



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**MODELO DE GESTION INTEGRADO PARA AUMENTAR PRODUCTIVIDAD EN
VISITAS DE ASESORIAS EN TERRENO A EMPRESAS PYMES EN MUTUAL
ASESORIAS S.A**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MAXIMILIANO PATRICIO ABUMOHOR LAZO

**PROFESOR GUÍA:
DANIEL VARELA LOPEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS
PAMELA OSORIO REINBERG**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MAXIMILIANO ABUMOHOR LAZO
FECHA: 03/03/2016
PROF. GUÍA: SR. DANIEL VALERA LOPEZ

**MODELO DE GESTION INTEGRADO PARA AUMENTAR PRODUCTIVIDAD EN
VISITAS DE ASESORIAS EN TERRENO A EMPRESAS PYMES EN MUTUAL
ASESORIAS S.A**

La globalización ha creado un ambiente propicio para una fuerte competencia en la economía mundial, cada vez se hace más necesaria la ingeniería para satisfacer a los clientes de manera eficiente. Esta búsqueda de la mejora continua en los productos y servicios abarca todos los mercados, inclusive el mercado de las mutualidades. Por esta razón, el presente proyecto de título consiste en disminuir la tasa de accidentabilidad a través de un modelo de gestión integrado.

El trabajo del memorista se desarrolló en la empresa Mutual Asesorías S.A, en el área de operaciones y desarrollo de clientes, filial de Mutual Seguridad de la Cámara de la Construcción encargada especializada en realizar asesorías en prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Su enfoque principal se centró en los procesos dedicados a realizar visitas de asesorías en terreno a empresas de carácter Pyme, segmento muy particular para la empresa debido a su tamaño y alto riesgo laboral.

El problema se abordó desde el modelo al premio europeo de la calidad. Se utilizó tanto la información disponible tanto de la empresa como también información de carácter público extraída principalmente por la Superintendencia de Seguridad Social, encargada de regular el mercado de las mutualidades. Se generó una revisión bibliográfica sobre prevención como también de indicadores claves para la fuerza de trabajo. Se realizó un levantamiento de información para formular una correcta definición del problema alineado a la planificación estratégica de la empresa, un análisis de la situación actual y la generación de un diseño el cual permita aumentar la cantidad de visitas diarias por parte de los asesores, a través de reuniones con gran parte del personal como también salidas a terrenos con asesores.

Los resultados obtenidos proponen un sistema de reportes diarios, semanales, mensuales y semestrales buscando monitorear, con la ayuda de indicadores, aspectos críticos del proceso como la obtención de resultados, los asesores y el impacto provocado por las intervenciones en terreno. Aquellos reportes poseen incidencia en la toma de decisiones táctico-operacional como también decisiones a nivel estratégico en la gerencia de la empresa. Para lograr aquello se incorporaron pequeñas mejoras en ambos sistemas de información que alimentan el área de manera de facilitar la implantación y creación de aquellos reportes. Por otro lado, se planteó un nuevo sistema de información el cual busca monitorear el comportamiento de los asesores en terreno a través de una encuesta a las empresas asesoradas. De esta manera se agrega una nueva dimensión la cual será de mucha utilidad para identificar a los mejores asesores para que puedan traspasar su conocimiento al resto.

Como resultado se tiene una propuesta que integra no solo datos, sino que incluye una perspectiva real de la situación en terreno la fuerza de trabajo obteniéndose un modelo conciso y coherentes con las necesidades reales de la empresa justificado debidamente en el presente informe.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, han sido un pilar fundamental en el desarrollo de mi vida y sin el apoyo de ellos no sería la persona que soy ahora. No olvidare nunca que han hecho lo imposible por mí. Quiero dar las gracias a mi familia completa, en especial mis hermanos, que siempre ha estado cuando los he necesitado incondicionalmente. A las grandes personitas que son mis sobrinos, me enseñado lo mágica y simple que es la vida si uno la vive con alegría.

A mis queridos amigos, personas con las cuales adquirí experiencias únicas en la vida y que jamás olvidare en especial aquellos amigos de infancia hasta hoy. Quiero hacer una especial mención a mi amigo Luis Nieto cuya muerte marco un antes y un después en mi vida. Por muy dura que haya sido su partida me he quedado con las mejores vivencias y eso se lo agradezco.

En fin, agradezco a todas las personas que fueron parte de mi desarrollo como persona, como también esas personas que dejaron alguna enseñanza sin darse cuenta.

Dedicatoria

*Dedicado a mis padres y mi tía Marcela Guerrero,
Ellos me enseñaron a seguir adelante sin importar lo que suceda en el camino.*

Tabla de Contenido

Capítulo 1 Introducción	1
1.1 Antecedentes del Sector de las Mutualidades.....	1
1.1.1 Asociación Chilena de Seguridad.....	7
1.1.2 Instituto de Seguridad del Trabajo.....	9
1.1.3 Instituto de Seguridad Laboral.....	10
1.2 Mutual de Seguridad.....	12
1.2.1 Planteamiento Estratégico	13
1.2.2 Grupos de Interés	14
1.3 Mutual Asesorías	15
1.3.1 Visión.....	15
1.3.2 Misión	15
1.3.3 Valores	15
1.3.4 Historia	16
1.3.5 Principales Servicios.....	17
1.4 Relación Casa Matriz y Filial	18
1.4.1 Proyectos.....	19
1.4.2 Actores Involucrados	20
1.5 Cobertura del Seguro Social Obligatorio.....	21
Capítulo 2 Justificación y Descripción del Problema.....	22
2.1 Descripción del Problema.....	22
2.2 Descripción del Proyecto de Título	28
2.2.1 Objetivos General	28
2.2.2 Objetivos Específicos	28
2.2.3 Resultados Esperados	29
2.2.4 Alcances.....	29
Capítulo 3 Marco Teórico Conceptual y Metodología	30
3.1 Metodología del Proyecto.....	30
3.2 Criterios del Modelo	31
3.2.1 Agentes facilitadores	31
3.2.2 Resultados.....	31
3.3 Etapas de la Metodología.....	32
3.4 Metodología Kaizen.....	34
3.5 Diferencias y Elección de Metodologías	35
3.6 Concepto de Sistemas de Información	36

3.7 Sistemas de Control de Gestión.....	37
3.7.1 Control de Resultados.....	37
3.7.2 Control de Comportamiento	38
3.7.3 Control Mixto	38
3.7.4 Control del Conocimiento.....	38
Capítulo 4 Análisis y Evaluación del Proceso.....	39
4.1 Descripción y Análisis del Proceso de Visitas	39
4.2 Sistemas de Información.....	43
4.2.1 Sistema RAMA.....	43
4.2.2 Aplicación Móvil	44
4.3 Dirección del Cambio	44
Capítulo 5 Modelo de Gestión de Control Integrado.....	45
5.1 Oportunidad de Mejora.....	45
5.2 Sistema de Control de Gestión del Cambio.....	48
5.2.1 Indicadores de Resultados	48
5.2.2 Indicadores de Asesores	49
5.2.3 Indicadores de Impacto.....	50
5.3 Consideraciones de la Propuesta	51
5.3.1 Reportes	51
5.3.2 Tecnología	53
5.4 Incentivo al Cambio.....	54
Conclusiones y Cometarios	56
Bibliografía	58
Anexos	59

Indicé de Ilustraciones

Ilustración 1- Tasa de accidentabilidad en los años 2004-2013	1
Ilustración 2 - Accidentabilidad según Mutualidades periodo 2005-2014.....	2
Ilustración 3 - Participación de mercado según empresas cotizantes y cantidad de trabajadores por empresa año 2014	3
Ilustración 4 - Clasificación de empresas según tamaño y según ventas anuales	4
Ilustración 5- Porción de empresas clasificadas según ventas en el año 2014	4
Ilustración 6- Ventas por tipo de empresa en el año 2014.....	5
Ilustración 7 - Participación de trabajadores protegidos por mutualidades según tamaño de empresa	5
Ilustración 8 - Proporción de trabajadores Protegidos por organismos administradores	6
Ilustración 9- Servicios y prestaciones ofrecidos por la ACHS	7
Ilustración 10 - Organigrama de Mutual de Seguridad CChC	12
Ilustración 11 - Objetivos del plan estratégico 2015-2020.....	13
Ilustración 12 - Grupos de interés de Mutual Seguridad	14
Ilustración 13- Organigrama Cliente Gerencia Nacional de Pymes.....	18
Ilustración 14 - Organigrama del Área Dirección de Operaciones de Mutual Asesorías S.A	18
Ilustración 15 - Proporción de empresas adheridas a ChCC y trabajadores asegurados según tamaño de empresa	22
Ilustración 16 - Proporción de empresas Pymes en RM clasificadas según criticidad.....	23
Ilustración 17- Accidentabilidad en Chile según tamaño de empresas periodo 2005-2014.....	24
Ilustración 18 - Reducción de Accidentes	25
Ilustración 19- Actividades realizadas a empresas Pymes a lo largo del año 2015.....	26
Ilustración 20 - Cantidad de Intervenciones PGP realizadas.....	27
Ilustración 21 – Modelo conceptual del enfoque EFQM	30
Ilustración 22 - Ciclo del modelo EFQM.....	33

Ilustración 23 - Etapas de la metodología Kaizen	34
Ilustración 24 - Elementos de un Sistema de Información.	36
Ilustración 25 - Mapa De Proceso	39
Ilustración 26 - Intervenciones efectivas de asesores de RM a lo largo del año 2015	40
Ilustración 27 - Sistema RAMA	43
Ilustración 28 - Cuestionario para indicadores de Comportamiento	47
Ilustración 29 - Mapa de Proceso Luego del Rediseño	47
Ilustración 30- Reporte Diario de Asesores.....	51
Ilustración 31 - Reporte Semanal de Asesores	52
Ilustración 32 - Reporte Semanal y Mensual de Resultados	52
Ilustración 33 - Reporte Semestral de Impacto	53
Ilustración 34 - Nuevas Variables al momento de descargar Información de Sistemas.....	53

Indicé de Tablas

Tabla 1 – Datos del mercado de las mutualidades para julio 2015	3
Tabla 2 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014	8
Tabla 3 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014	9
Tabla 4 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014	10
Tabla 5 - N° de empresas adheridas a la MUSEG y n° promedio de tragadores periodo 2013-2014	22
Tabla 6 - Cantidad de empresas Pymes adheridas a MASC en RM clasificadas según criticidad	23
Tabla 7- N° de accidentes y enfermedades para el año 2014	24
Tabla 8 - Cantidad de actividades realizadas a empresas Pymes a lo largo del año 2015..	26
Tabla 9 - Comparación entre metodologías EFQM y Kaizen	35
Tabla 10 - Variables de diseño del modelo	44

Capítulo 1

Introducción

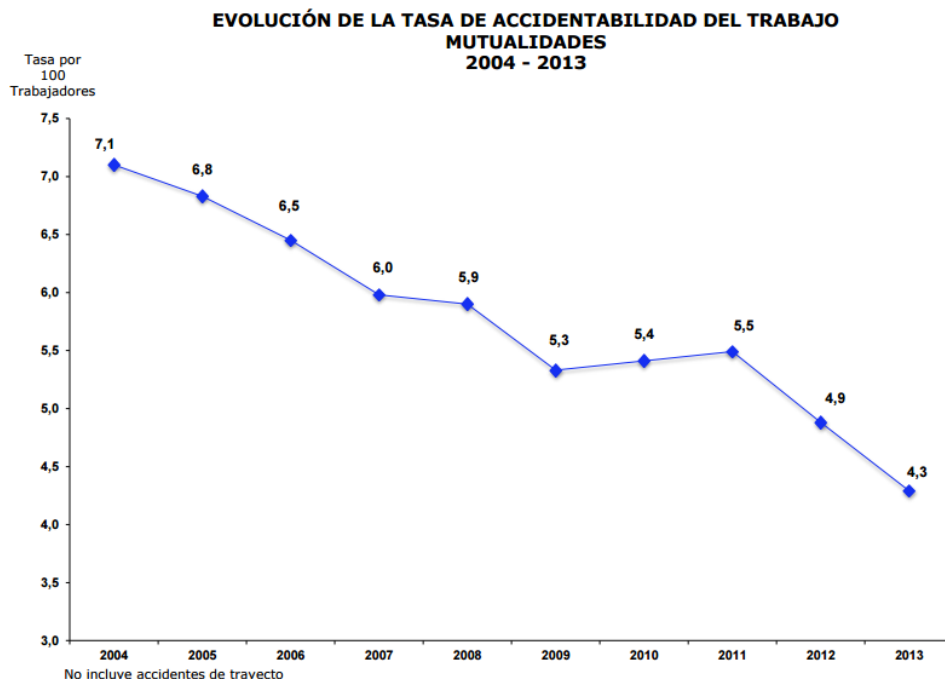
En este capítulo se presenta el sector de las mutualidades, sus planteamientos estratégicos y datos importantes a considerar. Esbozar un perfil de la compañía junto con los pilares que guían sus acciones es parte de lo que se verá en el siguiente capítulo.

1.1 Antecedentes del Sector de las Mutualidades

Las mutuales de seguridad son instituciones privadas sin fines de lucro encargadas de realizar acciones de prevención en materia de riesgo, tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Estas son reguladas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

En el año 1962 la tasa de accidentabilidad laboral del país era superior al 35% anual. En aquella época no era obligación suministrar el seguro sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales a los trabajadores. La promulgación de una cultura de prevención de riesgo era prácticamente inexistente al interior de las empresas. La mayoría de los accidentes y enfermedades profesionales eran cubiertos por el propio trabajador. A raíz de estos antecedentes, se dicta la Ley N° 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales del 1° de febrero de 1968. Para el año 1971 se inaugura el primer Hospital del Trabajador de Santiago por la ACHS.

En las siguientes ilustraciones se tienen las tasas de accidentabilidad a través de los años en general y separado por mutualidad.



