



Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Escuela de Psicología

**“ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA ABORDAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL
IDENTIFICADOS EN EL CUESTIONARIO ISTAS 21
EN UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ”**

Tesis para optar al Grado de Psicólogo

Integrantes: Zinnia López Mortecinos
Alejandra Páez Anacona
M. Isabel Rubio Durán
Soledad Sáez Arellano
Jorge Zárate Perry

Profesor Guía: Tania Stegmann Salazar

Santiago, 20 de octubre de 2016

RESUMEN

La presente investigación efectuó un diagnóstico de riesgo psicosocial en una muestra de 66 trabajadores de un total de 86, pertenecientes a una empresa del rubro automotriz de la ciudad de Temuco. Mediante estrategia cuantitativa, se aplicó el instrumento SUSESO/ISTAS21, para luego realizar un análisis de las dimensiones de riesgo psicosocial críticas. La organización presentó en todas las dimensiones evaluadas (exigencias psicológicas; trabajo activo y desarrollo de habilidades; apoyo social de la empresa y calidad de liderazgo; compensaciones; y doble presencia) un porcentaje menor al 50% de riesgo, por tanto, no presentó riesgo psicosocial para sus trabajadores. Al realizar un análisis más acucioso por dimensión y por área de trabajo, se encontró que el área de Repuestos de la empresa es la más vulnerable a generar riesgo psicosocial en todas las dimensiones a excepción de doble presencia. Por tanto, se propone una intervención con estrategias derivadas del Desarrollo Organizacional basadas en el modelo de Kurt Lewin (Chiavenato, 2001). Si bien, este modelo plantea tres fases de intervención, este estudio utilizó la primera fase denominada de descongelamiento, que interviene en la etapa de diagnóstico, para posteriormente desarrollar una propuesta de intervención desde el Desarrollo Organizacional. Finalmente se entregó una propuesta con estrategias las que fueron evaluadas por la Gerencia de la empresa.

Palabras Claves: Riesgo psicosocial, Desarrollo Organizacional, instrumento SUSESO/ISTAS21, Modelo de Kurt Lewin.

ABSTRACT

The research carried out a diagnosis of the psychosocial risks present in 66 workers from a total of 86, of an automotive business in the city of Temuco.

The instrument SUSESO/ISTAS21 is applied through a quantitative strategy to perform an analysis of the dimension of critical psychosocial risk factors. Questionnaire has five dimensions: psychological demands; active work and development opportunities; social

support and quality in the company leadership; compensation; and dual presence (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).

The organization presented in all dimensions evaluated a measurement lower than 50% of risk. Therefore, there are no bigger signs of psychosocial risks for the workers. Performing a more diligent analysis by dimension and by working area, it was found that the 'auto parts' area was more vulnerable to psychosocial risks in all dimensions excluding dual presence.

With these indicators, an intervention is therefore proposed with strategies derived from the Organizational Development method based on the Kurt Lewin model (Chiavenato, 2001).

Even though, this model has three intervention stages, this investigation used the first stage called unfreeze to intervene on the diagnosis phase and later develop an intervention from the Organizational Development model to overcome risks found. Finally a solution with strategies was delivered, which were evaluated by the top management team.

Key Words: Psychosocial risks, Organizational Development, instrument SUSES0/ISTAS21, Kurt Lewin Model.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo profesional y la evolución de la sociedad postmoderna ha traído cambios significativos en relación a la comprensión del trabajo. Durante la última década, la prevención de riesgos laborales ha experimentado cambios importantes, junto a ello la idea biopsicosocial de salud y la comprensión de ésta en el lugar de trabajo (Peiró, 2004). Existe un creciente interés en los denominados factores de riesgos psicosociales, a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de la jornada laboral y que tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo y, aunque sus consecuencias no son tan evidentes, como los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, no por ello son menos importantes pues se relacionan con aumento de ausentismo, estrés, ansiedad, depresión, entre otros, ocasionando importantes problemas tanto para la organización como para los trabajadores (Martin, Vera, Cano y Molina, 2004, citado en Gómez, Hernández y Méndez, 2014).

En Chile, la preocupación por el riesgo de enfermedad psicosocial ha sido relacionado con el alza de las licencias médicas en un 82%, experimentada entre los años 2005 y 2007, referidas a trastornos mentales y del comportamiento, lo que evidencia la importancia de esta variable no sólo en el contexto del trabajo sino como un tema de interés para las políticas sociales en salud (MINSAL, 2013). Es así como la Superintendencia de Salud del Gobierno de Chile realizó un estudio en el año 2013, para explicar los factores que establecen el aumento del gasto de los subsidios, determinando que las enfermedades por salud mental ocupan el primer lugar de licencias médicas curativas (Superintendencia de Seguridad Social, 2013). Dada la importancia de proteger la salud de la población laboral, el Ministerio de Salud promulgó la ley N° 16.744, la cual establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y que en la actualidad constituye una obligatoriedad por parte de todas las empresas preocuparse de la prevención de enfermedades de riesgo psicosocial con el objetivo de, entre otros, medir la existencia y magnitud de factores relacionados con riesgo psicosocial en las organizaciones de Chile, a fin de conocer la incidencia y tendencia de dichos factores en los trabajadores(as) de las organizaciones

y generar recomendaciones para disminuir la incidencia y prevalencia del estrés laboral y problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores (MINSAL, 2013).

Los factores y riesgos psicosociales no son un tema secundario para la salud y el bienestar en el trabajo, ya que son considerados una importante problemática dentro de la actual situación organizacional y del mercado laboral. Los datos actuales han demostrado que los efectos sobre la salud de los trabajadores son relevantes, por lo tanto, requieren de una atención integral (Moreno, 2011). De hecho, los objetivos sanitarios del país para el año 2020 plantean disminuir la incidencia de enfermedades profesionales. (MINSAL, 2013).

La presente investigación busca efectuar un diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial en una organización de la industria automotriz, mediante el cuestionario SUSESO/ISTAS21. El propósito es hacer un análisis de los indicadores provistos por el instrumento utilizado, y junto con un análisis crítico proponer estrategias, técnicas o herramientas derivadas del Desarrollo Organizacional (DO), utilizando el modelo de tres fases de Kurt Lewin (Chiavenato, 2009), a fin de contribuir a la disminución de factores de riesgo psicosocial y al aumento de factores de protección.

MARCO TEÓRICO

1.- FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

1.1. Definición

Los riesgos psicosociales se definen como interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción del trabajo (OIT¹, 1986, citado en Moreno y Báez, 2010).

¹ OIT: Organización Internacional del Trabajo

Los factores de riesgo psicosocial son condiciones que conducen al estrés laboral y a otros problemas relativos a la salud y a la seguridad laboral. La Organización Internacional del Trabajo sostiene que es un tema complejo y que comprende aspectos que exceden al trabajo, e involucran el entorno, el clima, la cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo, el diseño y contenido de las tareas (Levy, 1998, citado en Gómez, Hernández y Méndez, 2014).

El concepto de factores psicosociales en el trabajo tiene su origen en 1984, en el documento "Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control", publicado por la Organización Internacional del Trabajo. Los factores psicosociales aluden a la estructura de la organización, a la cultura corporativa, al clima laboral, al estilo de liderazgo o al diseño del puesto de trabajo, los cuales pueden ser tanto positivos como negativos y poseen un carácter descriptivo. Ante esta situación, cabe realizar la diferencia con los factores psicosociales de riesgo, los que poseen un carácter predictivo, por lo tanto, se refieren a condiciones organizacionales que tienen la probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar de sus trabajadores (Moreno, 2011).

A partir del siglo XXI, se crea un concepto más amplio establecido por los autores Gollac (2012) y Coutrot (2013), (citados en Neffa, 2015), quienes señalan que los riesgos psicosociales en el trabajo corresponden a: "los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde éstos se desempeñan" (Neffa, 2015).

Para Gil-Monte (2012) los riesgos psicosociales con origen en la actividad laboral pueden estar ocasionados por un deterioro o disfunción en:

- a) Las características de la tarea: cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc. (Gil-Monte, 2012).

- b) Las características de la organización: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc. (Gil-Monte, 2012).
- c) Las características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo. (Gil-Monte, 2012).
- d) La organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc. (Gil-Monte, 2012).

