles de desempeño, sin embargo los indicadores que actualmente llevan los equipos no permiten vincular el impacto de las acciones con el propósito de realizarlas.
- Los tipos de proyectos que actualmente existen para administrar la gestión de SST son bastante robustos y con foco claro, sin embargo existe una oportunidad de mejora en cómo estos generan sinergia para así lograr una maximización de recursos aprovechando el concepto de economías de escala en por ejemplo la compra de servicios.
- El área que actualmente lleva la gestión de proyectos de SST en el segmento PYMES cuenta con un amplio conocimiento técnico de negocio lo que permite definir herramientas concretas a los equipos de contacto con clientes, pero se visualiza una brecha referente a la gestión de proyecto que puede ser potenciada desde la construcción de indicadores o búsqueda de alianzas estratégicas que permitan una ejecución más resolutiva.

- En este estudio se visualiza que existe un gran desafío inicial que es el donde ir ya que el volumen actual de profesionales de terreno versus el número de empresas adherentes implica que cada profesional cuente con alrededor de 3.000 empresas por profesional lo que no permite una gestión adecuada de los riesgos del trabajo, en este sentido es calve definir priorizaciones y temporalidades para las visitas y contactos con las empresas lo que se logra identificar en una primera versión como abordado ya que existe un algoritmo de priorización de empresas de acuerdo a distintas variables que podría generarse con mayor certeza si existirán bases de datos más depuradas de la gestión con los clientes.
- Las alternativas presentadas permiten ser complementarias en su implementación ya que actualmente la administración de la gestión de SST en el segmento es llevada por medio de proyectos por lo que implementar una PMO con sello ágil permite entregar metodologías de gestión avanzadas para un equipo con un bajo número de integrantes pero con una alta responsabilidad de gestión, a su vez si esto se acompaña con indicadores que vinculen la planificación con el desempeño de terreno genera una ventaja importante en términos de impacto.
- El análisis de causas que generan la problemática detectada hace fuerte énfasis en potenciar el proceso de planificación de la gestión de proyectos de SST del segmento para luego realizar un seguimiento y control específico para mejora continua. Estos análisis hoy presentan mejoras que pueden ser mejoradas.
- En las entrevistas realizadas, se reconoce en el 100% de los entrevistados el potencial de manejo de proyectos desde el área de coordinación nacional SST PYMES puesto que al ser un equipo que entrega la estrategia país puede resolver en ciclos cortos de

decisión dificultades en implementación pero debido al alto volumen de información que maneja el equipo se detectan algunos desvíos de gestión hacia la resolución de problemas operacionales que con indicadores más robustos podrían ser detectados más a tiempo y resueltos localmente.

- Hoy se cuenta con una filial de Mutual de Seguridad CChC para la ejecución de las principales acciones de SST en las empresas del segmento PYMES adherentes a Mutual, lo que es una oportunidad ya que las velocidades de reacción son mayores frente a desvíos pero si el escenario se mantiene se hace relevante considerar la propuesta de implementación de alianza estratégica que entregue un mayor grado de solvencia a los procesos actuales y futuros.
- El cumplimiento de los plazos de ejecución representa una variable a considerar para la implementación de alternativas de mejora ya que actualmente hay brechas significativas en el trabajo que realiza un profesional y otro que en algunos casos puede estar soportada en la calidad de la asesoría realizada, lo que podría ser un posible indicador a implementar.
- Hoy existe la implementación inicial de gestión de proyectos en la coordinación nacional SST PYMES que da luces de oportunidades de llevar al equipo a uno de alto desempeño que hoy cuenta con bastante autogestión pero que debe generar una re definición de roles internos para la evolución señalada, con foco en la mejora continua.

7.2. Recomendaciones

A lo largo de este estudio, se logró profundizar en comprender el porqué, como y que se realiza en la gestión de seguridad y salud en el trabajo del Segmento PYMES de Mutual de Seguridad CChC conociendo las fortalezas y oportunidades de mejora que cuenta el proceso y que permiten identificar puntos clave para la organización de la mano del análisis de causas y problemática detectadas. En este sentido se recomienda tener en consideración lo siguiente luego del estudio realizado:

- El proceso actual es soportado con métodos que permiten visualizar una gestión integral de SST, pero falta implementar indicadores al proceso que vinculen lo planificado con el impacto que se busca realizar. Esto permitiría llevar un desempeño más ajustado al propósito de Mutual de Seguridad CChC.