*Ilustración 1- Tasa de accidentabilidad en los años 2004-2013
Fuente: Superintendencia de Seguridad Social*

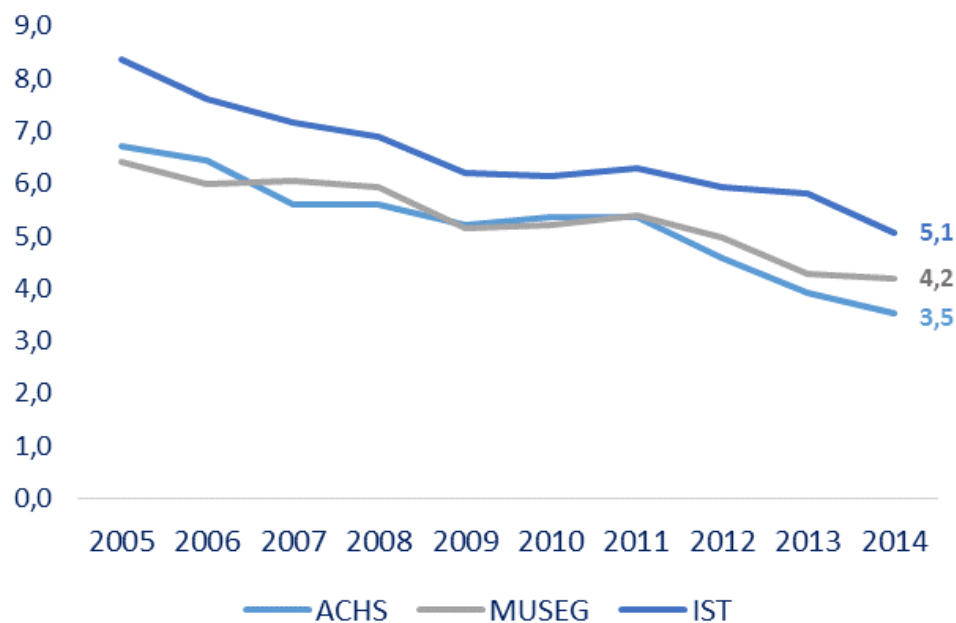


Ilustración 2 - Accidentabilidad según Mutualidades periodo 2005-2014
Fuente: SUSESO

El cálculo de la accidentabilidad se detalla en la siguiente ecuación:

$$\text{Accidentabilidad (\%)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores accidentados}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}} \times 100$$

En el marco del accidente de la mina San José en el año 2010, en el cual 33 mineros quedaron atrapados producto de un derrumbe ocurrido al interior de la mina, con el fin de reforzar la prevención en accidentes ligados al trabajo, las mutualidades del país se enmarcan en el compromiso de reducir la tasa de accidentabilidad a un 3,5% para el año 2016, contribuyendo al desafío país de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. En función de lo anterior y de la evolución del sector industrial surge la necesidad de desarrollar la seguridad social en Chile con el fin de ayudar a las empresas adherentes a las mutualidades a prevenir los accidentes. Estas asesorías están enfocadas principalmente en fomentar una cultura de seguridad en las empresas. Es por eso que se presenta el sector industrial de las mutualidades y no de las consultorías, ya que el enfoque de Mutual Asesorías es único y abarca solamente el ámbito de la Seguridad.

Uno de los objetivos principales de las mutuas es administrar el Seguro Social Obligatorio contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de los trabajadores que prestan servicios a las entidades empleadoras.

En la actualidad el mercado de las mutualidades está compuesto por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), el Instituto de Seguridad del trabajo (IST), y la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC o MUSEG), siendo esta última la que posee mayor participación de mercado dentro de las mutualidades. Si bien el Instituto de Seguridad Laboral (ISL) no es una mutualidad ya que pertenece al sector público, está igualmente encargado de administrar el seguro social obligatorio contra accidentes del trabajo.

El número de entidades cotizantes por mutualidad, la cantidad de trabajadores por los cuales se cotizó y el promedio de trabajadores por empresa cotizantes se muestra en la siguiente tabla:

	Cotizaciones	Trabajadores	Trabajadores/Empresas
CChC	78.714	1.960.000	24,9
ACHS	53.951	2.308.818	42,79
IST	16.689	569.509	34,12
ISL	343.353	832.560	2,43
Total	484.912	5.646.524	11,64

Tabla 1 – Datos del mercado de las mutualidades para julio 2015

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social

Para el año 2014, los 5.646.524 trabajadores asegurados representan alrededor del 71% de los ocupados¹ en Chile, el resto no protegido por el seguro es explicado por aquellos ocupados pertenecientes a grupos no remunerados, algunos empleadores, algunos trabajadores independientes y trabajadores informales.

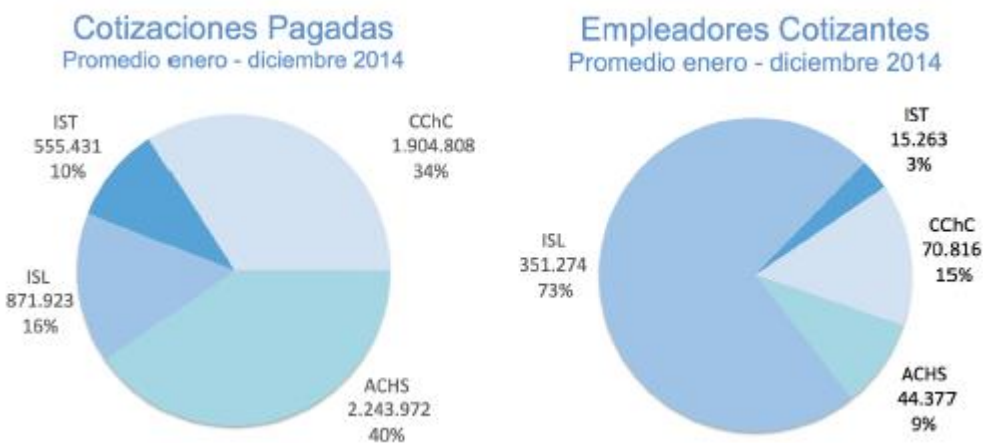


Ilustración 3 - Participación de mercado según empresas cotizantes y cantidad de trabajadores por empresa año 2014
Fuente: SUSESO

Es fácil apreciar que el mercado de las mutualidades está fuertemente concentrado en dos empresas, la ACHS y MUSEG, siendo estas las empresas que más trabajadores protegen.

Antes de continuar con el análisis del mercado de las mutualidades en la siguiente ilustración se muestra la clasificación de empresas de manera resumida según el Servicio de Impuestos Internos la cual se hace referencia en más de una ocasión a esta clasificación en más de una ocasión.

¹ Ocupados: Todas las personas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, trabajaron al menos una hora, recibiendo un pago en dinero o en especie, o un beneficio de empleado/empleador o cuenta propia. Fuente: INE

MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
< 2.400 UF	2.400 a 25.000 UF	25.000 a 100.000 UF	> 100.000 UF
< M \$55.200	M \$55.200 a M \$575.000	M \$575.000 a M \$2.300.000	> M \$2.300.000
1 – 9 trabajadores	10 – 49 trabajadores	50 – 199 trabajadores	+ de 200 trabajadores

Ilustración 4 - Clasificación de empresas según tamaño y según ventas anuales
Fuente: SII

El gran número de empresas aseguradas por parte del Instituto de Seguridad Laboral se debe a dos factores: la cantidad de empresas clasificadas por tamaño y los ingresos de estas. De todas las empresas en Chile, una gran masa son microempresas las cuales representan un 75% del total de las empresas, cotizan dicho seguro obligatorio al menor costo posible ya que sus ventas percibidas en un año pertenecen tan solo a un 15% del total de las ventas realizadas por las empresas (incluye micro, pequeña y mediana empresa). Dichos datos se desprenden de las siguientes 2 ilustraciones.

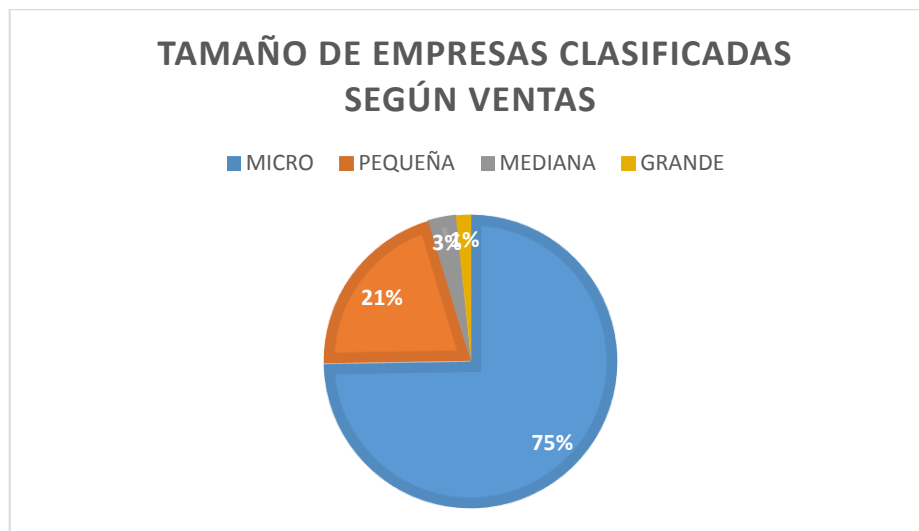


Ilustración 5- Porción de empresas clasificadas según ventas en el año 2014
Fuente: Servicio de Impuestos Internos

En los últimos años Chile ha aumentado el incentivo hacia los emprendimientos a través de créditos Corfo y Start-Up Chile entre otros. Gracias a esto, se ha visto un alza en la cantidad de trabajadores independientes y microempresas. Desde el 2005 al 2014, se ha observado una disminución de la proporción de microempresas, 80,5% en el 2005 a un 75% el 2014, y un aumento de las pequeñas empresas, de un 16% en el 2005 a un 21% en el 2014. Este aumento también se ha observado en los tramos pequeñas y grandes empresas. Por lo cual, se observa una tendencia al crecimiento de las empresas.

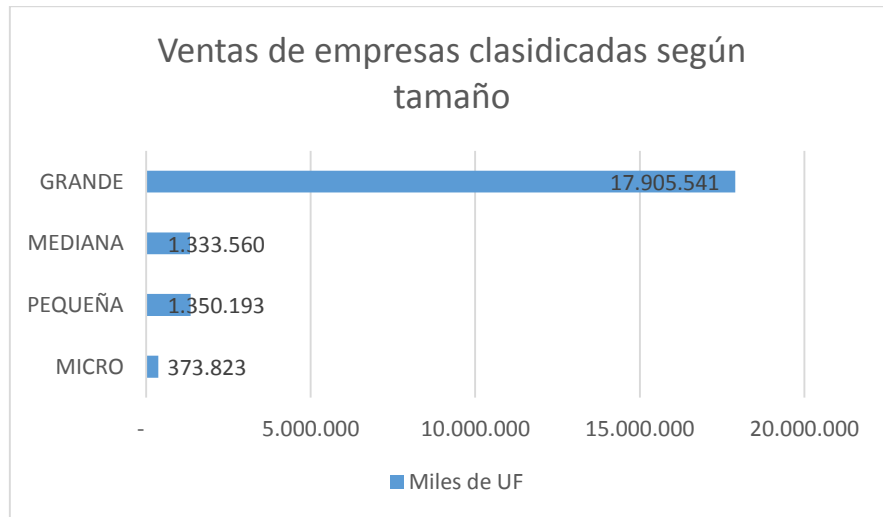


Ilustración 6- Ventas por tipo de empresa en el año 2014

Fuente: Servicio de Impuestos Internos

Dos situaciones claras se observan en mercado de las mutualidades, una gran masa de empresas las cuales deben ser aseguradas a un bajo costo y por otro lado se observa una minoría, 1% de las empresas, las cuales perciben el 85% de las ventas en un año por lo que están dispuestos a pagar más por una mejor cobertura al momento de accidentarse sus empleados. Además, el grueso de los trabajadores del país se concentra en grandes empresas.

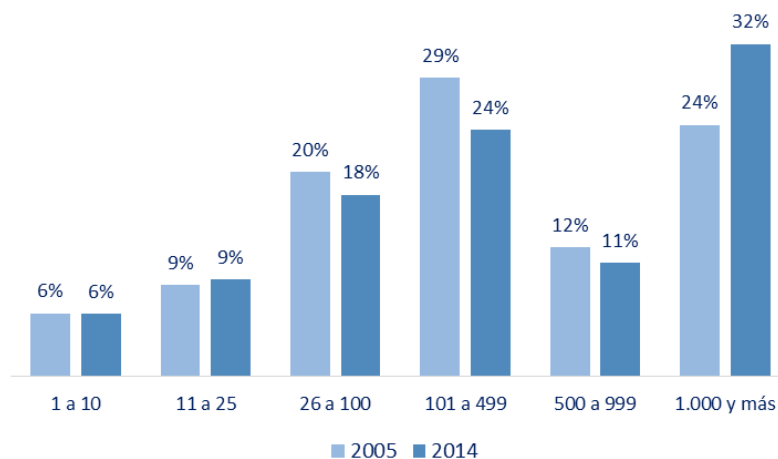


Ilustración 7 - Participación de trabajadores protegidos por mutualidades según tamaño de empresa

Fuente: SUSESO

Si se echa un vistazo a la tendencia histórica, se aprecia que los trabajadores protegidos por la ACHS y MUSEG ha aumentado, el IST se mantiene constante y el ISL ha ido disminuyendo. Como bien se dijo anteriormente, las primeras 2 empresas mencionadas son las que aseguran a la mayoría de las grandes empresas, las cuales a su vez son las empresas que ha aumentado su número de trabajadores.