Cuenca (1996), expone los principales elementos que son parte de la definición de Factores de riesgo psicosocial en su modelo:

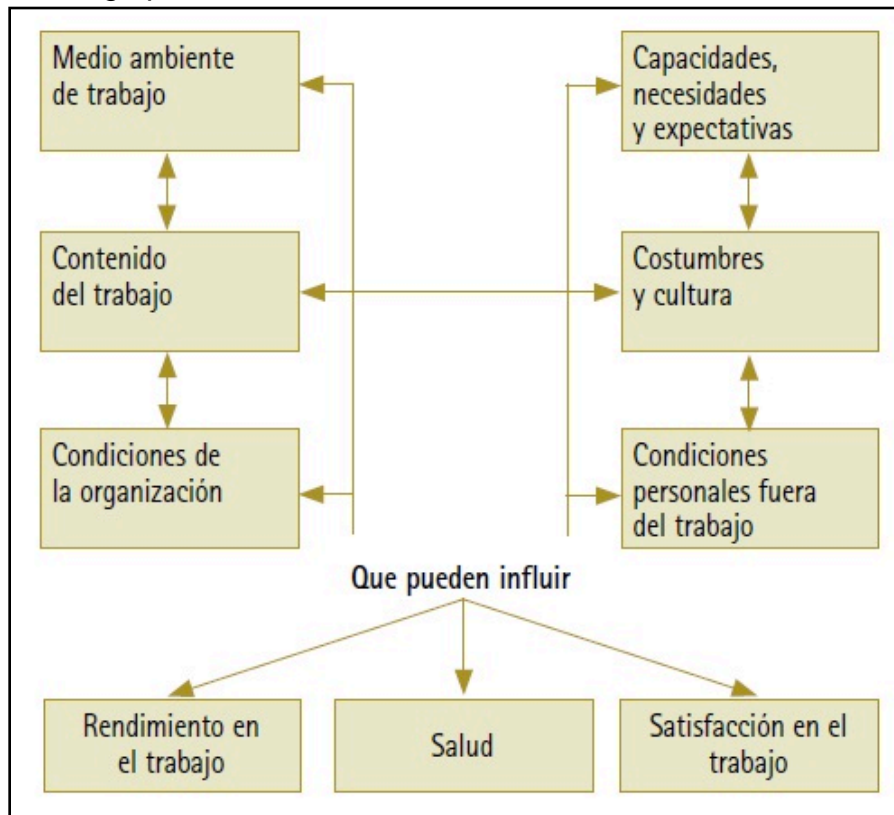


Figura 1: Modelo de Factores Psicosociales en el Trabajo, elaborado por Cuenca, 1996.

A pesar de existir diversas definiciones, gran parte de la comunidad especialista muestra un consenso en los elementos que integran los factores de riesgo psicosocial, que son vitales para una definición (expresados en la figura 1). Toda definición debe considerar la interacción entre condiciones de trabajo, necesidades y capacidades del trabajador y el potencial dañino para la salud de los trabajadores (Cuenca, 1996).

1.2 Impacto de los Factores de Riesgo Psicosocial en el Ambiente Laboral

El trabajo que realizan las personas puede llevarlas a la excelencia o paradójicamente provocarle daños a su salud, tanto física como psicológica. Si bien los tiempos han cambiado de forma importante, aún las condiciones laborales siguen siendo preocupantes, convirtiéndose por tanto en un problema social y empresarial, y principalmente en un derecho del trabajador (Moreno, 2011).

La evidencia científica sugiere que experiencias continuas de estrés en el trabajo proveen de una importante conexión entre la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales y la aparición de enfermedades (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000, citados en Moreno y Báez, 2010). Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las organizaciones y/o empresas comienzan a ser disfuncionales es decir, generan respuestas de inadaptación, tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés, pasan a llamarse factores psicosociales de riesgo o de estrés; pues generan una carga inapropiada para el funcionamiento de la organización, momento en el cual los trabajadores responden a dichas disfunciones con respuestas de estrés. Levi (citado en Cuenca 1996), menciona que los factores psicosociales de riesgo pueden ocasionar en las personas enfermedades, dolencias o alteraciones tanto a nivel físico: cefaleas, migrañas, dolores lumbares, fatiga crónica, trastornos digestivos, hipertensión, alteraciones del sueño, como a nivel psicológico: frustración, culpa, irritabilidad, trastornos cognitivos y de la conducta, depresión, agresividad, neurosis, estrés post traumático en caso de violencia incluso suicidio.

Tal como se ha mencionado, los factores de riesgo psicosocial, pueden influir

negativamente en la salud, lo que afecta no solamente a la persona, sino también tiene un fuerte impacto en la empresa, al respecto, Cuenca (1996) señala que el no control de estos factores produce altos costos directos e indirectos para la empresa a consecuencia del aumento de ausentismo, incremento de desvinculaciones voluntarias, baja en la motivación, deterioro de las relaciones laborales y del clima organizacional, amenazas reales de sanciones tanto de tipo civil como administrativas y la consecuente pérdida de reputación que suponen las denuncias y difusión mediática, entre otros.

Por todo lo mencionado anteriormente, en la actualidad es de suma importancia para las empresas chilenas, detectar y establecer cuáles son las áreas sensibles que pudieran provocar la aparición de factores de riesgo psicosocial, debido a que la Ley N°16.744, atribuye al empleador la responsabilidad de identificar y evaluar a sus trabajadores en esta materia. A través de la aplicación del cuestionario SUSESO/ISTAS21, se determina si existe o no la exposición a factores de riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo, y esto determina si la organización ingresa al programa de vigilancia de la institución administradora del seguro de la Ley N°16.744 a la que esté afiliado (MINSAL, 2013).

El cuestionario SUSESO/ISTAS21 analiza dimensiones psicosociales que, según variadas investigaciones, tienen influencia sobre la salud de los trabajadores. Integra los modelos de demanda-control-apoyo social, esfuerzo/recompensa, y varios otros, por lo que tiene la ventaja de analizar simultáneamente diversos riesgos (MINSAL, 2013).

1.3 Factores de Protección

Los factores protectores psicosociales (FPS) se pueden entender como un pilar imprescindible para una buena salud mental (OMS, 2004), pero además impactan en los resultados de salud en general. Los factores psicosociales, conductuales y biológicos indican directamente en los problemas de salud, y de manera transversal los factores ambientales y genéticos (MINSAL, 2015)

Según señalan Moreno y Báez (2010), es fundamental comprender la existencia de factores psicosociales positivos, denominados también como factores de protección. Su correcta identificación se delimita al carácter individual y posteriormente se relaciona con el ámbito organizacional. Es el individuo quien se ve afectado por los diversos factores de riesgo psicosocial, sin embargo, esto es el resultado del relacionamiento organizacional, por lo tanto, el proceso de protección debe entenderse como un proceso de cambio desde la organización, la cual debe permitir que las medidas aplicadas sean integradas en su cultura, mantenidas y re evaluadas en el tiempo.

Karasek (1976, citado en Cuenca 1996), plantea que lo positivo o negativo que resulte la tarea estará determinada entre otras cosas, por el tipo de función que se le asigne y las posibilidades que tiene el trabajador de cumplirlas, esta última tiene relación con el grado de autonomía, contar con las competencias del caso y contar con los recursos para dicha función. Dicho de otro modo, debe existir el trabajador adecuado para la función adecuada y contar con las herramientas y la autonomía para realizarla. Las medidas que permitirán una disminución del riesgo social estarán dadas por una claridad en la definición de la función con perfiles claros de las funciones, es decir descripciones de cargo, reclutar el personal que concuerde con las exigencia de dicho perfil, que cuente con las competencias y entregan el material necesario que le permita desarrollar la tarea según se ha determinado.

2.-DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Definición e Historia

Uno de los principales objetivos del Desarrollo Organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humanamente sensible, eficaz y capaz de llevar a cabo el aprendizaje organizacional y permitir la autorrenovación (Newstrom, 2011).

Se han encontrado diferentes definiciones para el Desarrollo Organizacional (DO en adelante) de las cuales citaremos algunas: Beckhard (1969, citado en De Faria,

2004, pp.8) lo define como: "Un esfuerzo planificado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento". Bennis (1969, citado en De Faria, 2004, pp.8) establece: "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdido ritmo de los nuevos cambios".

De Faria (2004) lo define como: "Proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". Por su parte, Blake y Mounton (1969, citado en De Faria, 2004) lo definen como un plan de diferentes estrategias, tácticas y técnicas que se utilizan para alcanzar la excelencia corporativa, Chiavenato (2001), define al DO desde las ciencias del comportamiento, ya que estudia la organización como un sistema completo y su objetivo es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, a través de intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. El concepto de desarrollo se aplica cuando el cambio ocurre en forma intencional y es proyectado con anticipación.

Acerca del origen del DO, hay quienes sostienen que se remonta al año 1924, a partir de las investigaciones de psicología aplicada que se realizaron en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, en la ciudad de Chicago, EEUU. Allí se descubrió a partir de un experimento donde se pretendía probar que la luz incidía en los procesos de productividad en los empleados, se vio que la verdadera influencia era la de los factores de comportamiento tanto sociales, grupales como individuales, en la obtención de resultados en el trabajo organizado (Horstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, 1971, citados en De Faria, 2004). Este fue el primer hito, a partir de esta fecha diversos investigadores han hecho su aporte enfocando el DO en las ciencias del comportamiento. Dentro de los primeros aportes entregados al desarrollo organizacional encontramos a Elton Mayo, Mary Parker Foller, Henry Gantt y Hugo Munsterberg (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Otras versiones nos hablan que su origen es posterior, Warren Bennis (1966, citado en De Faria, 2004), lo sitúa en el año 1958 en la Standard Oil Company (ESSO), EEUU, donde Robert Blake y Herbert Shepard utilizaron la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad" o "T- Groups", con el propósito de desarrollar la organización.