- En la implementación de alternativas de mejora, sea esta una o un mix de las propuestas, debe considerarse la variable gestión del cambio ya que en la cultura organizacional es clave el rol de los líderes y la participación de los trabajadores para la implementación cambios.

- Las alternativas propuestas fueron validadas con los actores claves del segmento estudiado, lo que da un fiel reflejo del nivel de involucramiento que tienen en el proceso. Para cada uno de los actores es fundamental generar planes escalables de implementación que permitan partir con espacios controlados para luego llevarlos a escala mayor. La tónica del segmento en la organización ha sido de esta manera y ha generado resultados bastante significativos.

- Es clave generar un plan de comunicaciones que permita a los actores involucrados estar en conocimiento de las medidas a implementar puesto que las garantías de la implementación son parte de lo que los equipos de trabajo pueden realizar. Este plan, de acuerdo a lo detectado, debe ser simple y concreto.

- Al ser un segmento masivo, con alto número de empresas y trabajadores adheridos y un bajo número de profesionales que ejecuten actividades, es muy relevante mantener un área que pueda entregar las directrices de SST a nivel país y que sean los equipos locales los que ajusten en la ejecución para dar realidad a lo implementado y no generar planes teóricos que no permitan avanzar en el cero daño.

- Es clave generar los planes de formación a los actores identificados en las propuestas ya que es muy difícil llevar a cabo un nuevo proceso solo con los conocimientos actuales. En este sentido un actor clave es la Coordinación Nacional SST PYMES que puede ser potenciada como equipo de alto desempeño sirviendo como piloto para los otros equipos en Mutual de Seguridad CChC. Los planes de formación de los profesionales se recomienda sean en paralelo a la implementación de las alternativas ya que permite vivir el proceso al mismo tiempo que se adquieren los conocimientos para potenciar la gestión de aprendizaje.

- Es importante difundir las el presente estudio a la organización ya que demuestra el estudio de un caso aplicado a la gestión de SST cuyo propósito es buscar el cero daño en las personas y empresas.

8 REFERENCIAS

BSI. (2007). *OHSAS 18001*.

Chile, U. d. (Diciembre de 2018). *Unegocios*. Obtenido de Unegocios: https://unegocios.uchile.cl/

FERNÁNDEZ, G. (1983). *Perspectivas y tendencias de la Seguridad y Salud en el trabajo.* N°39.

G., M. S. (2010). *Comparación Internacional de Sistemas de Salud y Seguridad Laboral.*

Hollnagel, E. (2009). Barreras y prevención de accidentes. En E. Hollnagel, *Barreras y prevención de accidentes*. Madrid: Modus Laborandi.

ICSI. (2011). *ICSI.*

Institute, P. M. (2018). *Project Management Institute*. Obtenido de http://www.pmi.org

Isla, R. y. (1997). *Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. Accident Analysis and Prevention.* Vol.29, nº5, pp.643-650.

laboral, L. m. (1999). *Josep Lluís Melià y Albert Sesé.*

Magazine, H. (2013). El desafío de hacer prevención en las Pymes. *HSEC Magazine*.

MONTE, B. (1984). *Seguridad en el Trabajo.*

Mutual de Seguridad. (2016). *MEMORIA INTEGRADA MUTUAL DE SEGURIDAD.*

OIT. (2006). *Convenio 187 Organización Internacional del Trabajo, Seguridad y Salud en el Trabajo.*

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents.*

Sesé, J. L. (1999). *La medida del clima de seguridad y salud laboral.*

SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL. (2016). *SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL*. Obtenido de https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/pnsst/

SUSESO. (2015). *Informe Anual Estadisticas de Seguridad Social.* Santiago.

SUSESO. (2016). *Circular 3270 / 3271.*

SUSESO. (2016). *Informe Anual Estadisticas de Seguridad Social.* Santiago.

UNE. (1996). *Norma UNE 81902: prevención de riesgos laborales.*

Yoguel, G. (s.f.). *La Capacidad Innovativa y el Fortalecimiento de la Competitividad de las Firmas: El caso de las PYMES Exportadoras Argentinas.*