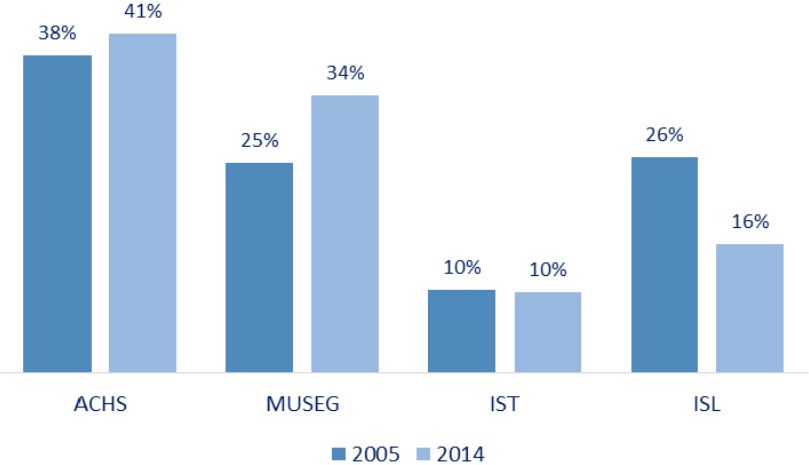


Ilustración 8 - Proporción de trabajadores Protegidos por organismos administradores
Fuente: SUSESO

Posibles planteamientos estratégicos frente a esta situación son variados. A lo largo del título se verán las diversas posturas que poseen las empresas encargadas de suministrar el Seguro Obligatorio contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

1.1.1 Asociación Chilena de Seguridad

Creada en el año 1958 por la iniciativa de un grupo de empresarios, la ACHS ofrece soluciones a problemas que enfrentan las empresas en materia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en respuesta a una necesidad de mercado de la época la cual era las altas tasas de accidentabilidad en el país.

En la actualidad, la ACHS consta con 1 hospital, 94 centros de atención, 7 clínicas regionales, 132 policlínicos en faenas y 470 vehículos de rescate y 54.516 empresas adheridas. Su estado de cuentas consta con ingresos de \$272.075.000.000 pesos, \$190.321.000.000 pesos en reservas de fondos y activos evaluados en \$473.592.000.000 pesos.

Los principales servicios y prestaciones ofrecidos por la ACHS caen en tres categorías: prevenciones de accidentes y enfermedades laborales, prestaciones de salud y prestaciones económicas. En la siguiente ilustración se explica de mejor manera estos servicios y prestaciones.

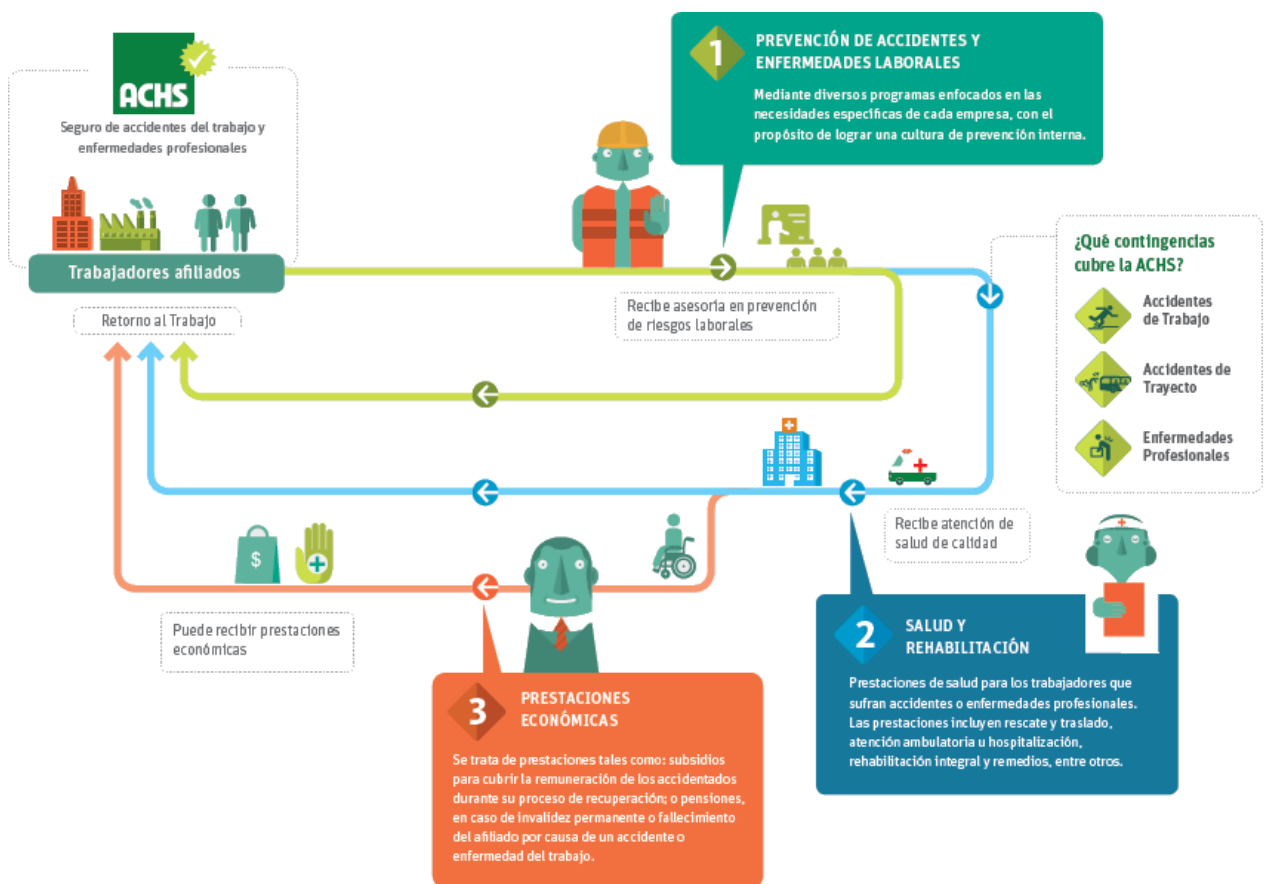


Ilustración 9- Servicios y prestaciones ofrecidos por la ACHS
Fuente: Memoria Integrada ACHS 2014

La ACHS define como aspiración personal “Ser reconocidos como referentes en prevención y salud ocupacional, desarrollando una acción preventiva valorada por el cliente y asumiendo un rol social trascendental”.

Para ello define como valores de la empresa: la seguridad, el sentido de la urgencia, el trabajo en equipo, el hacerse cargo, la meritocracia y la innovación.

La Asociación Chilena de Seguridad define 4 ejes estratégicos, los cuales buscan a través de sus valores lograr su aspiración como empresa:

- **Orientación al Logro:** Disminuir la tasa de accidentabilidad a menos de 6,2% y la tasa de siniestralidad a menos de 68 fatalidades. Los valores del año 2014 fueron de 3,69% y 74 muertes en empresas adheridas a la ACHS.
- **Experiencia de Atención Distintiva:** Mejorar el clima organizacional en más de un 75%, aumentar la satisfacción neta de pacientes a más de un 80% y la satisfacción neta de empresa a más de 60%. En el 2014, se obtuvo 56%, 72% y 49% respectivamente para aquellos índices. Esto se obtuvo a través de encuestas de satisfacción.
- **Experiencia Operacional:** Operar en una organización de amplio alcance y alta complejidad de manera óptima y eficiente. Para lograr esto se desea aumentar el margen operacional sobre el 6%. Para el 2014 se obtuvo un margen operacional de un 5%.
- **Trascendencia Social:** Pertenecer al top 20 en reputación corporativa a través de un fortalecimiento de la validación de la organización por parte del grupo de interés. Para el 2014 la ACHS se encuentra en el puesto número 34 en el ranking de MercoEmpresas de las empresas más responsables.

En una vista más detallada de las metas a alcanzar por la Asociación Chilena de Seguridad no está definida ninguna meta que ataque principalmente al segmento Pyme, pero si dentro de su público de interés. Para ellos, la compañía desea generar comunidad y crear una plataforma dedicada a ellos.

El 2014 se desarrolló una aplicación móvil para la captura de información en terreno que permite generar y entregar un plan de acción preventivo al cliente Pyme. Conjuntamente, se registró un aumento del 27% en empresas adheridas clasificadas dentro de aquel segmento y la obtención del sello Pro Pyme un año más. Además, se realizaron más de 246.000 evaluaciones laborales preventivas. Para el mismo año 42.000 empresas Pymes se encuentran afiliadas a esta mutualidad y se realizaron 32.000 planes preventivos a estas.

A continuación se presenta la cantidad de accidentes y enfermedades profesionales en el año 2014 de empresas adheridas a la ACHS.

Tipo de Denuncia	Total
Accidente de Trayecto	20.036
Accidente Laboral	81.229
Enfermedad Profesional	1.691
Total	102.956

Tabla 2 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014

Fuente: SUSESO

1.1.2 Instituto de Seguridad del Trabajo

Fundada el 31 de diciembre de 1957 bajo el nombre Instituto de Seguridad ASIVA, siendo en el año 1966 que adquiere el nombre de Instituto de Seguridad del Trabajador. Surge por la necesidad de las empresas de contar con asesoría especializada en temáticas preventivas y de seguridad, pero también en áreas transversales como el manejo del capital humano, el liderazgo y la conducta.

Sus valores declarados son: desarrollo de relaciones comerciales, la responsabilidad, generar soluciones acordes a las necesidades del cliente, constancia para el logro y orientados a la calidad.

Actualmente consta con 1 hospital, 20 centros de atención y 1 policlínico a lo largo del país. Posee un margen de \$718.311.000 pesos, activos evaluados en \$851.724.000 pesos y un patrimonio de \$192.132.000 pesos. A pesar de ser la mutualidad más antigua de las tres, el IST es la de menor tamaño y cantidad de clientes con tan solo 16.689 empresas adheridas.

A continuación veremos los datos de accidentes y enfermedades laborales para empresas adheridas al IST en el año 2014.

Tipo de Denuncia	Total
Accidente de Trayecto	7.112
Accidente Laboral	27.696
Enfermedad Profesional	993
Total	35.801

Tabla 3 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014
Fuente: SUSESO

Además de suministrar el seguro social obligatorio contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, el IST ofrece servicios de gestión preventiva, coaching, capacitaciones y exámenes psico-sensotécnicos, abarcando las áreas de la higiene industrial, estudios ambientales, gestión integral de riesgo, preparación ante emergencias, ergonomía, etc.

Para el 2014 se realizaron 48.895 actividades de prevención lo que significó una disminución en la tasa de accidentabilidad de empresas adheridas en un 1,1% con respecto al año 2013. Para el 2014 se registró una tasa de accidentabilidad de un 6,4%, lo cual la sitúa en la mutualidad con mayor tasa de accidentabilidad no solo del 2014 sino que de al menos los 4 últimos años.

El IST no posee el sello Pro Pyme, el cual para ser obtenido requiere de un compromiso de pago menor a 30 días a proveedores Pymes y al menos el 5% de sus proveedores deben ser Pymes. Además de aquello tomando los datos de la tabla 1 se tiene un índice de trabajadores por empresa adherida de un 34,12, siendo la segunda empresa de la tabla con mayor ratio. La clasificación de empresas se debe a su tamaño, este indicador da un indicio de que su foco no son empresas Pymes.

1.1.3 Instituto de Seguridad Laboral

Como ya se expresó en la sección dedicadas al sector de las mutualidades, el ISL no es una mutualidad a pesar de estar autorizado para suministrar el seguro social obligatorios contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, además de no posee fines de lucro y ser regulado igualmente por la SUSESO. Posee un carácter público y pertenece al Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

En caso de accidente o enfermedad profesional, el ISL no solo facilita la atención en hospitales y clínicas públicas a lo largo del país, sino que también posee convenios para realizar atenciones médicas en instituciones pertenecientes a la Mutual y la ACHS. De esta manera el Instituto de Seguridad Laboral posee la red más extensa de establecimientos de atención médica.

Similar a los servicios y prestaciones ofrecidos por las mutualidades, el ISL presenta 3 categorías:

- **Prevención de Riesgo:** Incluye capacitaciones, asesorías, mediciones técnicas e investigación de accidentes graves y fatales de origen laboral.
- **Prestaciones Médicas:** Tratamientos para accidentes y enfermedades profesionales, y reeducación laboral de trabajadores accidentados y enfermos profesionales.
- **Prestaciones Económicas:** Indemnizaciones por daños permanentes con origen en accidentes del trabajo o enfermedades profesionales, pensiones, subsidios por incapacidad temporal laboral y asignación familiar.

Durante el año 2014 el 53,3% del gasto total institucional correspondió a prestaciones económicas, un 21,1% a prestaciones médicas y un 7,1% a prestaciones preventivas incluyendo los valores traspasados al Ministerio de Salud vía transferencias por un monto total de \$10.534.461.000 pesos.

A continuación el número de accidentes y enfermedades profesiones de empresas adheridas al ISL en el año 2014.

Tipo de Denuncia	Total
Accidente de Trayecto	2.713
Accidente Laboral	9.583
Enfermedad Profesional	349
Total	12.645

Tabla 4 - N° de accidentes y enfermedades para el año 2014
Fuente: Instituto de Seguridad Laboral

El Instituto de Seguridad Laboral tiene como misión preponderante garantizar a todos los trabajadores, particularmente los independientes, los informales, los pertenecientes a pequeñas empresas y demás trabajadores con un grado mayor de vulnerabilidad, acceso, información e incorporación al sistema de la Ley N° 16.744, colaborando de manera decisiva a la promoción y protección de los valores de la Seguridad y Salud en el trabajo a lo largo y ancho de la esfera productiva y de servicios del país.

Los alineamientos trazados por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social sobre los cuales el Instituto ha focalizado su trabajo son:

- El fortalecimiento de la gestión de riesgos laborales de sus empresas adheridas, entregando asesoría especializada, capacitaciones y evaluaciones para gestión de riesgos y control de los mismos, contribuyendo a la generación de ambientes de trabajo saludables y seguros en concordancia con el objetivo que busca promover y asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en el trabajo, así como de salud ocupacional.
- La mejora continua de los niveles de calidad de los productos, servicios y atención otorgados, optimizando los tiempos de tramitación para la obtención de los beneficios económicos, gestionando eficazmente las atenciones médicas que permiten el tratamiento oportuno y de rápida recuperación, mejorando los convenios médicos existentes, los productos desarrollados en el ámbito preventivo y los canales de atención.
- Participación en la construcción de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, con un rol de Secretario Técnico junto a la Dirección del Trabajo y bajo la coordinación de la Subsecretaría de Previsión Social.

Un 17% del total de cotizantes del ISL en el año 2014 representan a trabajadores de casas particulares. De la tabla 1 se observa que el promedio de trabajadores asegurados por empresas cotizantes es de 2,43, es decir, el ISL protege a las empresas de menor tamaño que vendrían siendo microempresas y independientes. Debido a su planteamiento estratégico y al público al cual apunta, el ISL es encargado de proteger a las empresas más pequeñas y vulnerables.