2.2 El Desarrollo Organizacional como Herramienta de Cambio.

Comenzaremos citando a Kurt Lewin: "Se aprende del cambio, haciendo y provocando cambio" (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Para poder generar cambios, estos pueden efectuarse desde distintos parámetros, esto es, desde niveles estructurales, tecnológicos y del comportamiento (Linares, Segredo, Pérez y Perdomo, 2013) para Watzlawick, Weakland y Fisch (1992) existen dos tipos de cambio, el tipo 1, el cual entiende el cambio desde un comportamiento a otro, dentro de un modo determinado de comportarse, con lo cual la situación de status quo no se altera manteniendo el sistema sin alteraciones y, el cambio tipo 2, como el cambio desde un modo de comportarse a otro con lo cual se genera el movimiento, "un cambio del cambio".

Ahora bien, el cambio puede efectuarse en las personas a nivel individual, enmarcado a nivel interpersonal y también visto a nivel de grupo entendiendo que la organización es un sistema, y como tal cualquier cambio no importa el nivel en que se produzca, afectará al resto ya que todas sus partes se encuentran interrelacionadas como un todo (Chiavenato, 2001).

Es la propia organización la que debe plantear el cambio en base a sus propias necesidades y requerimientos, basándose en las características de grupo, es decir, en las relaciones humanas, manejo de los liderazgos, y los distintos valores que comparten (puesto que éstos establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación), Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011).

El manejo que se consiga de estos puntos será fundamental para prevenir futuros conflictos o bien la forma en que se podrán resolver o enfrentar facilitando así cambios hacia el fortalecimiento de los factores protectores de la salud.

El cambio organizacional planificado busca un cambio tipo 2, el cual integra una nueva forma de enfrentar los problemas entregando la forma en que se debe hacer frente a estas alteraciones de la forma más rápida y eficiente posible y no poner en riesgo el constante proceso de desarrollo de la organización, generando así un cambio cultural (Chiavenato, 2009).

Según Acosta (2002) “El cambio comienza cuando las directivas adoptan la actitud de cambiar” por lo tanto, es fundamental el compromiso de las jefaturas en el cambio, como primera instancia, además es necesaria una buena comunicación donde se logre transmitir los lineamientos de los cambios a realizar.

Darío Rodríguez (2006) hace un comparativo entre las organizaciones antiguas a las modernas en términos de que hoy la información es lo más importante, incluso más que el trabajo, el capital y las materias primas que era lo que antiguamente tenía mayor relevancia. En consecuencia, se desprende que para que el cambio planeado tenga éxito en una organización, lo primero que se debe hacer es informar de lo que se está haciendo y el porqué.

En el caso de este estudio, se deben crear los canales de comunicación de la empresa para generar el ambiente propicio de todos los procesos que se realizarán, comenzando por informar con anticipación la fecha, lugar y horario establecidos para la aplicación del SUSESO/ISTAS21, donde deberán respetarse las condiciones de comodidad y confidencialidad que requiere el proceso, además del involucramiento de las jefaturas para sensibilizar a los colaboradores acerca de las razones del cambio (Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). s.f.).

2.3 Modelo de Kurt Lewin

Chiavenato (2009) señala que el precursor de los modelos de cambio fue Kurt Lewin, quien apoyado en su teoría del campo de fuerza, establece que en el proceso de cambio intervienen diferentes fuerzas, las que actúan en diferentes sentidos. Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra, por lo tanto, para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar a aquellas que lo favorecen. El sistema suele funcionar en un estado de equilibrio, que se rompe cada vez que surge un intento de cambio. Acosta (2002, pp.18) basado en esta premisa, plantea que las fuerzas se dividen en fuerzas impulsoras del cambio, comprendidas como aquellas personas que aceptan las razones por las cuales la organización debe cambiar y en fuerzas obstaculizadoras donde se ubican las personas que rechazan las razones por las cuales la organización debe cambiar.

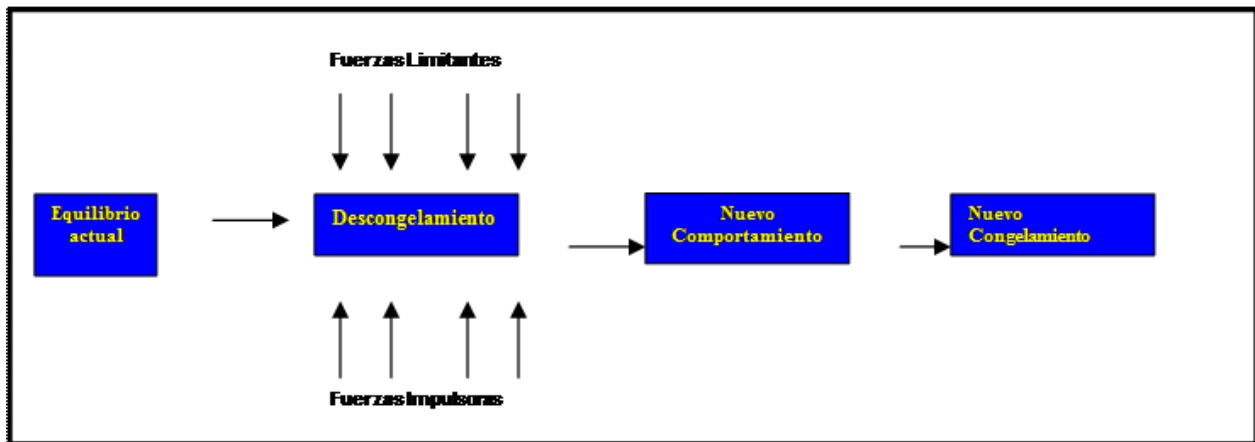


Figura 2: Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)

Fuente: K. Lewin, Field Theory in social science 1951 (citado de Negrete 2012)

Las fases de cambio descritas por Kurt Lewin (citado en Raineri, 2001) son las siguientes:

1. Fase de descongelamiento: consiste en el proceso de crear conciencia de la necesidad de cambio y de reducir o eliminar cualquier resistencia que se presente. En esta fase y en este caso se utiliza el SUSESO/ISTAS21, el cual nos entrega el diagnóstico de la empresa, el estado actual de la organización, y por tanto las áreas que necesitan generar cambios, lo que nos entrega las pautas para desarrollar planes de acción.

La metodología de Desarrollo Organizacional se basa en el diagnóstico como un proceso continuo, lo que quiere decir que no es un proceso estático, sino continuamente se hace diagnóstico para evaluar cambios. Es importante recordar que el Desarrollo Organizacional planifica el cambio en base al diagnóstico constante, por tanto, la empresa deberá medir si es necesario en el tiempo generar más cambios, volviendo el proceso a la primera fase de diagnóstico y así sucesivamente según las necesidades lo requieran (Raineri, 2001).

El diagnóstico invita a hacerse las siguientes preguntas propuestas por French y Bell (1995, citado en Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pp.40): “¿Cuáles son sus puntos fuertes?, ¿Cuáles son sus problemas?, ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?, ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?”.

2. Fase de cambio y movimiento: consiste en desarrollar nuevos valores, actitudes y comportamientos con el propósito de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. La acción del cambio se debe poner en marcha y los colaboradores se instruyen para adaptarse y aceptarlo. Por tanto, es en esta fase donde se implementan los planes de acción generando el movimiento (Raineri, 2001).

- 3. Fase de recongelamiento:** esta última fase busca hacer permanentes los nuevos procesos que resultaron de los ajustes realizados, es consolidar las modificaciones en su nuevo estado, por lo tanto, el cambio implantado, se mantendrá hasta que se presente una nueva necesidad. En esta fase, se evalúan los cambios buscando ver la consolidación de estos (Raineri, 2001).

Como parte del objetivo de esta investigación, se efectuarán propuestas basadas en la primera fase o de descongelamiento, esto es diagnóstico y las recomendaciones de planes de acción para que la empresa en estudio continúe posteriormente con las fases 2 y 3.

2.4 Estrategias de Cambio

El Desarrollo Organizacional utiliza estrategias cuyo propósito es orientar los esfuerzos a mediano y corto plazo para asegurar un efecto óptimo sobre la eficacia y salud de la organización. Las propuestas de cambio deben ir siempre sustentadas en los valores del Desarrollo Organizacional, es decir, respeto por la dignidad de las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación, en la medida que los problemas se confronten se puede dar solución a éstos y la participación de la totalidad de involucrados (Robbins, 1999, citado en Acosta, 2002).

Para Beckhard y Pritchard (1993) la empresa debe convertirse en una entidad de aprendizaje. Las estrategias entonces deben tener los siguientes elementos: una idea clara de cómo debe operar la organización, un buen sistema de recompensas, revisiones de desempeño para probar el aprendizaje, sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y acciones, programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias, estrategias de comunicación que mantiene la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos, objetivos y planificación estratégicos definidos que incluyan el aprendizaje como indispensable para lograr los objetivos planteados.