La proporción de trabajadores protegido por el ISL ha disminuido en un 10% en los últimos 9 años ya que la proporción de empresas independientes o microempresas se ha mantenido mientras que ha aumentado el número de trabajadores en grandes empresas.

1.2 Mutual de Seguridad

Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, fue creada en 1966 por la Cámara Chilena de la Construcción, al ver la difícil situación que vivían los trabajadores y su grupo familiar al sufrir un infortunio en el trabajo, con el consiguiente costo social y económico para el país.

Hoy administra el Seguro Obligatorio de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, para esto, cuenta con programas integrales de prevención de riesgos que permiten proteger la integridad física y salud de los trabajadores de sus empresas adherentes, mejorando su calidad de vida y la del entorno familiar.

Mutual dispone de una red privada de centros de salud, que cubre todo el territorio nacional, donde proporciona una atención integral que comprende todos los recursos necesarios para el rescate, atención médica, la recuperación del paciente incluyendo cirugía, hospitalización, medicamentos y rehabilitación. Para ello cuenta con el hospital clínico de Santiago, 73 centros de atención de salud (CAS), 37 centros de evaluación del trabajo (CET), una amplia red de clínicas a lo largo del país e incluso dos aviones para traslado de pacientes críticos.

A continuación, se puede apreciar el organigrama de la empresa:

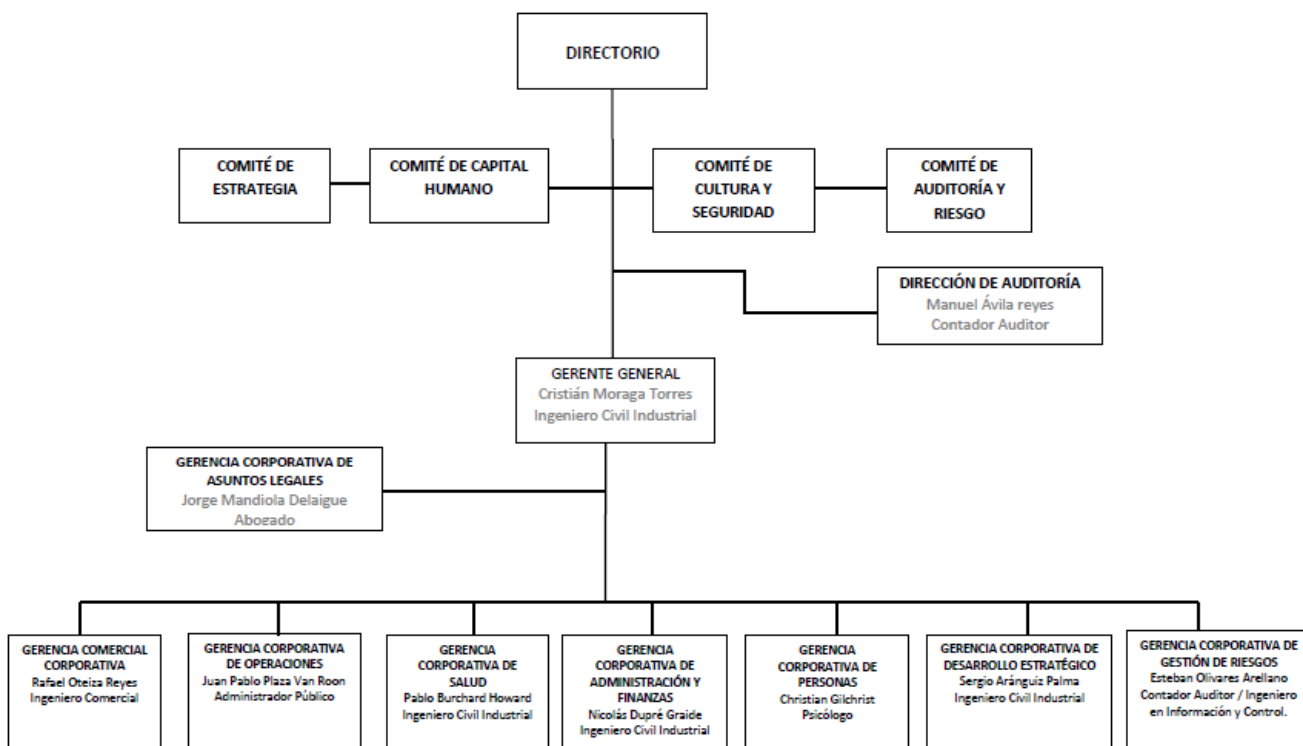


Ilustración 10 - Organigrama de Mutual de Seguridad CChC

Fuente: Mutual Seguridad

Para el 2014, se registró un margen bruto de menos de \$3.308.000.000 pesos y un pago por beneficios económicos de alrededor de \$53.762.000.000 pesos. Beneficios económicos debidos a accidentes del trabajo o enfermedades profesionales.

1.2.1 Planteamiento Estratégico

El planteamiento estratégico trazado por Mutual de Seguridad tiene una visión a largo plazo hasta el año 2020. Su objetivo central es la maximización de la gestión en ámbitos propios de su rol como mutualidad y desafíos propuestos como: el crecimiento del número de trabajadores cubiertos, la disminución de la tasa de accidentabilidad entre las empresas adherentes, la acreditación de centros de salud y una mejor seguridad, y la salud ocupacional en el trabajo para los colaboradores de Mutual de Seguridad.

Para lograr aquello se definen los siguientes ejes centrales:

1. Mayor cercanía y conocimiento de sus clientes, y personas.
2. Una nueva oferta de servicios para los clientes: soluciones integradas de protección, bienestar, sustentabilidad y continuidad operacional en el ámbito de las personas, a través de consultorías, formación, prestaciones de salud y prestaciones económicas.
3. La diferenciación en la industria de las mutualidades: una experiencia memorable y resolutive de los clientes que atiende, en el marco de seguridad social.

Para ellos se fijan 10 objetivos que buscan cumplir el planteamiento estratégico deseado, cumpliendo con la visión, misión y valores que propone la empresa, características que serán expresada más adelante.

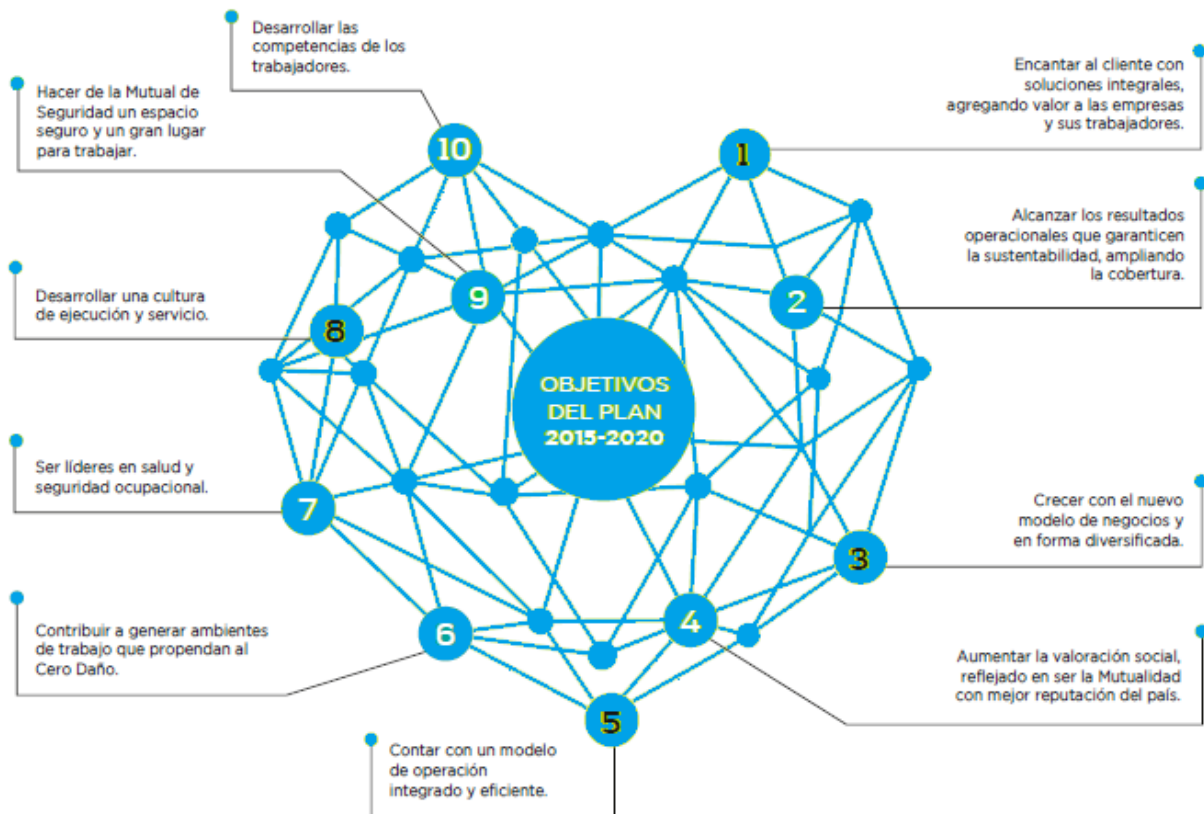


Ilustración 11 - Objetivos del plan estratégico 2015-2020
Fuente: Mutual de Seguridad

1.2.2 Grupos de Interés

Generar relaciones de largo plazo que permitan crear vínculos y confianza con la organización, así como promover las mejores prácticas y aportar en temas de cultura de seguridad es lo que busca MUSEG al momento de definir sus aliados estratégicos.

Tal como se declara en la ilustración, la cartera de clientes Pymes es importante para la compañía, por esta razón todos los años Mutual se hace acreedor del sello Pro Pyme.

ÁMBITO	ORGANIZACIÓN
Gremios empresariales	Cámara Chilena de la Construcción
	Sociedad Nacional de Minería (Sonami)
	Asociación de Grandes Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin)
	Colegio de Ingenieros de Chile A.G.
	Asociación de Exportadores de Manufacturas (Asexma)
Pymes y emprendimiento	Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile (Confedechtur)
	Pro Pyme
	Asociación de Emprendedores de Chile
	Corporación de Fomento Fabril (Corfo)
Gobierno	Oficina Nacional de Emergencia (Onemi)
	Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis)
	Comisión Nacional de Seguridad del Tránsito (Conaset)
Universidades y centros de pensamiento	Universidad Adolfo Ibáñez
	Universidad de Santiago
	Universidad Santo Tomás
	Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)
	Universidad de Chile
RSE y sustentabilidad	Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa)
	Pacto Global
	Acción
	PROhumana
	Generación Empresarial

Ilustración 12 - Grupos de interés de Mutual Seguridad
Fuente: Mutual de Seguridad

El planteamiento estratégico como los grupos de interés de MUSEG es importante ya que sus filiales como Mutual Asesorías son parte del compromiso planteado. Estar alineado con ellos se vuelve fundamental para lograr el compromiso a largo plazo fijado en para el periodo 2015 al 2020.

1.3 Mutual Asesorías

La Compañía Mutual Asesorías S.A corresponde a una filial de Mutual de Seguridad CChC. Desde el punto de vista de la propiedad, pertenece al sector privado ya que no pertenece al Estado de Chile. A diferencia de Mutual de Seguridad, la estructura legal corresponde a una sociedad anónima por lo que es una empresa con fines de lucro.

La actividad de la empresa está completamente ligada a entregar servicios de asesorías en prevención de riesgos de accidentes del trabajo siendo consecuente con su estrategia. Es posible que dentro del marco de las asesorías se entreguen productos tales como lápices, tacos, guías de prevención, sin embargo, no se considera como actividad productiva si no como un complemento al servicio entregado.

1.3.1 Visión

En el contexto anterior, la visión de la empresa está definida de la siguiente manera:

“Aspiramos a contribuir significativamente en la creación de una sociedad desarrollada y sustentable, que valore una cultura de seguridad en la que los riesgos en los puestos de trabajo estén controlados.”

1.3.2 Misión

En concordancia con los valores y objetivos de la empresa matriz, Mutual de Seguridad CChC, se ha planteado como misión:

“Apuntamos a crear y desarrollar soluciones en asesorías en gestión y prevención de riesgos y salud ocupacional, orientadas a generar tanto en Chile como en el resto de Latinoamérica, puestos de trabajo libres de daño, enfatizando para ello en la sustentabilidad, innovación y transformación.”

1.3.3 Valores

Alineados con su respectiva visión y misión, los pilares que definen a la compañía y valores que busca en sus empleados son:

Valoración de la Vida

Nos comprometemos día a día con el desarrollo de una cultura de protección de las personas y del medio ambiente.

Integridad

Nuestra conducta se basa en la confianza, honestidad, consecuencia y transparencia, cumpliendo con la palabra empeñada en cada compromiso adquirido.

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.

Superación

Fomentamos la constante mejora de nuestro accionar, la perseverancia en el logro de nuestros objetivos y la superación de los permanentes desafíos que enfrentemos.

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 se concreten.

1.3.4 Historia

Como ya se mencionó antes, Mutual Asesorías S.A es una empresa perteneciente a la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la construcción, la cual posee más de 45 años de experiencia. En vista de la evolución del sector industrial, Mutual de Seguridad ChCC inicia un proceso de asesorías a ciertas empresas.

Es así que, en 1996, a raíz de una asesoría desarrollada en temas de riesgos del trabajo al grupo Suramericana, nace MAS. Hay que mencionar que, en una primera instancia, Mutual Asesorías funcionaba como una “herramienta” de Mutual de Seguridad CChC, ya que los clientes que recibía eran derivados de la empresa matriz a la filial.

Siguiendo este patrón, la empresa funciona realizando asesorías principalmente a empresas extranjeras y a grandes empresas chilenas como algunas mineras. Si bien la empresa crecía a medida que más clientes eran derivados, la estrategia de la empresa era más bien pasiva. Esta estrategia se mantuvo hasta mediados del 2010.

Es así como en el 2010, surge la motivación de abrirse al mercado y captar un mayor número de clientes, pudiendo ser empresas adherentes a Mutual de Seguridad, empresas adherentes a otras mutualidades o empresas extranjeras. De esta forma para el 2011, Mutual Asesorías dobló sus ingresos anuales, manteniendo su crecimiento hasta hoy en día.

Mutual de Seguridad y Mutual Asesorías suscribieron para el 2013 un acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para apoyar a pequeños empresarios a aumentar su productividad y mejorar las condiciones del lugar de trabajo de sus empleados.

1.3.5 Principales Servicios

Como bien se ha expuesto anteriormente, las principales actividades de la empresa están relacionadas con la entrega de servicios de prevención y cultura de seguridad. Estas asesorías apuntan a aplicar mejoras sencillas y rápidas de implementar que incidan en una mayor productividad, además de facilitar y potenciar conocimientos para realizar mejores prácticas en el día a día. Destacan entre ellas:

Inteligencia de Riesgo y Gestión de Riesgos de Cartera

Análisis del perfil de riesgos con enfoque en el puesto de trabajo y elaboración de planes para la gestión de riesgos.

Diagnóstico y Plan Garantizado de Prevención

Diagnóstico resumido del cumplimiento legal y riesgos de la empresa para planes básicos de cumplimiento y gestión de riesgo.

Asesorías Específicas para Cumplimiento Legal

Asesorías en materias de cumplimiento legal tales como: Comités paritarios de higiene y seguridad y reglamento interno y obligación de informar.

Asesorías para Control de Riesgos

Evaluación y análisis de los riesgos de la empresa y asesoría para el control de los mismos.

Higiene Ocupacional

Mediciones de agentes ambientales tales como sílice, ruido. Aplicación de estándares nacionales e internacionales para la evaluación de riesgos ocupacionales. Aplicación de protocolos de evaluación cualitativa y cuantitativa de agentes en ambientes de trabajo.

Asesoría a Empresas de Medio y Alto Riesgo

Aplicación de metodologías de trabajo basadas en mapas de riesgo por puestos de trabajo, asesoría durante el proceso de implementación de controles de riesgo y evaluación de impacto.

Fidelización

Visitas a las empresas adheridas a Mutual de Seguridad CChC, con el objetivo de que el equipo actualice a los empresarios y sus colaboradores respecto de las prestaciones y beneficios que brinda la mutualidad, además de asesorarles respecto de su plan de higiene y seguridad laboral.

Las asesorías entregadas se clasifican en dos grupos: preventivas y reactivas. Las asesorías preventivas son aquellas ligadas a la prevención y control de riesgos. Estas poseen el elemento sorpresa ya que la empresa en cuestión no sabe que será visitada, en cambio, las asesorías reactivas son producidas por requerimiento del cliente o simplemente porque la empresa presentó un accidente.

En el anexo 1 al 5 se presenta el formulario de evaluación preventiva en terreno para realizar el diagnóstico y plan garantizado de prevención.

1.4 Relación Casa Matriz y Filial

Mutual Seguridad CChC genera proyectos a realizar por Mutual Asesorías entregados por la Gerencia Nacional de Pymes, que a su vez pertenece a la Gerencia Corporativa de Gestión de Riesgos.

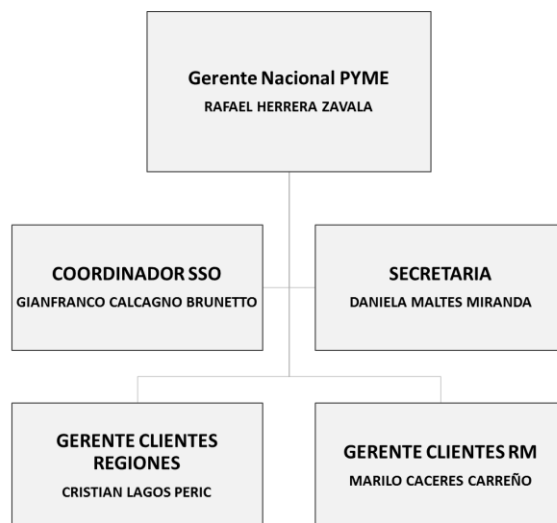


Ilustración 13- Organigrama Cliente Gerencia Nacional de Pymes
Fuente: Mutual Asesorías

Estos proyectos son ejecutados por la dirección de operaciones de MAS.

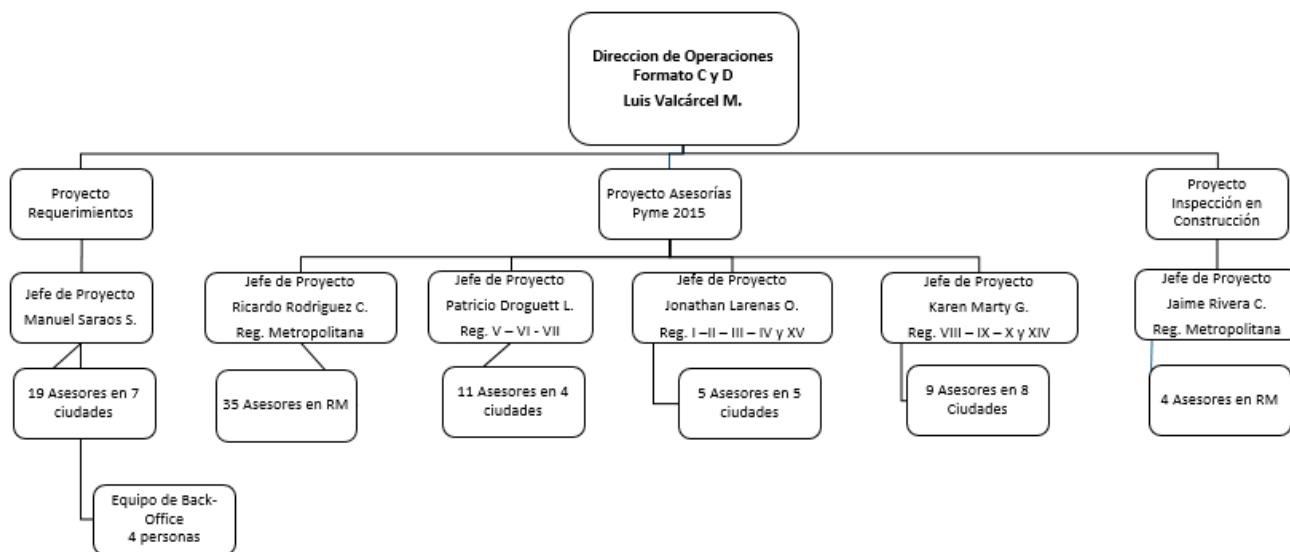


Ilustración 14 - Organigrama del Área Dirección de Operaciones de Mutual Asesorías S.A
Fuente: Mutual Asesorías

Su diseño y concepción teórica básica, es generado por la Gerencia Nacional de Pymes de Mutual de Seguridad y contrata a Mutual Asesorías para que sean ejecutados.

1.4.1 Proyectos

Los proyectos a realizar pertenecen a tres índoles:

- **Proyecto 1 “Requerimientos”:** Consiste en atender reactivamente, los requerimientos realizados por las empresas clientes, cumpliendo con un tiempo de respuesta óptimo, ejecución, informe de cumplimiento y garantía de calidad.
- **Proyecto 2 “Accidentabilidad”:** Busca lograr una meta de baja de accidentabilidad global de la cartera Pyme a nivel país, a través de la intervención y ejecución de actividades específicas definidas para diferentes conjuntos de empresas. El conjunto de empresas que se han definido por niveles de índices de criticidad en Rojas, Amarillas y Verdes.
- **Proyecto 3 “Cobertura”:** Radica en contactar efectivamente con una cantidad de empresas. Se tiene una meta definida para cada año. Estas empresas pertenecen al conjunto de empresas verdes (bajo índice de criticidad).

Para asegurar el éxito, Mutua Asesorías debe:

- Desarrollar, en conjunto con Mutua de Seguridad, la definición teórica del proyecto.
- Definir, en conjunto con Mutua de Seguridad, las metas, objetivos e impactos esperados con las intervenciones.
- Ajustar, con la aplicación de algoritmos actualizados, los niveles de criticidad de las empresas, los conjuntos de empresas que según niveles se definen como Rojas, Amarillas y Verdes.
- Definir el papel de los directores de carteras de la gerencia, en las diferentes etapas, procesos, control de avances y relacionamiento con los profesionales de Mutua Asesorías.
- Diseñar e implementar una estructura de organización, que permita alcanzar los objetivos y metas acordados. Incluye: jerarquía, personal, niveles por tareas y responsabilidades.
- Diseñar e implementar una estructura logística a nivel nacional, que permita una comunicación fluida y la infraestructura física para que los profesionales puedan desarrollar sus tareas y actividades.
- Diseñar e implementar un sistema de información, que permita el control en tiempo real de las intervenciones y ejecución de las actividades. Este sistema debe responder a las necesidades de control operacional básico, el control de gestión a nivel intermedio y control de gestión a nivel superior. Además, debe permitir reportar el avance, en detalle y agregado, dependiendo de los niveles de gestión del cliente.
- Diseñar y hacer operativas las actividades de asesoría.
- Definir los protocolos para las actividades de asesoría.
- Especificar el hardware necesario para nivel de profesional.
- Diseñar e ejecutar la inducción inicial, y el plan de inducción a realizar en el período el proyecto.

Estas actividades de asesorías, pueden relacionarse con distintos tipos de intervenciones: PGP², iluminación, ergonomía, cualitativa y ruido. Siendo estos últimos aplicables a cada puesto de trabajo por lo cual la duración depende de la cantidad de puestos de trabajos. Para el PGP se tiene una duración estimada de 45 minutos.

El trabajo de título está focalizado en la descripción de proyectos tipo 2 y 3.

² PGP: Plan de Gestión Preventiva, este mide el grado de cumplimiento de las normas de seguridad de la empresa para entregar posteriormente un plan de acción.

1.4.2 Actores Involucrados

Cada proyecto posee un jefe de proyecto, con una meta a cumplir en un plazo determinado.

El tendrá bajo su responsabilidad un equipo de AGR³, y deberá velar por el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas a ellos. Será responsable de la programación y ejecución de las actividades de asesoría de su equipo, del cumplimiento de las metas y objetivos de la región y/o zona asignada. Además, asumirá la responsabilidad de fijar las metas de productividad diaria, semanal y mensual de sus AGR. Controlar la actividad diaria de los AGR a su cargo mediante el sistema de información interno llamado RAMA y reportar diariamente al jefe de operaciones del cumplimiento de su equipo, las novedades y situaciones que puedan impedir el cumplimiento de las metas. Su obligación no sólo será controlar, sino que además tomará las medidas correctivas necesarias para cumplir las metas de su zona. En lo posible deberá ejercer actividades de “mentoring” con aquellos AGR que lo necesite, por competencias o inexperiencia.

El jefe de proyecto cuenta con el apoyo de AGRS⁴, ingenieros en prevención de riesgos. Su actividad fundamental es acompañar en terreno a los AGR, para comprobar si ellos se ajustan a los procedimientos establecidos para el proyecto, además de verificar el nivel de conocimiento y como lo aplican en el terreno. Determinar las fortalezas y debilidades de los asesores en gestión de riesgos y transmitir al jefe de proyecto como se puede resolver. Al igual que un jefe de proyecto ejerce “mentoring”, para que los asesores puedan aumentar su productividad. Reportar diariamente a los Jefes de Proyectos sus actividades, proponer planes de acción y entregar toda información que resulte útil para realizar la mejora continua del proyecto son parte de sus tareas.

El jefe de proyecto entrega un listado de empresas a visitar por los AGR los cuales tienen la responsabilidad de implementar las diferentes intervenciones. Parte de sus tareas, obligaciones y responsabilidades son:

- Conocer en detalle el documento.
- Ser un consultor que domina todas y cada una de las Actividades de Asesoría a implementar, y es capaz de asesorar a la empresa para que se comprometa y actúe de acuerdo a sus reales necesidades y por ende alcance los objetivos de accidentabilidad y sustentabilidad.
- El AGR deberá comunicar, a su Jefatura superior inmediata, toda la información que se considere de utilidad para la mejora de las Actividades de Asesoría.
- El AGR deberá reportar diariamente las Actividades de Asesoría desarrolladas, en el formato que le proporciona el Sistema de Información RAMA.
- El alcance geográfico de su actividad será definido por su jefe de proyecto.
- Estará obligado a utilizar, en terreno, los elementos de protección personal requeridos para la tarea.
- Además de los elementos de protección personal, deberá portar su identificación personal.
- Su presentación verbal y física deberá estar acorde, siendo imprescindible causar una buena impresión a los ejecutivos de las empresas que asesorará.
- Deberá mantener una adecuada coordinación y comunicación con el personal de Mutual.

³ AGR: Asesor en Gestión de Riesgos, encargados de aplicar en terreno diversos protocolos de prevención.

⁴ AGRS: Asesor en Gestión de Riesgos Senior.

1.5 Cobertura del Seguro Social Obligatorio

Las empresas pagan un seguro social obligatorio en el sistema de mutualidades o sistema público, el cual otorga a los trabajadores adheridos el beneficio de recibir en forma gratuita prestaciones médicas y económicas en caso de sufrir un accidente del trabajo, trayecto o una enfermedad profesional, según la ley 16.744.

Accidente del Trabajo

Toda lesión sufrida por una persona a causa u ocasión de trabajo, y que esta le produzca una incapacidad o muerte. Para ello, el siniestro debe cumplir con la existencia de tres requisitos: una lesión, una incapacidad o muerte por un periodo de duración no estipulado por la ley y una relación de causalidad entre la lesión, incapacidad o muerte con el trabajo. Esto exceptúa siniestros producidos por fuerza mayor extraña al trabajo y aquellos provocados intencionalmente por el trabajador.

Accidente de Trayecto

Accidente que tiene lugar en el trayecto directo entre el lugar de trabajo y la habitación, o viceversa. Donde “habitación” hace alusión al lugar donde el trabajador pernocta. En caso de tener un accidente en el trayecto entre dos empleadores distintos, el empleador al que se dirige el trabajador al momento de ocurrir el siniestro debe cubrir el incidente. Es importante mencionar que para ser catalogado como accidente de trayecto, este debe ser directo y no interrumpido ni desviado por razones de interés personal o particular.