Teniendo en consideración lo anterior, las estrategias de cambio estarán destinadas a disminuir la aparición de factores de riesgo psicosocial que nos entregan las dimensiones del SUSESO/ISTAS21:

a. Exigencias psicológicas en el trabajo

Las estrategias irán enfocadas a evitar la sobrecarga de trabajo, a favorecer que se escuche la opinión del trabajador para así evitar que esconda sus emociones (Instituto de Seguridad Laboral, 2013), tales como tener un programa de evaluación de riesgos de la empresa, considerar las capacidades de los trabajadores para determinar el tipo y distribución de las tareas a desarrollar. Contar con reemplazos para las vacaciones y así evitar la sobrecarga de trabajo una vez concluido su permiso legal (Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). s.f.).

b. Trabajo activo y desarrollo de habilidades

El trabajador debe tener desafíos en su trabajo, sentir que su aporte forma parte del resultado final, que tiene oportunidad de plantear sus ideas y que cuenta con las herramientas para el éxito del resultado. El Instituto de Seguridad Laboral (2013) plantea al respecto que las estrategias van a favorecer las posibilidades de desarrollo que tiene el trabajador además de la autonomía que tiene en el desarrollo de las actividades del trabajo, promoviendo por ejemplo oportunidades de ascensos y nuevos trabajos dentro de la empresa para sus empleados (ACHS, s.f.).

c. Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

Las estrategias están orientadas a mejorar las relaciones internas de los colaboradores entre ellos y con sus jefaturas, de esta manera se favorece el trabajo en equipo (Instituto de Seguridad Laboral, 2013), tales como generar instancias extra programáticas (deportes, recreación, cultura) para que los colaboradores compartan en otra instancia y se conozcan más, disponer de lugares para reuniones autónomas dentro de las instalaciones, creando políticas explícitas de promoción de trabajo en equipo (ACHS, s.f.).

d. Compensaciones y estima

Las estrategias en compensaciones y estima estarán orientadas a promover el respeto por los trabajadores, a salarios y tratos justos, al reconocimiento y valoración del trabajo (Instituto de Seguridad Laboral, 2013), fomentar la existencia de políticas escritas de reconocimiento del trabajo, hacer hojas de vida de los colaboradores para registrar por escrito acciones de reconocimiento y fomentar bonificaciones por desempeño (ACHS, s.f.).

e. Doble presencia

Las estrategias en esta dimensión irán a facilitar el doble rol, mayoritariamente dirigido a las mujeres, que muchas veces se genera por las labores de la casa e hijos (Instituto de Seguridad Laboral 2013), por tanto, las estrategias irán orientadas al respeto de los tiempos de trabajo de cada persona con respecto a horarios de salida y permisos especiales por ejemplo en caso de enfermedad de algún hijo o familiar cercano (ACHS, s.f.).

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presentan los aspectos metodológicos relacionados con la elaboración de la presente investigación:

Se realizó una investigación descriptiva, con un diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La población objetivo de esta investigación fueron trabajadores pertenecientes a una empresa automotriz con residencia en la ciudad de Temuco, Chile.

Se estableció como criterio de exclusión de este estudio: A) Colaboradores que el día de la aplicación del Instrumento no se encontraban trabajando, ya sea por licencias u otros motivos B) Empleados subcontratados por la empresa.

Instrumento

Para la detección de factores de riesgo psicosocial en la empresa de estudio se utilizó el cuestionario SUSESO/ISTAS21 (versión breve), aprobado el 12 de junio de 2013 por el Ministerio de Salud de Chile (Mutual de Seguridad, s.f.).

El cuestionario SUSESO/ISTAS21 corresponde a la versión al castellano del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), el cual se desarrolló en España por un grupo de trabajo formado por especialistas de distintas instituciones. La primera versión fue publicada en el año 2003, posteriormente en el año 2010 se editó la versión 1.5 que introduce algunas mejoras (Moreno y Báez, 2010). El instrumento fue validado en Chile por un equipo dirigido por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) a partir de la versión en castellano ISTAS21. La versión chilena demostró ser un instrumento válido y confiable y se le conoce como Cuestionario SUSESO/ISTAS21 (Alvarado et al., 2012, citado en MINSAL, 2013).

Este instrumento fue adaptado, validado y estandarizado en una muestra de 1.557 personas, representativa de la población trabajadora chilena (Alvarado et al., 2012). Las cinco dimensiones globales definidas teóricamente pudieron ser confirmadas por análisis factorial, la gran mayoría de las escalas obtuvo un alfa de Cronbach mayor que el nivel convencional de 0,700, y la mitad obtuvo un alfa mayor a 0,800, señalando su buena consistencia interna. Por otro lado, en el análisis test-retest todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas, lo que muestra una alta estabilidad temporal (Alvarado et al., 2012). El cuestionario se administró siguiendo las indicaciones del manual, respetando las condiciones de anonimato y confidencialidad. Con respecto a la versión breve, que fue la que se aplicó en nuestra empresa de estudio, contiene 20 preguntas de riesgo psicosocial, distribuidas en 5 dimensiones. La puntuación del cuestionario está dada por una escala de tipo Likert, la cual se asocia a cada pregunta, con un máximo de 4 puntos por pregunta, donde una mayor puntuación indica un mayor riesgo.

Sus resultados se muestran con un sistema gráfico en que dentro de cada dimensión analizada se establece la prevalencia de la población en tres niveles de riesgo: el color "verde" señala que el riesgo social es bajo y que el nivel de exposición

psicosocial es más favorable para la salud. El color "amarillo" señala una condición de riesgo moderado, nivel de exposición psicosocial intermedio; y el color "rojo", una condición de riesgo alto, nivel de exposición psicosocial más desfavorable para la salud (Superintendencia Seguro Social, 2013).

Procedimiento

Previamente a la aplicación del instrumento se emitió una carta de solicitud de estudio al Gerente General de la empresa y al Gerente de Recursos Humanos de la organización, solicitando la autorización firmada. Se efectuaron reuniones separadas con los líderes de áreas involucrados explicando el alcance del proyecto, para finalmente reunirse en grupos por área con los participantes, donde se explicó la naturaleza de la medición y se garantizó la absoluta confidencialidad en el tratamiento de los datos. Se aplicó consentimiento informado y se procedió a contestar el cuestionario de factores de riesgo psicosocial SUSES/ISTAS21.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El instrumento fue aplicado sobre una muestra mixta de 66 colaboradores hombres y mujeres, perteneciente a un universo total de 86 trabajadores, lo que representa un 76,7% del total personas que actualmente trabajan en la organización, lo que corresponde a un universo representativo para datos concluyentes según criterios SUCESO/ISTAS21. De acuerdo a los criterios establecidos por Alvarado et al., (2012) se obtienen resultados concluyentes con una participación de al menos un 70% de los miembros de una organización.

La muestra estuvo compuesta por 17 mujeres (19,8%) y 49 hombres (58%), sus edades fluctúan entre 18 y 50 años de edad, siendo el promedio de edad 35 años. En relación a la dotación total de la organización, el número de participantes representa el 76,7%.

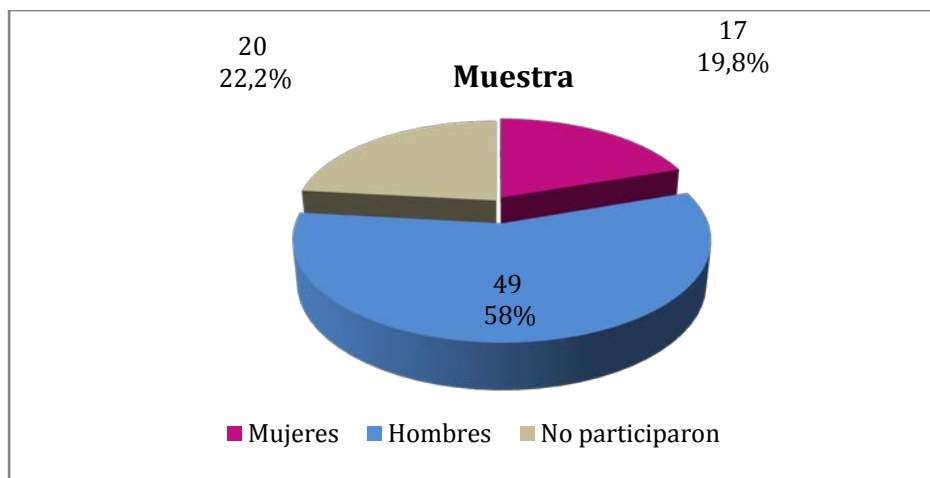


Gráfico N°1: Muestra de participantes:

Un total de 86 trabajadores de la empresa automotriz de los cuales 66 personas participaron en la encuesta de riesgo psicosocial.

Para obtener el resultado del cuestionario en su versión breve, se procedió a establecer los límites de los terciles logrando así identificar a los trabajadores en el nivel de riesgo que se encuentran según indica el protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial:

“Se dispone de baremos para identificar trabajadores en riesgo alto (desde el segundo tercil hacia los valores altos), en riesgo medio (desde el primer tercil hasta debajo del segundo tercil), y en riesgo bajo (bajo el primer tercil). De esta manera se puede contabilizar el número (o porcentaje) de trabajadores en cada nivel de riesgo. El Protocolo establece que un lugar de trabajo tiene una dimensión “en riesgo” si más del 50% de sus trabajadores se encuentra en riesgo alto en esa dimensión (MINSAL 2013 pp.23).”

Para un mejor análisis de los resultados, se reemplazó el gráfico obtenido en la tabulación del SUSESO/ISTAS21, por gráficos de barra, esto con el objetivo de acceder a la información con mayor claridad, considerando dimensiones y clasificando por color. La clasificación por colores se expresa de la siguiente manera: A) Riesgo alto - rojo, B) Riesgo medio – amarillo y C) Riesgo bajo - verde.

La tabla N°1 muestra la clasificación por niveles de riesgo psicosocial de acuerdo a los puntajes obtenidos en las distintas subescalas de SUSESO/ISTAS21 (versión abreviada):

Tabla 1: Clasificación de riesgo psicosocial según puntaje obtenido en subescalas

Dimensión	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Exigencias psicológica	0-8	9-11	12-20
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	0-5	6-8	9-20
Apoyo social en la empresa y calidad y liderazgo	0-3	4-6	7-20
Compensaciones	0-2	3-5	6-12
Doble presencia	0-1	2-3	4-8

Nota: Interpretación de las puntuaciones obtenidas según dimensión, esta no corresponde al cálculo general de la organización evaluada. (MINSAL, 2013 pp.36).

Se consideran variables críticas de riesgo, cuando la prevalencia de cualquier dimensión en riesgo alto, es igual o superior al 50%. A continuación se presenta el gráfico, con los principales resultados obtenidos por la medición:

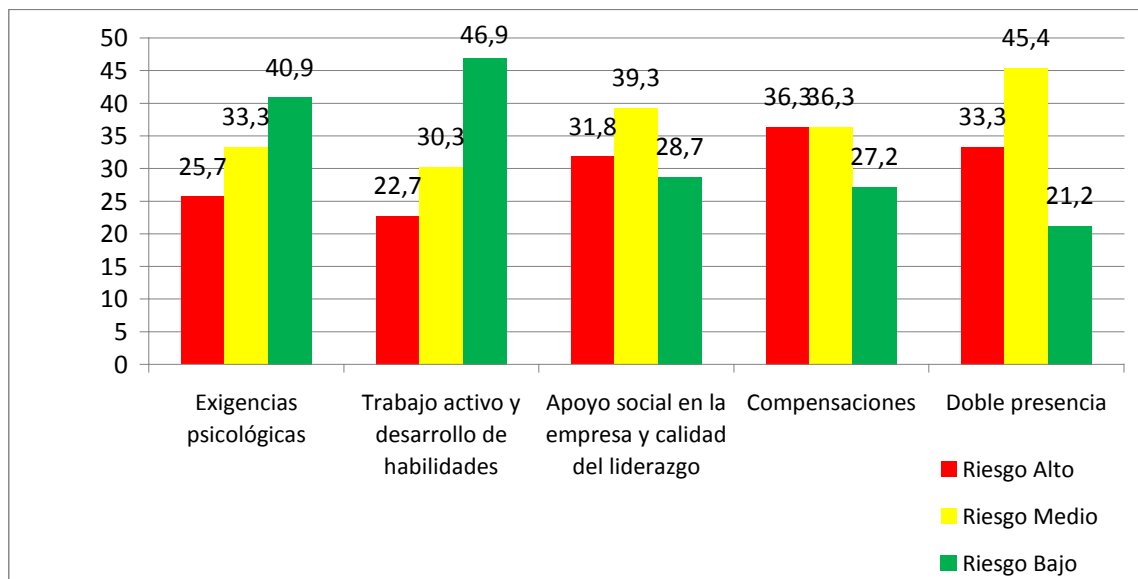


Gráfico Nº 2 Incidencia según nivel de Riesgo psicosocial:

Tabulación general de SUSESO/ISTAS 21 clasifica en los siguientes terciles; A) Exigencias psicológicas (Bajo: 0 a 46,3 /Medio: 46,3 a 59,6 /Alto: 59,65 a 100) B) Trabajo activo y posibilidades de desarrollo (Bajo: 0 a 18,10 / Medio: 18,10 a 42,1 / Alto: 42,1 a 100) C) apoyo social y liderazgo (Bajo: 0 a 19,2 / Medio: 19,2 a 32,5 / Alto: 32,5 a 100) D) Compensaciones (Bajo: 0 a 21,6 / Medio: 21,6 a 42,7 / Alto: 42,7 a 100) E) Doble presencia (Bajo: 0 a 18,7 / Medio: 18,7 a 37,5 / Alto: 37,5 a 100).

Ante los resultados arrojados en una organización, los representantes de la empresa, o los analistas deben posicionar el nivel de riesgo psicosocial en que se encuentra la empresa. Según las dimensiones evaluadas la SUSESO/ISTAS21, propone identificar el nivel de riesgo a su vez determinando los tiempos en que se deben concretizar las medidas correctivas. (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).

Situación de riesgo:

- **Sin Riesgo:** si la medición arroja que las cinco dimensiones medidas están dentro del nivel de riesgo bajo, la organización se considera “sin riesgo”. Y debe repetirse el proceso de evaluación cada 2 años (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).
- **Riesgo Medio:** Si existen mediciones ubicadas en riesgo moderado, la situación de la organización se considera en “riesgo medio”. Por lo tanto, la empresa debe aplicar medidas reparatorias en un plazo de 3 meses y el proceso de evaluación debe repetirse cada 2 años (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).
- **Riesgo Alto:** Si hay presencia de 1 o más dimensiones en riesgo alto. Si existen 1 ó 2 dimensiones en riesgo alto, se considera riesgo alto nivel 1; si existen 3 dimensiones en riesgo alto, se considera riesgo alto nivel 2; y si existen 4 ó 5 dimensiones en riesgo alto, se considera riesgo alto nivel 3. Las medidas correctivas varían entre 3 a 6 meses según el nivel de riesgo y se reevalúa en plazos variables acordes al nivel de riesgo. (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).

Por medio de la gráfica N°2 se visualiza que las 5 dimensiones evaluadas no sobrepasan el 50% de riesgo psicosocial, por lo tanto, la organización investigada presenta un nivel de riesgo psicosocial MEDIO/BAJO. Estos indicadores reflejan que la organización no presenta mayor riesgo psicosocial para sus colaboradores.

A continuación, se analizarán las 5 dimensiones que arroja el instrumento:

- Exigencia psicológica: Nivel de riesgo BAJO (color verde), presenta un alto porcentaje de riesgo bajo, un 40.9%. Esta dimensión evalúa de forma positiva la sobrecarga en función de realizar la tarea y así también los aspectos emocionales controlados por la población estudiada. Resulta una dimensión bien evaluada por los trabajadores.
- Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades: Nivel de riesgo BAJO (color verde), puntuó 46,9%, este indicador refleja una organización con empleados que se identifican gratamente con la empresa mostrando una valoración sentimental y de cariño positiva con ésta. Aquí se refleja una ventana para seguir mejorando.
- Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo: Nivel de riesgo MEDIO (color amarillo) puntuando 39,3% y nivel de riesgo BAJO, (color rojo) puntuando un 31,8%. Ambos indicadores reflejan que es necesario revisar cómo se está desarrollando el liderazgo en la organización y en menor medida cómo están las relaciones interpersonales entre compañeros/as de trabajo.
- Compensaciones: Nivel de riesgo MEDIO/BAJO puntuando ambas dimensiones en un 36,3%, reflejando que existe una percepción por parte de los trabajadores orientado a buscar un equilibrio según su esfuerzo y el reconocimiento que reciben por parte de la organización.
- Doble Presencia: Nivel de riesgo MEDIO (color amarillo) con una puntuación de un 46%. Esta dimensión es reflejo de las preocupaciones domésticas, puede ser que esta preocupación pudiese pasar de mediana a un factor estresante real, principalmente por colaboradoras de sexo femenino.

Luego de la aplicación del SUSESO/ISTAS21, se concluye que el resultado arrojó un riesgo psicosocial total menor al 50% en todas sus dimensiones, por tanto, para efectos de la evaluación general, este cuestionario determina que no es una empresa que se encuentre frente a altos factores de riesgo psicosocial.

Se evidencia también en la medición que la organización puede obtener niveles de riesgo alto si no proponen y realizan acciones favorables de mitigación en las dimensiones que se evaluaron en niveles de riesgo medio y alto. Por esta razón, la presente investigación propone desglosar los resultados generales por dimensión en las distintas áreas de la organización.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados según dimensión y áreas de la organización evaluada:

El análisis permite a los evaluadores identificar la situación de nivel de riesgo de cada área según las dimensiones del cuestionario SUSESO/ISTAS21, por lo tanto según la gráfica responderá al nivel de riesgo psicosocial que se encuentra una parte de los colaboradores según su lugar de trabajo.

A) Exigencias Psicológicas:

Preguntas de la dimensión: 1) ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día? 2) En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles? 3) En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional? 4) En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas? 5) ¿Su trabajo requiere atención constante?