Enfermedad Profesional

Enfermedad causada de manera directa por el ejercicio de la profesión y que produzca incapacidad o muerte, Para ello, la enfermedad debe cumplir con la existencia de tres requisitos: una patología, incapacidad o muerte causada por la patología y una relación de causalidad entre la patología y el ejercicio del trabajo.

Prestaciones Médicas

La atención médica del asegurado debe ser proporcionada de inmediato, sin exigir ninguna formalidad o trámite previo, estas son gratuitas hasta la curación completa del accidentado o enfermo. El gasto en traslado es cubierto solo en caso de que el paciente este impedido de valerse por sí mismo o por prescripción médica.

Prestaciones Económicas

Las prestaciones pecuniarias originadas en accidentes del trabajo y enfermedades profesionales se clasifican 5 categorías, según los efectos que producen:

- ***Invalides Parcial:*** Disminución de capacidad superior al 15% o inferior al 70%. Según tramos de disminución varia la indemnización. Monto no puede exceder 15 veces el sueldo base.
- ***Incapacidad Temporal:*** Se entrega subsidio hasta la curación del afiliado o hasta un máximo de 104 semanas. Tiempo mayor a esto pasa a ser estado de invalidez.
- ***Invalidez Total:*** Disminución de capacidad de ganancia permanente igual o superior a un 70%. Se entrega pensión mensual equivalente al 70% del sueldo base.
- ***Gran Invalidez:*** Persona que requiere de auxilio de un tercero para realizar actos básicos. Puede optar a un 100% de su sueldo base.
- ***Muerte:*** El cónyuge y ascendientes o descendientes a los cuales pertenecían a asignación familiar tendrán derecho a pensiones de supervivencia.

Capítulo 2

Justificación y Descripción del Problema

Con la introducción del sector industrial, la compañía, los pilares estratégicos que guían su accionar y su relación con la empresa matriz, en esta sección se describe el proyecto, la motivación y su importancia táctico estratégica para Mutual Asesorías (MASC).

2.1 Descripción del Problema

Al pasar de los años la cartera de clientes crece por lo que gestionarlos de manera eficiente se vuelve necesario para obtener una ventaja competitiva frente a las otras empresas e instituciones encargadas de administrar el seguro social obligatorio.

Año	N° de Empresas	N° Promedio de Trabajadores
2013	63.233	1.861.163
2014	73.713	1.880.331

Tabla 5 - N° de empresas adheridas a la MUSEG y n° promedio de trabajadores periodo 2013-2014
Fuente: SUSESO

De un universo de 212 342 Pymes registradas el 2014 en todo Chile y solo en la región metropolitana se encuentran 107 237 Pymes, el 33% está asegurado en Mutual y un 20% por la ACHS. Es fácil ver que la ACHS es un competidor directo de Mutual debido a su tamaño e aspiraciones.

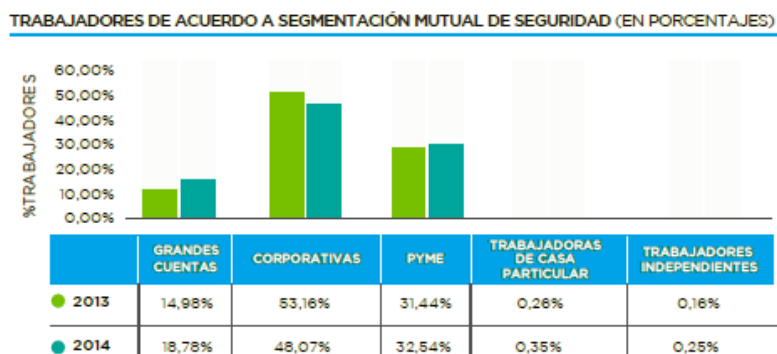
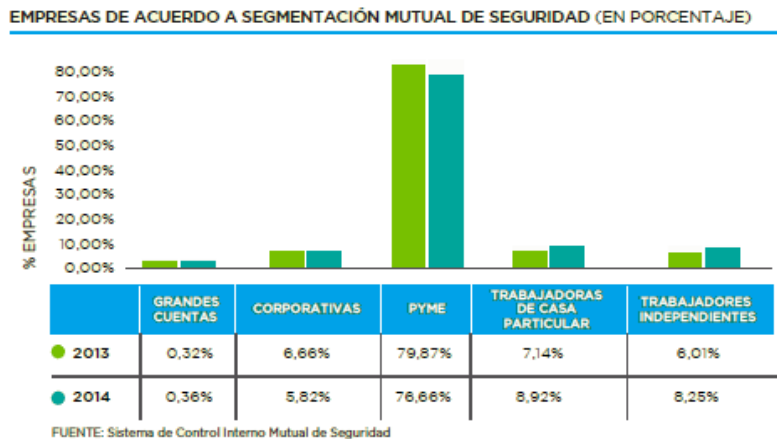


Ilustración 15 - Proporción de empresas adheridas a ChCC y trabajadores asegurados según tamaño de empresa
Fuente: Sistema de Control Interno de Mutual Seguridad

MUSEG no solo tiene la obligación de brindarles prestaciones médicas y económicas, sino que también destinar un 11% de sus ingresos en prevención a todos sus clientes. Con una participación de un 76,66% de empresas adheridas de carácter Pyme, Mutual Asesorías está encargada de realizar visitas preventivas para instaurar una cultura de seguridad a sus clientes Pymes. No así con sus grandes clientes ya que ellos poseen asesores especializados en terreno durante la jornada de trabajo.

Rendir servicios de asesorías a una empresa Pyme representa un costo mayor al beneficio si esta presenta uno o varios accidentes. Para este segmento de clientes las utilidades se dan por las cualidades intrínsecas del sector, es decir, los ingresos percibidos por el aproximadamente 86% de las empresas que presentan una accidentabilidad nula durante el año (empresas verdes) son utilizados para costear los accidentes del 14% restante de las empresas que presentan una alto o medio índice de accidentabilidad. Al poseer estrechos márgenes se tiene un presupuesto acotado el cual no permite contratar a toda la fuerza de trabajo necesaria con el sueldo que estos poseen actualmente. Debido a esto, se debe subcontratar asesores. Por otro lado, no se dispone de la cantidad personas idóneas para realizar las visitas si se decide subcontratar a toda la fuerza de trabajo, esto sin mencionar que la empresa requiere personal dentro de las instalaciones para el día a día.

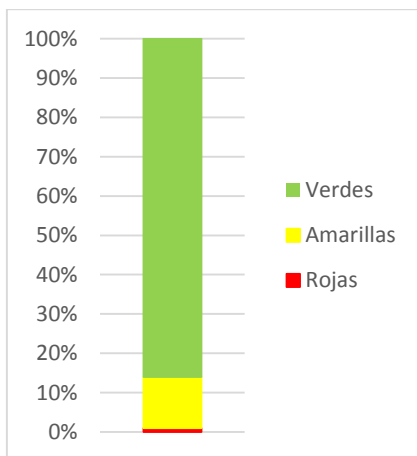


Ilustración 16 - Proporción de empresas Pymes en RM clasificadas según criticidad
Fuente: Elaboración Propia

Cantidad de empresas	
Rojas	500
Amarillas	4.000
Verdes	27.000
Total	31.500

Tabla 6 - Cantidad de empresas Pymes adheridas a MASC en RM clasificadas según criticidad.
Fuente: Elaboración Propia

Vale la pena mencionar que Mutual Asesorías también tiene clientes propios, a lo largo del país posee 70.000 empresas son Pyme. El problema principal se encuentra en la región metropolitana en donde se concentra la mayor cantidad de ellas.

En el 2014, se observaron 37 000 accidentes y 84 fatalidades del trabajo en empresas Pymes de la región metropolitana. Considerando que se incurre en un costo promedio de \$380.000 pesos y \$40.000.000 respectivamente, esto deriva en un gasto asociado a accidentes del trabajo de \$17.420.000.000 para el mismo año. Siendo que existe 3 mutualidades a lo largo del país, Mutual incurrió en un gasto de \$5.806.666.667 pesos aproximadamente. Para el 2015, se espera reducir los accidentes del trabajo a 27 000 y se registran 15 000 accidentes y 34 fatalidades hasta el mes de junio del presente año. Si esto continua al mismo ritmo se tendrán 30 000 accidentes a fin de año. Para prevenir accidentes hoy en día se debe poseer políticas de seguridad, una cultura en prevención y buenas prácticas en los diferentes lugares de trabajos.

En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de accidentes del trabajo de Mutual Seguridad.

Tipo de Denuncia	Total
Accidente de Trayecto	20.597
Accidente Laboral	79.007
Enfermedad Profesional	1.727
Total	101.331

Tabla 7- N° de accidentes y enfermedades para el año 2014

Fuente: SUSESO

Generar una cultura de seguridad requiere de visitar a sus clientes para supervisar que la seguridad sea parte de ellos en el día a día. Una gran cartera de cliente requiere de un despliegue importante de asesores en todo el país. Una buena gestión y control de visitas a realizar haciendo uso eficiente de los recursos genera una disminución de costos asociados junto con un aumento en la cantidad de visitas efectivas diarias. Por lo que aumentar la productividad en terreno se vuelve imperativo para este mercado.

En la región metropolitana existen 31 500 empresas Pymes de las cuales 500 de ellas son consideradas roja o de alto riesgo, 4 000 amarillas o de riesgo intermedio/bajo y 27 000 verdes o bajo/nulo riesgo en accidentes. Para reducir la accidentabilidad en las empresas rojas, Mutual tiene la meta de visitarlas y realizar al menos el plan de gestión preventivo (PGP) 3 a 4 veces en un año, 1 a 2 en empresas amarillas y 1 visita en empresas verdes. Con estos datos podemos ver que a lo largo de un año debiesen realizarse 37 000 visitas.

En la siguiente ilustración se muestra la evolución de la accidentabilidad en Chile según tamaño de empresas.

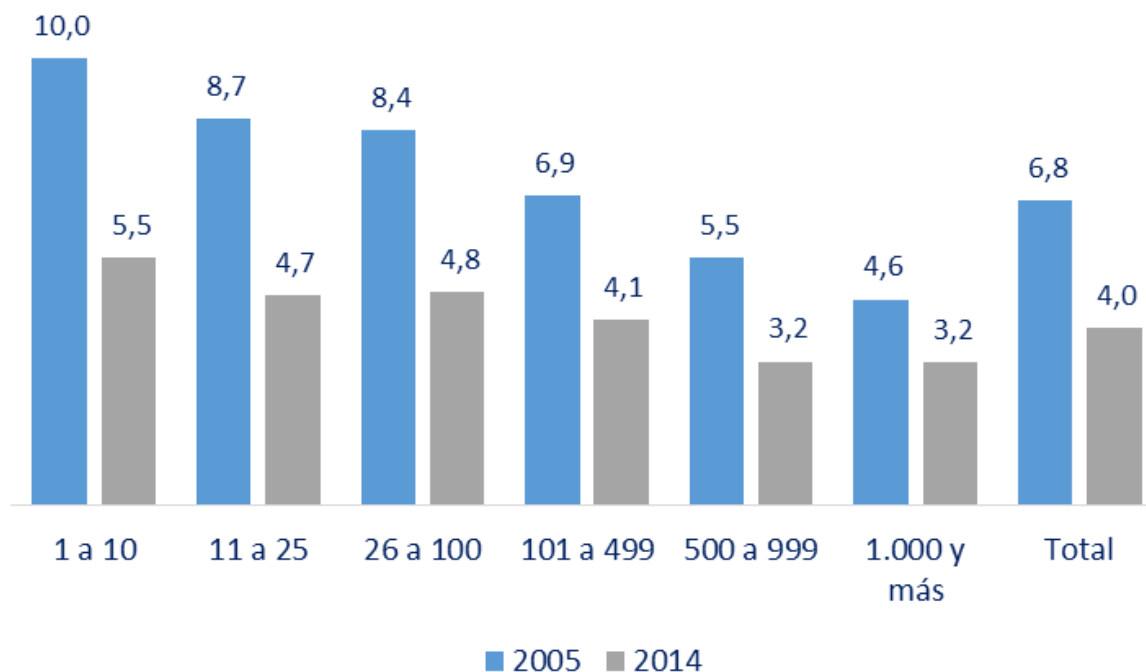


Ilustración 17- Accidentabilidad en Chile según tamaño de empresas periodo 2005-2014

Fuente: SUSESO

Si bien en los últimos 9 años se ha observado una disminución generalizada en accidentabilidad, las empresas más accidentadas pertenecen a micro, pequeña y mediana empresas. La jerarquía en empresas pequeñas no es tan marcada ya que las relaciones si bien en estricto rigor son asimétricas en el trato día a día no es así. Esto genera holguras en los cuidados que las personas deben tener. También, las empresas pequeñas en general no acostumbran a tener comités paritarios que se encargue de la cultura de seguridad de las personas. Del mismo modo existen empresas Pymes que poseen una accidentabilidad mayor a la media debido al riesgo intrínseco asociado al rubro, tales como la construcción, transporte e la industria.

En junio el año 2013 se empieza a realizar visitas preventivas a empresas riesgosas a través del diagnóstico vía Tablet de la actividad en terreno PGP. Entre el año 2013 a 2014 se realizaron 19.602 diagnósticos en 17.260 empresa Pymes. Gracias a esta iniciativa se observa una importante reducción de accidentes del trabajo, con respecto a años anteriores a las intervenciones mencionadas, obteniéndose una reducción de más de 3.500 accidentes para el mes de septiembre del año 2014. A continuación, se presenta una ilustración con la reducción de accidentabilidad para el periodo 2013-2014.