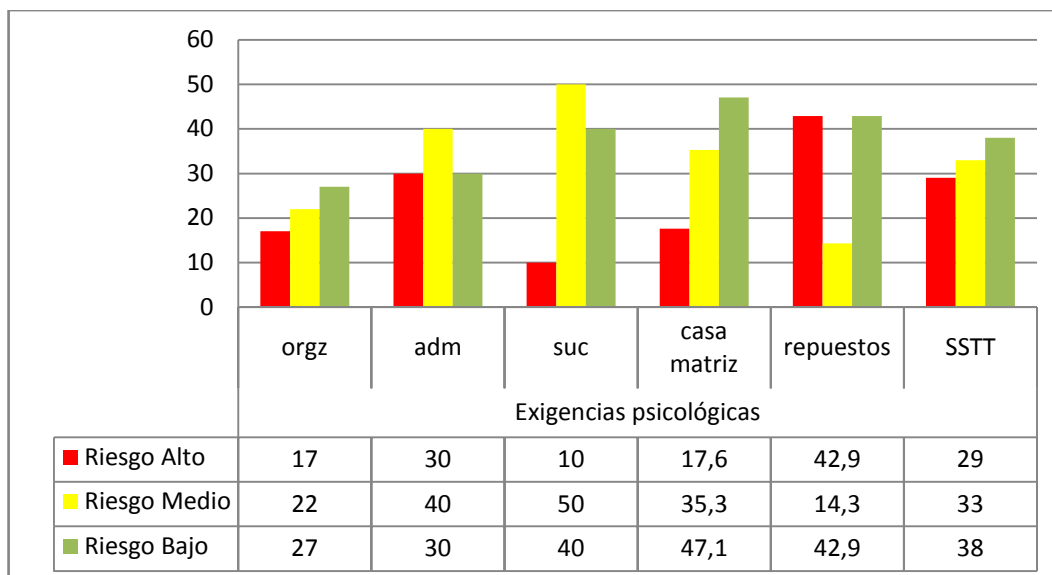


Gráfico N°2 Prevalencia de riesgo dimensión Exigencias psicológicas según área. Siendo Orgz (Organización), Adm (administración), Suc (Sucursal), SSTT (Servicio Técnico).

De acuerdo al análisis del gráfico, se puede evidenciar que en la dimensión Exigencias Psicológicas se presenta un nivel de riesgo ALTO (color rojo) en el área de Repuestos, con un porcentaje mayor al 40%; dicha dimensión corresponde a la tendencia de los trabajadores a desempeñar su trabajo bajo una constante atención y presión de tiempo, además su trabajo implica tomar decisiones difíciles lo que se asociaría a un desgaste emocional. Finalmente se observa que los trabajadores tienden a guardar sus emociones la mayoría de las veces, lo que se puede asociar a la presencia de un conflicto dentro de la organización (Superintendencia de Seguridad Social, 2013).

B) Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:

Preguntas de la dimensión: 6) ¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna? 7) ¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a? 8) Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas? 9) Las tareas que hace, ¿le parecen importantes? 10) ¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?

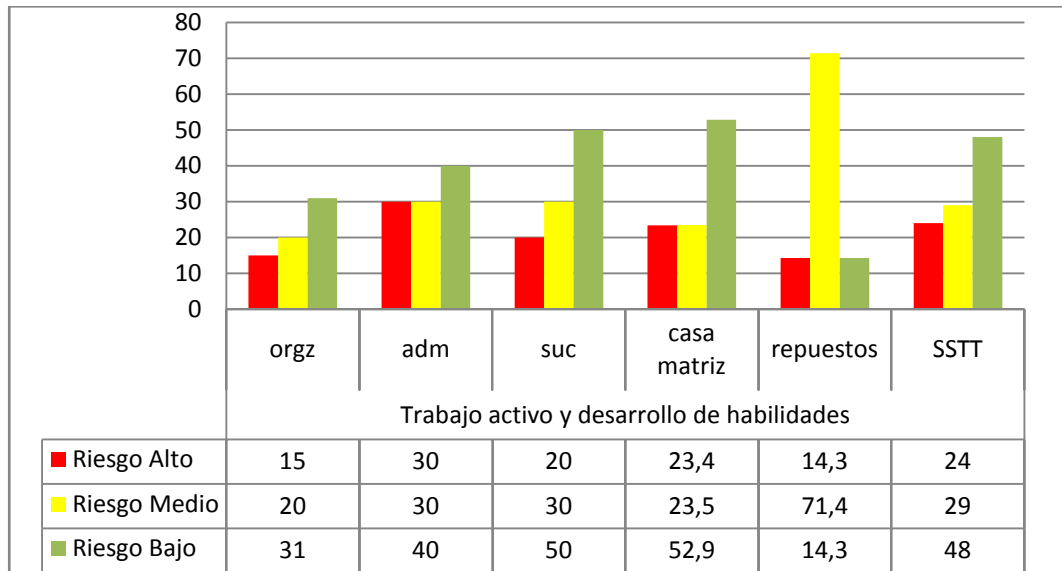


Gráfico N°3 Prevalencia de riesgo dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades según área.

Siendo Orgz (Organización), Adm (administración), Suc (Sucursal), SSTT (Servicio Técnico).

En la dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, el área de Repuestos se evidencia un nivel de riesgo MEDIO, (color amarillo) puntuando un 71,4%, es importante destacar que la dimensión sobre pasa el 50% por lo que es el punto de corte que permite identificar un área significativamente problemática. Es decir que los trabajadores perciben un entorno con dificultad para desarrollar las tareas asignadas, sin embargo, se destaca que pueden sentirse parte de la organización, es por esta razón que se debe prestar atención para generar una necesidad de implementar estrategias de mitigación enmarcadas dentro del DO.

C) Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo

Preguntas de la dimensión: 11) ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad? 12) ¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera? 13) ¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe/a superior/a inmediato/a? 14) Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo? 15) Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?

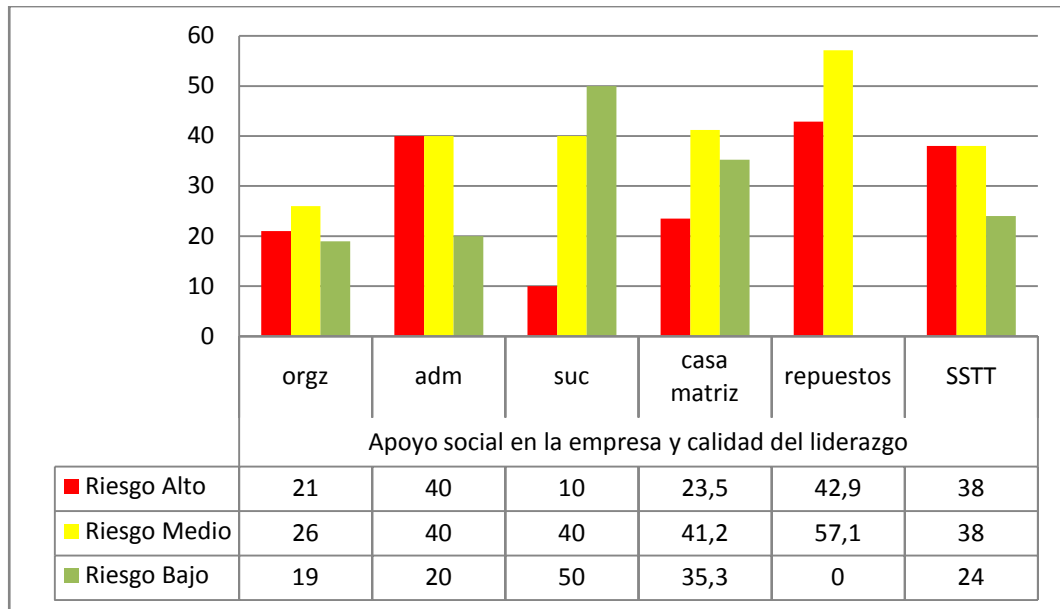


Gráfico Nº 4 Prevalencia de riesgo dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo según área.
Siendo Orgz (Organización), Adm (administración), Suc (Sucursal), SSTT (Servicio Técnico).

En la dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad del Liderazgo se presentan en las áreas de Administración puntuando un 40% de riesgo ALTO (color rojo), y un 40% en riesgo MEDIO (color amarillo), área de Repuestos puntuando un 57,1% de riesgo MEDIO (color amarillo) y un riesgo ALTO (color rojo) puntuando un 42,9%, esto significa que el trabajador siente debilitado el perfil que intenta definir las funciones de los trabajadores, el nivel de mando, apoyo de los líderes del área y el canal de comunicación que debe existir.

Se destaca en el área de Repuestos, el porcentaje de riesgo BAJO es 0, esto significa que los trabajadores se sienten preocupados por las gestiones practicadas por sus superiores. Esta área es la más crítica dentro de la organización.

D) Compensaciones:

Preguntas de la dimensión: 16) ¿Está preocupado/a por si lo/a despiden o no le renuevan el contrato? 17) ¿Está preocupado/a por si le cambian las tareas contra su voluntad? 18) Mis superiores ¿me dan el reconocimiento que merezco?