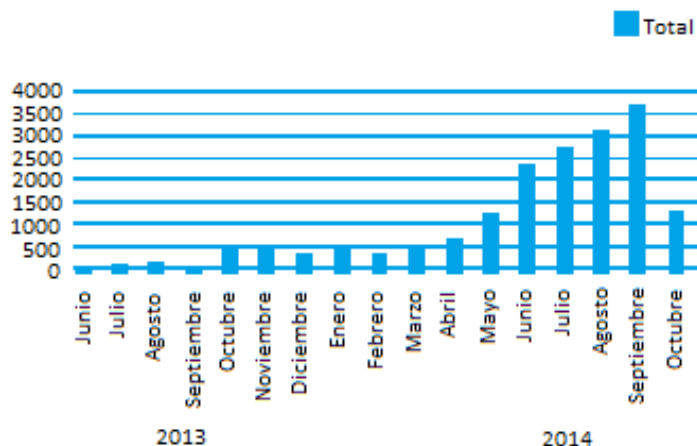


Ilustración 18 - Reducción de Accidentes
Fuente: Sistema Interno Mutual Asesorías

Desde que se comienza las intervenciones vía Tablet, se observa una disminución en la tasa de accidentes en un 10% en empresas de baja accidentabilidad y una reducción del 20% a 30% en empresas de alta accidentabilidad, gracias a inspecciones continuas en sus instalaciones. Las visitas en terreno para asesorías en prevención de riesgo laboral han demostrado ser el método de prevención de riesgo más efectivo al interior de Mutual Asesorías, lo cual parece ser normal dentro de las mutualidades. Un estudio realizado en España en el año 1998 muestra como las empresas visitadas en terreno tuvieron mayor aceptación y mejoras en temas de prevención que otros métodos como el envío de emails o llamadas telefónicas. Al momento de comunicarse telefónicamente con las empresas en cuestión, la gran mayoría expresa no tener tiempo para hablar sobre prevención sumado a que hacer una demostración en terreno de buenas prácticas ayuda de mejor manera al entendimiento de la materia.

Es importante mencionar el hecho de que la tasa de accidentabilidad al interior de Mutual para el año 2013 disminuye en 0,7%. No se observa una caída similar desde 1998, exceptuando el año 2008 en el cual se comienza a realizar visitas preventivas sin Tablet.

A continuación, se presenta las visitas realizadas de manera proactivas y reactivas a lo largo del año 2015.

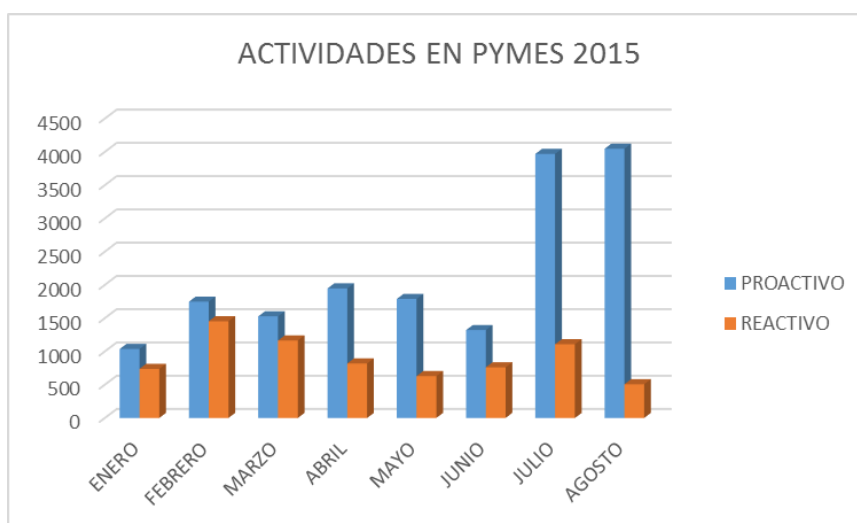


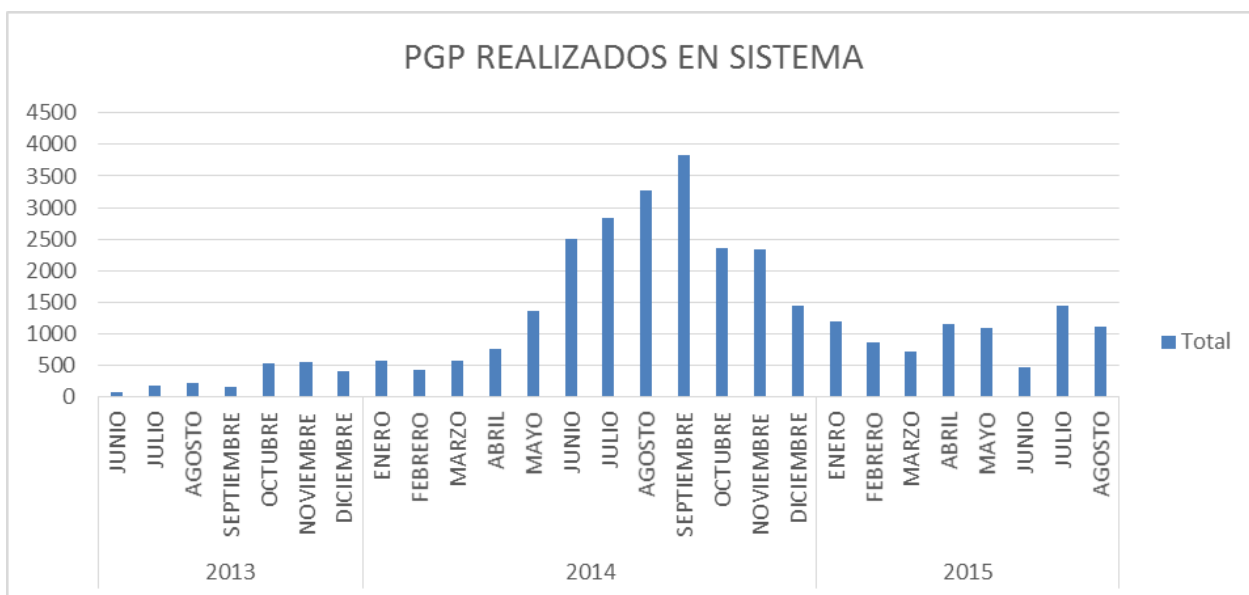
Ilustración 19- Actividades realizadas a empresas Pymes a lo largo del año 2015
Fuente: Sistema Interno Mutual Asesorías

Considerando que actualmente se tienen 35 asesores destinados a la región metropolitana, dedicados a proyectos de accidentabilidad y cobertura, de los cuales realizan 1 a 2 visitar por días. Suponiendo 20 días hábiles en un mes (no se incluye feriados), se asume un total de 1 400 visitas en un mes. Cabe recalcar que la meta de visitas para el presente año cuenta con realizar 35 000 visitas a empresas Pymes en la región metropolitana y hasta el mes de agosto se han contabilizado 17 384 visitas. Para logra la meta se subcontratan asesores en gestión de prevención lo cual significa incurrir en un gasto extra. Un AGR subcontratado visita una empresa por \$10.000 pesos, teniendo en cuenta que faltan 9 616 visitas se espera incurrir en un costo extra de \$ 96.160.000 pesos. Este análisis no contempla el crecimiento del número de empresas Pymes en el tiempo.

	Proactivas	Reactivas	Total
Enero	1,037	738	1,775
Febrero	1,748	1,454	3,202
Marzo	1,528	1,165	2,693
Abril	1,947	820	2,767
Mayo	1,789	629	2,418
Junio	1,321	761	2,082
Julio	3,968	1,108	5,076
Agosto	4,046	507	4,553
Total	17,384	7,182	24,566

Tabla 8 - Cantidad de actividades realizadas a empresas Pymes a lo largo del año 2015
Fuente: Sistema Interno Mutual Asesorías

Al momento de la revisión de metas al término del primer semestre de un año, es costumbre comenzar un plan de reclutamiento de personal para así lograr la meta estipulada por lo que en una ventana de un año la mayor cantidad de intervenciones ocurren en el segundo semestre de este mismo.



*Ilustración 20 - Cantidad de Intervenciones PGP realizadas
Fuente: Sistema de información interno Mutual Asesorías*

Debido a esto, el trabajo de título busca aumentar la cobertura de las empresas visitadas por lo que se debe abordar en estos y otros componentes importantes al momento visitar a las empresas, entre ellos se encuentran:

- Tecnologías disponibles.
- Información disponible.
- Criterios de asignación.
- Servicios de apoyos.
- Control de operación.

De esta manera se podrá tener la información necesaria para generar supuestos acertados para modelar la situación actual del proceso ligado a proyectos tipo 2 y 3, y así proponer un plan para implementar el modelo de gestión y así aumentar la cantidad de visitas diarias de los asesores logrando disminuir los costos percibidos cumpliendo con la meta país de reducir la tasa de accidentabilidad.

2.2 Descripción del Proyecto de Título

El proyecto de título en Mutual Asesorías S.A comprende el desarrollo de una propuesta de diseño para el actual proceso de entrega de servicios de asesorías. Este se llevará a cabo desde el punto de vista de la ingeniería de negocios por lo que estará acorde a las estrategias y modelo de negocio el cual posee la empresa. Cuantificar costos, incentivos y métodos de apalancamiento para que esta implementación sea exitosa son parte del trabajo a realizar.

Se realizará un levantamiento de información sobre los procesos que involucran visitas a empresas desde el momento en que se genera un proyecto permite reconocer el problema tal como lo percibe el usuario o cliente. De esta manera se podrá evaluar y sintetizar el problema adecuadamente teniendo en cuenta las especificaciones estratégicas de la compañía. Revisar y validar el proceso es importante para tener una visión integra sobre la situación actual. De esta manera se diagnosticará de la manera más correcta. Detectar los problemas, no solo los declarados por el cliente, y sus respectivas causas y efectos se torna fundamental.

Una vez diagnosticado la situación inicial, se definirá la dirección del cambio y el diseño a implementar. Apoyarse en sistemas de información y sistema de control de gestión el cual concebirá indicadores del proceso y el impacto del proceso permitirá conocer y entender la dinámica identificando fallas a lo largo del proceso para así realizar mejoras con mayor rapidez y efectividad.

Finalmente, se definirá el plan de acción, el cual consta con el impacto monetario que el diseño generará, la implementación del cambio teniendo en cuenta el impacto en la estructura organizacional y de capital humano que este puede producir. Se dejará claro los incentivos, costos a asumir y tecnologías a adquirir, todo con su debida justificación, para así poder realizar el cambio de la mejor manera posible. Básicamente se plasmará las directrices para una correcta implementación y posterior evaluación del nuevo diseño.

2.2.1 Objetivos General

El objetivo de la memoria es disminuir la tasa de accidentabilidad a través de ***un modelo de gestión integrado de intervenciones en terreno a empresas Pymes en la región metropolitana.***

A partir de información de la ubicación del consultor, última visita realizada de este, las direcciones de las empresas a visitar y la información de productividad histórica disponible.

2.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar situación actual del proceso de visitas de asesorías en terreno.
- Generar indicadores de gestión para el proceso de visitas de asesorías en terreno.
- Mejorar productividad de recursos humanos.
- Aumentar cobertura de visitas de asesorías en terreno.
- Causar el menor impacto al funcionamiento del área.
- Disminuir costos asociados.
- Disminuir tasa de accidentabilidad.

2.2.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados del proyecto están ligados a los objetivos, tanto generales como específicos, planteados en las secciones anteriores del presente documento.

Debido al enfoque EFQM que se le entregara al proyecto, se espera en términos concreto una propuesta, la cual contemple las dimensiones estratégicas y de modelo de negocios al cual la empresa apunta, que permita gestionar de mejor manera los recursos asociados a los proyectos asociado a visitas a clientes en la región metropolitana.

Una vez definida la propuesta de mejora del proceso junto con su respectivo sistema de control de operaciones se esperará que el alumno genere un plan para la implementación. Aquel plan debe cuantificar el impacto monetario a asumir para determinar la factibilidad de la implementación de este, además del impacto organización el cual podría causar.

2.2.4 Alcances

El documento de implementación que se pretende proponer a partir del uso de la metodología EFQM en la manera en que se asigna y lleva a cabo un proyecto para así lograr un aumento en la cobertura de empresas Pymes a visitar por Mutual Asesorías consta de las siguientes etapas:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e importancia de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejoramiento continuo
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social
- Autoevaluación y mejoramiento del rendimiento

El presente trabajo presentara en detalle la manera en la cual se propone un diseño eficiente, los supuestos utilizados y la debida justificación para lograr el aumento de la cobertura en visitas de empresas Pymes en la región metropolitana. En ningún caso se realizará implementación del proyecto. El desarrollo de alianzas y desarrollo e importancia de las personas son ámbitos importantes a considerar por la organización aunque no sean abarcados en la presente memoria.

Por otro lado, el modelo puede escalar a otras áreas y zonas del país, pero la adaptación e implementación en aquellos casos no pertenecen al trabajo a realizar por el alumno.

Finalmente, no se le está permitido al alumno modificar la manera en la cual es clasificada una empresa (roja, amarilla y verde) ya que representa un proyecto de título completamente aparte este solo ítem.

Capítulo 3

Marco Teórico Conceptual y Metodología

En este capítulo se detalla la metodología y marco conceptual con el cual se lleva a cabo el trabajo. El enfoque EFQM como herramienta del rediseño ganó el Premio Europeo de la Calidad en el año 1992. La generación de un impacto social de parte de las empresas como la adopción de una filosofía propia a la compañía son elementos claves que vuelven al modelo idóneo para ser aplicado en Mutual Asesorías.

Se barrerán los principales conceptos con sus respectivas descripciones complementarias para un mayor entendimiento de esta.

3.1 Metodología del Proyecto

La metodología utilizada en la realización de este proyecto, fue creada el año 1991 por una fundación belga. Actualmente posee más de 600 empresas adheridas y es considerado como base para juzgar a los concursantes del Premio Europeo de Calidad. Se denomina modelo de excelencia EFQM de la sigla en inglés European Foundation for Quality Management.

Flexibilidad y dinamismo son algunas de las características que posee el modelo, permitiéndole ser adoptado tanto por pequeñas como grandes empresas del sector público como privado. La premisa del enfoque indica “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, el capital humano y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas los recursos y los procesos”.

En la siguiente ilustración se puede apreciar el modelo conceptual propuesto:



Ilustración 21 – Modelo conceptual del enfoque EFQM
Fuente: EFQM

Se considera un modelo no normativo, cuya base radica en la autoevaluación basada en el análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios expresados en la ilustración anterior.

3.2 Criterios del Modelo

La ilustración anterior posee 9 criterios que representan los factores claves del éxito para el modelo. A continuación se explicarán en detalle cada uno de ellos.