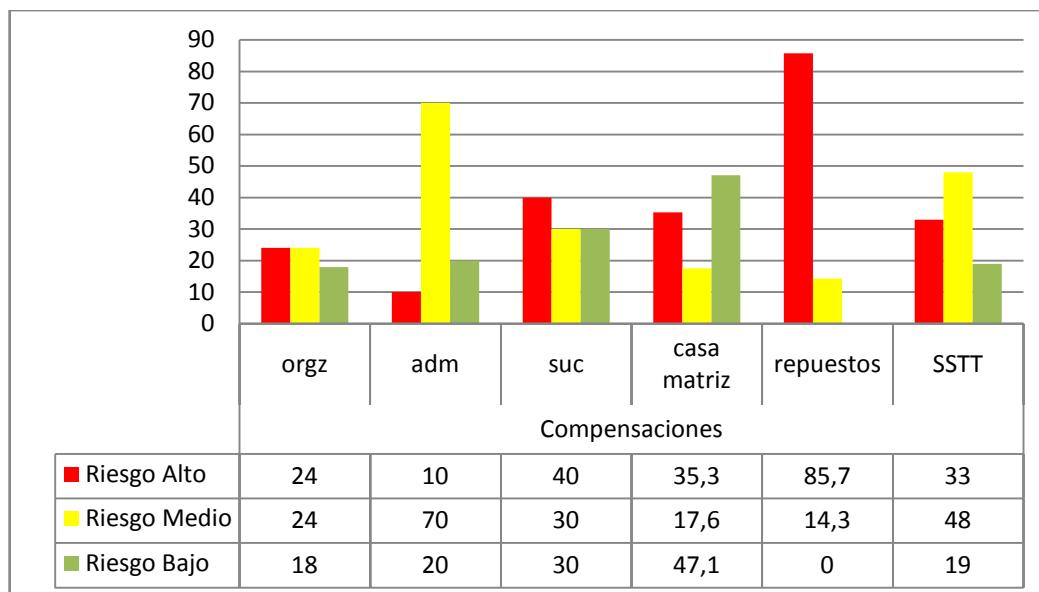


Gráfico Nº 5 Prevalencia de riesgo dimensión Compensaciones según área.

Siendo Orgz (Organización), Adm (administración), Suc (Sucursal), SSTT (Servicio Técnico).

La dimensión Compensaciones en el área de Repuestos el nivel de riesgo es ALTO (color rojo) por sobre el 80%. También es importante evaluar esta dimensión en el área de Administración, ya que el riesgo MEDIO (color amarillo) puntuando aproximadamente 70%, lo que indica que los trabajadores/as reflejan sensación de inseguridad en la estabilidad del empleo, falta de valor agregado en el reconocimiento hacia las personas e inseguridad en relación con las características de su trabajo.

E) Doble Presencia

Preguntas de la dimensión: 19) Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer? 20) Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?

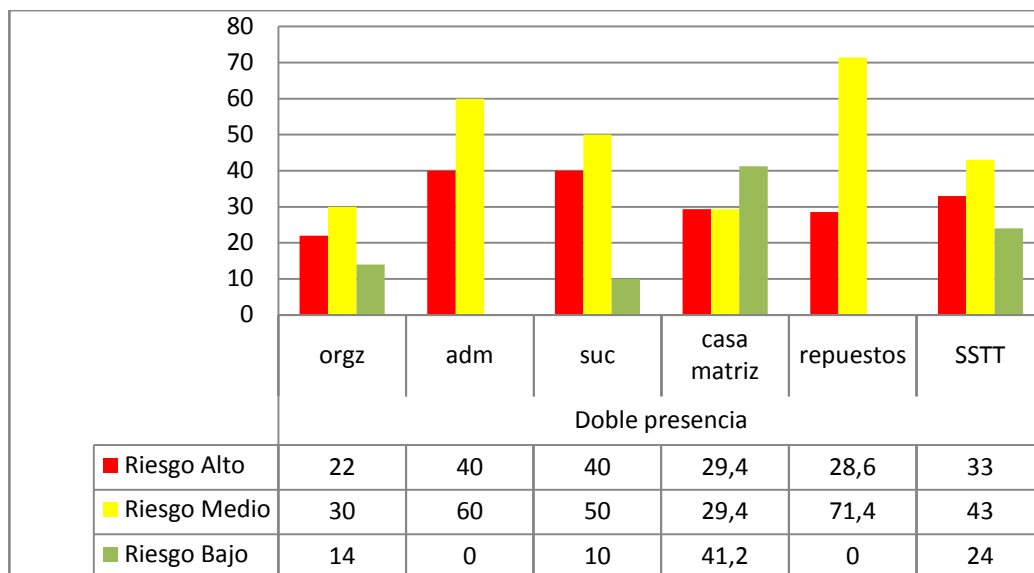


Gráfico Nº 6 Prevalencia de riesgo dimensión Doble Presencia según área.

Siendo Orgz (Organización), Adm (administración), Suc (Sucursal), SSTT (Servicio Técnico).

En la dimensión Doble Presencia se aprecia en un nivel de riesgo ALTO en las áreas de Administración puntuando 40% y un nivel de riesgo MEDIO (color amarillo) puntuando un 60%. En las áreas de Sucursal un nivel de riesgo ALTO (color rojo) puntuando un 40% y nivel de riesgo MEDIO (color amarillo) puntuando un 50%. En el área de Repuestos se presenta un nivel de riesgo MEDIO (color amarillo), puntuando 71,4%. En el área de Servicio Técnico, se presenta un nivel de riesgo MEDIO (color amarillo), puntuando un 43%.

Esta dimensión es una de las más importantes para el trabajador, ya que da cuenta de la importancia que tiene la relación entre vida familiar y el trabajo, es una dimensión transversal ya que afecta tanto a mujeres como hombres.

Discusión

Dado que nuestro trabajo se centró en la primera fase de descongelamiento, como primera instancia se trabajó en el diagnóstico entregado por el cuestionario SUSESO/ISTAS21. El Desarrollo Organizacional nos complementa la información detectando las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsivas para generar los cambios,

por tanto nuestra investigación apuntó a crear propuestas de estrategias de cambio basadas en esta información, involucrando en primera instancia a la Gerencia, creando canales de difusión y capacitación para generar consciencia en todos los participantes. Según refieren Beckhard y Pritchard(1993), resultará fundamental diseñar estrategias para descongelar a las personas para enseñar nuevas conductas y para recongelar a las personas y los grupos en las nuevas condiciones, en las cuales está la capacidad de aprender y mejorar.

A continuación se presentan propuestas que integran tanto aspectos del trabajo del individuo como de su entorno, considerado por cada dimensión de SUSESO/ISTAS21, lo que busca activar factores de protección para todos los colaboradores de la empresa evaluada.

Tabla 2: Propuestas de cambio basadas en DO por dimensión.

DIMENSIÓN	ÁREA	PROPUESTAS	RESPONSABLE
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS	CAPACITACIÓN	Realizar talleres que permitan la formación de técnicas manejo de ansiedad y de stress, inteligencia emocional, identificación y resolución de conflictos, habilidades de comunicación para promover la tolerancia y la empatía en personas a cargo (Universidad del país Vasco, 2014).	RRHH
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Definir los perfiles de cargo para facilitar la realización de las funciones encomendadas y la incorporación de personas nuevas, especialmente para contar con reemplazos oportunos de los trabajadores que se encuentren fuera, ya sea de vacaciones, permiso especial, licencia, evitando así la sobrecarga laboral. (FEAPS, 2010)	DIRECCIÓN EN COORDINACIÓN RRHH
TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES	DESARROLLO	Realizar reuniones semanales en las distintas áreas para hacer partícipes a las personas de la organización en la elaboración de la planificación de las decisiones (FEAPS, 2013).	GERENCIA
		Favorecer el concurso interno para los colaboradores de la empresa en la medida que se presenten vacantes de trabajo dentro de la empresa (FEAPS, 2013).	RRHH
APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	Potenciar el área de comunicaciones, incentivar los canales formales y el respaldo de la información asignando responsabilidades.	MARKETING INTERNO

		Creación de un Diario Mural de la empresa con información relativa a actividades extra programáticas, nacimientos y noticias de la empresa.	RRHH	
		Diseño de flujogramas, procesos que faciliten la comunicación interna para comprender roles de cada uno y las responsabilidades asignadas a cada proceso de la empresa.	RRHH	
		DESARROLLO	Entregar el perfil de cargo a todos los colaboradores de la empresa para que estén definidas las competencias personales y profesionales asociadas a cada puesto (FEAPS, 2013).	RRHH
		Aplicar métodos de evaluación de liderazgo (FEAPS, 2013).	RRHH	
		Diseñar un protocolo de resolución y mediación de conflictos (Universidad del País Vasco, 2014)	RRHH	
COMPENSACIONES Y ESTIMA	BIENESTAR Y DESARROLLO	Creación de un Departamento de Bienestar, el cual tendrá a su cargo el área de beneficios de los trabajadores.	GERENCIA GENERAL Y RRHH	
		Instaurar el reconocimiento del "Empleado del Mes" con el propósito de reconocer a los colaboradores que destacan en su desempeño (ACHS, s/f).	RRHH	
		Promover mayores instancias de camaradería, celebrar metas cumplidas.	RRHH	
DOBLE PRESENCIA	BIENESTAR	Como beneficio para las mujeres de la empresa, en el mes de marzo, la empresa compra los útiles escolares para los hijos de las funcionarias, los cuales pueden ser descontados por planilla de sueldos en cuotas	ADQUISICIONES	
		Realización de actos sociales internos que incluyan a los hijos de los empleos (celebración Navidad)	RRHH	
		Creación de permiso especial de salida a medio día que permita tener la tarde libre el día de cumpleaños de hijos de las funcionarias (menores de 8 años), favoreciendo así el doble rol (Instituto de Seguridad Laboral 2013)	RRHH	
		Ampliar permisos no remunerados de corta duración permitiendo acceder a necesidades personales o familiares puntuales (FEAPS, 2010)	RRHH	

Fuente:Elaboración propia: Propuestas de cambio para la organización considerando las dimensiones del cuestionario SUSESO/ISTAS21

Tras la evaluación minuciosa de los resultados por cada dimensión, se concluyó que el área de Repuestos, es la que se encuentra en mayor riesgo, siendo una necesidad primordial revisar los factores que están originando dicha situación. Además el área de Administración evidencia dos dimensiones sensibles: apoyo social y calidad de liderazgo, y compensaciones, por lo tanto se sugiere hacer un estudio en detalle de las áreas.

Se propone la evaluación del liderazgo en las áreas más sensibles (Repuestos y Administración) con el propósito de conocer su estilo de liderazgo y de qué manera impacta en los trabajadores que allí se desempeña. Al respecto, Tuleja (2002) define a un líder como *“la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento motivación y disposición”* (citado en Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pp.230).

Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo principal abordar los factores de riesgo psicosocial detectados en los trabajadores de una empresa del rubro automotriz, por medio del cuestionario SUSESO/ISTAS21, y abordarlos a través de estrategias derivadas del Desarrollo Organizacional.

Según el estudio realizado, se concluye que el cuestionario SUSESO/ISTAS21 brinda la suficiente información, posibilitando determinar el nivel de riesgo psicosocial al que están expuestos los trabajadores, lo cual permite elaborar un plan de DO con el propósito de mitigar la aparición de daño psicológico, físico y/o social de los individuos.

Si bien el cuestionario SUSESO/ISTAS21 puede ser aplicado por cualquier profesional, no necesariamente del área de la salud (Superintendencia de Seguridad Social, 2013), al ser analizado por un profesional experto en DO, es posible realizar un análisis minucioso de las 5 dimensiones evaluadas por el ISTAS21, más allá del resultado general que entrega la tabulación de dicho cuestionario, logrando así pesquisar focos de factores de riesgo más específicos y poder intervenir oportunamente sobre ellos.

Por lo anterior, esta investigación consiste en una fuente de información que

permite el desarrollo de futuros estudios que profundicen por una parte a determinar el nivel de riesgo psicosocial laboral, identificándose aquellos riesgos más frecuentemente percibidos por los trabajadores y por otra a reforzar la importancia de implementar planes de DO, con el propósito de tomar acciones y medidas que permitan la promoción de ambientes de trabajo más saludables y de prevención de estos riesgos.

Cabe destacar como fortalezas de este estudio que se dispuso de una muestra amplia, correspondiente al 76,7% del total de colaboradores, lo que permite obtener una representación bastante completa de la realidad percibida, no hubo rechazo a participar y se utilizaron cuestionarios validados en Chile (SUSESO/ISTAS21, versión corta).

Como limitaciones, se indica que el tiempo disponible para la realización de la investigación fue acotado, lo que hizo posible solamente trabajar en la fase 1 o de descongelamiento de Kurt Lewin. Quedando para etapas posteriores la realización de las fases 2 y 3.

Se sugiere, sin desmedro de lo anterior y para futuras investigaciones, la aplicación de pruebas complementarias al SUSESO/ISTAS21, tales como metodología cualitativa con el fin de estudiar más profundamente en los antecedentes ya encontrados (Mella, 2000).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 11(1), 9-24. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3246870>

Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N. y Aranda, W. (2012). *Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile*. Rev. Med. Chile 2012; 140: 1154-1163. Recuperado el 25 de junio de 2016 de: <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v140n9/art08.pdf>

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). (2016). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales. Manual de aplicación ACHS*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de:
http://www.achs.cl/portal/Empresas/Documents/Manual_ACHS_Aplicacion_Protocolo_Riesgos_Psicosociales.pdf

Beckhard, R. y Pritchard, W. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. Colombia: Editorial Norma.

Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., y Berra, A. (2002). *Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas*. Gaceta Sanitaria, 16, 222-229. Recuperado el 26 de junio de 2016 de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911102716658>

Ceballos, P., Valenzuela, P. y Paravic, T. (2014). *Factores de riesgo psicosociales en el trabajo: género y enfermería*. Av Enferm. 2014; 32(2): 271-279. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 de: <http://www.ucm.cl/uploads/media/publicacion.pdf>

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A., (2008). *Clima organizacional y*

satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas)
Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum* (Talca), 23(2), 66-85. Recuperado el 25 de junio de 2016 de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 18 de agosto de 2016 de: http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: McGraw Hill. Recuperado el 16 de agosto de 2016 de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34076296/Comportamiento_Organizacional_Chiavenato_2ed.pdf

Cuenca R. (1996). *Introducción a los riesgos laborales de naturaleza psicosocial*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; 1996.

De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Editorial Limusa. Recuperado el 26 de junio de 2016 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBxswC&oi=fnd&pg=PA11&dq=desarrollo+organizacional&ots=aBWvqlekf&sig=61C0QXMw09GFfGCy0vfTyzniiKg#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false>

FEAPS, Castilla y León. (2010). *Buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales para puestos de atención directa a personas con discapacidad intelectual*. Guía. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Empleo. Recuperado el 14 de octubre de 2016 de: <http://saludlaboralfecoo.es/wp-content/uploads/2013/11/GUIA-FEAPS.pdf>

Gil-Monte, P. (2009). *Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública*. Rev. Esp. Salud Pública 2009; 83: 169-173 N.º 2 - Marzo-Abril 2009. Recuperado el 25 de junio de 2016 de: http://www.msssi.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/vol83/vol83_2/RS832C_169.pdf

Gil-Monte, P. (2012). *Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional*. Rev. Peruana Med. Exp. Salud Pública. 2012; 29(2): 237-241. Recuperado el 28 de junio de 2016 de: <http://www.scielosp.org/pdf/rpmesp/v29n2/a12v29n2.pdf>

Gómez, P., Hernández, J. y Méndez, D. (2014). *Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería*. Ciencia y Trabajo. Vol.16, N°49. Santiago, abril 2014. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000100003

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Linares, M., Segredo, X., Pérez, A. y Perdomo V. (2013). *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. Educación Médica Superior, 27(3), 288-295. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es

Mella, O. (2000). *Grupos focales ("Focus Groups")*. Técnica de investigación cualitativa. Santiago: CIDE. Recuperado el 26 de junio de 2016 de: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt105091.pdf>

MINSAL (2013). *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo* Departamento de Salud Ocupacional. División de Políticas Públicas Saludables y Promoción. Subsecretaría de Salud Pública. Ministerio de Salud. Chile. Recuperado el 26 de junio de 2016 de: https://www.mutual.cl/Portals/0/prevencion_riesgos/riesgos_sic_osociales_pdf/Protocolo_Psicosocial.pdf

MINSAL (2015), *Salud Mental y Promoción de Factores Protectores Psicosociales*, Programa de Salud Mental SEREMI de Salud Bío Bío. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de: http://www.seremidesaludbiobio.cl/page/apps/webseremi8/db/paginas/trabajo_saludable/Salud%20Mental.pdf

Moreno, B. y Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado el 20 de junio de 2016 de: http://www.ridssso.com/documentos/actividad/4510_1436211633_559ad9b150b75.pdf

Moreno, B. (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Med Secur Trab. 2011;57(Suppl 1):4-19. Recuperado el 10 de julio de 2016 de: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>

Mutual de Seguridad (s.f.). *Prevención de Riesgos*. Recuperado el 30 de Junio de 2016 de: <https://www.mutual.cl/Prevenci%C3%B3ndeRiesgos/RiesgosPsicosociales.asp>

Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*.

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL-CONICET. Argentina. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>

Negrete, C. (2012). *Gestión del Cambio Organizacional*. Rev. Contribuciones a la Economía, Septiembre 2012. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 de: http://www.eumed.net/ce/2012/cnj_clip_image001.gif

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo tercera Edición

México: McGraw Hill. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de: <https://es.scribd.com/doc/236909925/Comportamiento-Humano-en-El-Tra-John-W-Newstrom>

Pauchard, H. (s/f). *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimiento*, en Relaciones-humanas.net. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de: <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

Peiró, J. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Rev. Universitas psychologica, Vol. 3, Nº. 2, 2004, pp. 179-186. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de:

http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema_trabajo.pdf

Raineri, A. (2001). *Administración del cambio organizacional en empresas chilenas*. Estudios de Administración, Vol. 8. Nº 2, 2001. Chile: Pontificia Universidad Católica. Recuperado el 30 de junio de 2016 de:http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2001_Vol08_N2_Raineri.pdf

Rodríguez, D. (2006). *Sociedad y organización. En gestión organizacional. Elementos para su estudio*. (4ª ed.). (pp. 17-30). Alfaomega Grupo Editor, ciudad de Guadalajara , México

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.

Superintendencia de Seguridad Social (2013). *Manual de uso del Cuestionario SUSESO-ISTAS 21, Versión Breve*. Unidad de Riesgo Psicosocial Laboral. Recuperado el 28 de junio de 2016 de: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081_recurso_2.pdf

Universidad del País Vasco. (2014). *Evaluación de riesgos psicosociales método CoPsoQ ISTAS21. Versión 1.5*. Recuperado el 14 de octubre de 2016 de: http://www.ehu.eus/documents/1821432/1866451/Informe_resumen_ERP_EH_U_es.pdf

Valencia, J. (2006). *Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de México.

Watzlawick, P., Weakland, J. y Fish R. (1992). *Cambio Formación y Solución de los Problemas*. España.