3.2.1 Agentes facilitadores

Liderazgo	Los líderes desarrollan la misión, visión valores y la cultura organizacional actuando como referentes. Deben estar implicados personalmente con el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. Ellos definen e impulsan el cambio en la organización.
Personas	Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos identificando, desarrollando y manteniendo el conocimiento y capacidades de los empleados es un factor crítico del éxito. Para ello, recompensar, reconocer y entregar ayuda a las personas de las organizaciones a través de un dialogo claro y conciso entre la organización y las personas es parte de las actividades a realizar.
Políticas y Estrategias	Estas se deben fundar en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés. La información de los indicadores de rendimiento junto con los aprendizajes que se puedan obtener son claves para supervisar el cumplimiento de los objetivos de las políticas y estrategias.
Alianzas y Recursos	Gestionar las alianzas, los recursos económicos y financieros, de los equipos, materiales, y sobre todo la información y el conocimiento permite planificar y manejar a tiempo las necesidades actuales y futuras del mercado.

3.2.2 Resultados

Procesos	Diseño introduciendo las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación y gestión sistemática de sus procesos con el fin de satisfacer tanto a los clientes como a su grupo de interés. Diseño del servicio basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. Los procesos deben ser de manera tal que gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.
Resultados en las Personas	Crear medidas de percepción y rendimiento de la organización.
Resultados en los Clientes	Crear medidas de percepción y rendimiento de la organización.
Resultados en la Sociedad	Crear medidas de percepción y rendimiento de la organización.

Resultados Claves Resultados claves obtenidos por las medidas de percepción e indicadores de rendimiento tanto en personas, en los clientes y la sociedad.

3.3 Etapas de la Metodología

Este modelo permite definir una metodología de diseño jerárquico el cual busca entender las partes como un todo y no de manera aislada. Se procederá a describir las etapas a seguir para una correcta aplicación del modelo

1. Orientación hacia los Resultados

Satisfacer a todos los grupos de interés con el desempeño de la organización. Para ello se requiere que la compañía sea ágil, flexible y capaz de responder a los cambios en el mercado de manera rápida anticipándose a las necesidades de su grupo de interés. Recoger información sobre del grupo de interés para así alinear estrategias, objetivos, planes a corto, mediano y largo plazo.

2. Orientación al Cliente

Que el servicio cree valor para el cliente. Este enfoque postula que la experiencia de compra o del servicio del cliente es la mejor manera de lograr mayor fidelidad y retención de clientes. En esta etapa segmentar se vuelve necesario para así proponer respuestas acordes a cada segmento. La competencia es un punto importante en este paso, saber sus actividades y entender la ventaja competitiva que se posee frente al resto permite llegar de mejor manera a los clientes. En resumen, la relación con el cliente debe ser excelente, todo lo que esté relacionado con entregar valor a tiempo y de la manera que este lo necesite es vital.

3. Gestión por Procesos y Hechos

Contar con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en cumplir las necesidades y expectativas del grupo de interés. Poseer un proceso claro e íntegro garantiza la implementación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la compañía. De esta manera se toman decisiones a partir de información fiable, basada resultados actuales. Conocer el procesos y requisitos a cumplir en cada actividad o etapa permite gestionarse de manera eficaz.

4. Desarrollo e Importancia de las Personas

La fuerza de trabajo es la que permite el éxito de una organización. Identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos permite contratar y desarrollar a los profesionales brindándoles en todo momento un apoyo activo. Esforzar en reconocer, atender y recompensar los esfuerzos de sus empleados genera una cultura de confianza transparencia y un ambiente propicio para el trabajo. La compañía debe entender que el capital intelectual de quienes la integran beneficia a toda la organización. Maximizar la contribución de sus empleadas junto con su desarrollo es la clave de la excelencia.

5. Aprendizaje, Innovación y Mejoramiento Continuo

Recoger información tanto de la organización como de la competencia permite analizar el mercado más allá del día a día. El Correcto uso de la información abre las puertas al aprendizaje, la innovación y la mejora continua. Realizar benchmarket rigurosos tanto internos como externos da a conocer la situación actual de la empresa en el mercado.

6. *Desarrollo de Alianzas*

Hoy en día se externalizan actividades que no son parte del core business de la organización pero que son necesarias para entregar valor al cliente y satisfacer los grupos de interés. Para ello se desarrollan y se mantienen alianzas con empresas que aporten valor para la organización. Trabajar juntos como partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes apoyándose en la experiencia de otros. Construir relaciones duraderas basadas en la confianza mutua, el respeto y la transparencia es clave para lograr la excelencia en el mercado.

7. *Responsabilidad Social*

La responsabilidad social está definida en sus valores e integrada en la organización. Realizar compromisos públicos y transparentes que contemplen a los grupos de interés para así satisfacer y exceder las expectativas, normativas y leyes en el ámbito local. Se debe ser consciente del impacto actual y futuro para reducir al mínimo las consecuencias negativas. Un fuerte enfoque ético es vital para el éxito.

8. *Autoevaluación y Mejoramiento del Rendimiento*

La autoevaluación debe ser global, sistemática y periódicamente de las actividades dentro de un proceso. De esta manera se permite claramente identificar los puntos fuertes y débiles para mejorarlos. El seguimiento del cumplimiento de objetivos es una manera de alcanzar la mejora sostenida en el tiempo.



Ilustración 22 - Ciclo del modelo EFQM
Fuente: EFQM

De esta manera se le da un enfoque para que el proceso sea integrado e innovador, orientado a hacer organizaciones más competitivas, eficaces y eficientes. En un comienzo se busca planificar y desarrollar las diferentes direcciones que debe tomar la organización en tanto a sus clientes y grupo de interés para luego desplegar aquel plan de acción, luego, se evalúa, revisa y perfecciona el proceso a través de los aprendizajes e innovaciones en el servicio para que finalmente a través de los resultados se pueda medir el impacto provocado en los clientes y en la sociedad.

3.4 Metodología Kaizen

Del japonés, Kaizen significa “cambio a mejor” o “mejora”, esta metodología consiste en un mejoramiento continuo en diversos ámbitos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. Básicamente consiste en la mejora a través de la eliminación de los desperdicios. Requiere de un alto involucramiento tanto de gerentes como del resto del personal.

Los pasos a seguir para la correcta implementación de esta metodología son:

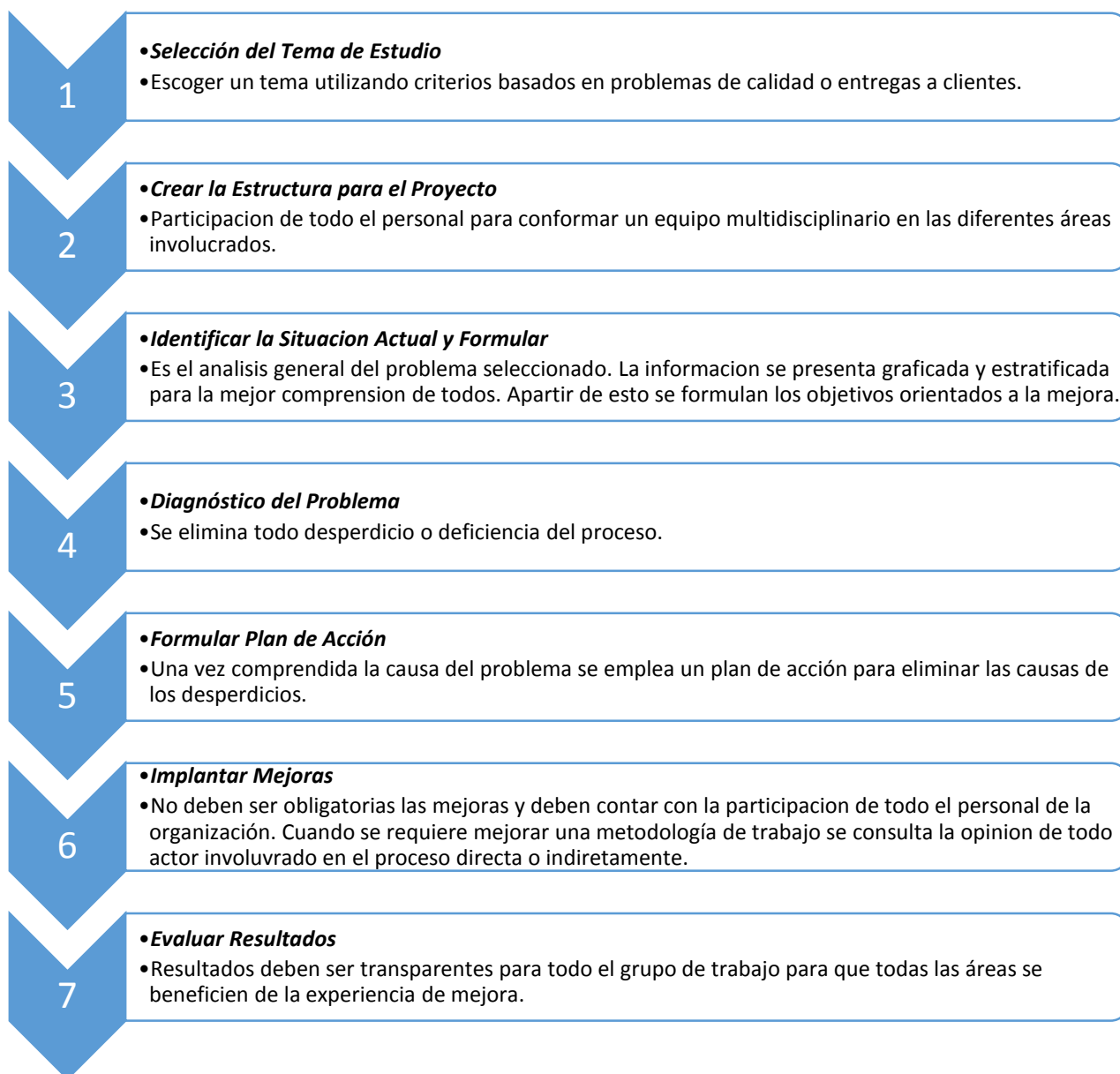


Ilustración 23 - Etapas de la metodología Kaizen
Fuente: EFQM

Los principios básicos de esta metodología son la planificación de acciones, enfocarse en cómo lograr lo deseado, preguntarse porque se tiene aquel desperdicio, la perfección se logra gradualmente, no gastar dinero la sabiduría se encarga de solucionar todo. Además de requerir un alto involucramiento de la gerencia y las personas tanto dentro como fuera de la oficina.

3.5 Diferencias y Elección de Metodologías

Esta sección explica la elección de la metodología utilizada para realizar el proyecto de título. En la siguiente tabla se comparan diversos aspectos a tener en cuenta.

Aspecto	EFQM	Kaizen
Puntos Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque. - Estrategia. - Despliegue. - Evaluación y Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización. - Orden. - Limpieza. - Control Visual. - Disciplina y Habito.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender de los puntos fuertes y débiles. - Búsqueda de la excelencia. - Planeamiento estructurado con bases de datos que permiten identificar y evaluar procesos. - Compararse con el resto del mercado. - Permite conservar la continuidad en el largo plazo. - Enfoque en necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la productividad. - Mejoras en calidad. - Reducción de defectos. - Eliminación de repeticiones. - Mejora manejo y control del proceso. - Reducción de costos. - Mejora clima organizacional. - Aclara roles
Contras	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad en la autoevaluación. - Rechazo por nivel de exigencia. - Indicadores mal diseñados no permiten la excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios deben realizarse en toda la organización. - En ocasiones requiere de grandes inversiones. - Cambio resulta de un proceso largo si no se implementa de buena manera. - Resistencia de las personas frente a un cambio drástico en la manera de operar.

Tabla 9 - Comparación entre metodologías EFQM y Kaizen
Fuente: Elaboración Propia

El Enfoque EFQM se adecua de mejor manera que la metodología Kaizen por una serie de motivos. Para asegurar el éxito con Kaizen se debe ser implementado en toda la empresa y no solamente en un área, no así con EFQM. La exigencia de planificación, despliegue y revisión de resultados con respecto las empresas, las personas y el impacto social es una característica única de la metodología EFQM. Para Mutual el cumplimiento social con las empresas aseguradas y su personal están declarados dentro de sus objetivos y plan estratégico a largo plazo, lineamientos necesarios para implementar el enfoque. La inversión en dinero y la resistencia al gran cambio que genera Kaizen hacen que EFQM sea una mejor opción por sobre todas las metodologías.

El mercado de las mutualidades está compuesto por 3 empresas y una empresa estatal por lo que la comparación está siempre presente al momento de cotizar el seguro obligatorio contra accidentes del trabajo. El premio europeo a la calidad perteneciente a la fundación europea facilita la comparación entre empresas del mismo mercado gracias a los indicadores definidos por un planteamiento ordenado y estructurado. Indicadores que permite evaluar el proceso de visitas en terreno dentro de la misma empresa.

La baja de la accidentabilidad es un tema que debiese concernir a todas las empresas, y cada una de ellas necesita una atención dedicada para resolver sus necesidades tanto personales como del rubro al que pertenece en materia prevención de riesgo. EFQM es una metodología enfocada en las necesidades y no al aumento de producción como lo es la metodología Kaizen.

3.6 Concepto de Sistemas de Información

Un sistema de información es definido como un conjunto de componentes que recopilan, almacenan, procesan y distribuyen información para facilitar la toma de decisiones de los altos ejecutivos de una organización o también para lograr de manera eficiente un objetivo. Para que este sea implementado con éxito se debe tener en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Personas**
- **Estructura del sistema**
- **Actividades**

Las personas o usuario final son quienes brindan la retroalimentación que requiere el sistema para corroborar la validez de la entrada. De acuerdo a lo anterior, un sistema de información está conformado por los siguientes elementos:

- **Base de datos:** lugar en donde se almacena la información organizada e indexada en registros identificables y específicos.
- **Transacciones:** conjunto de elementos que permiten al usuario manejar algún registro específico de información.
- **Informes:** conjunto de elementos de interfaz que permiten al usuario obtener registros e información estadística en base a criterios específicos.
- **Actividades:** conjunto de elementos que permiten la obtención de información de la base de datos, generando nuevos registros de información de acuerdo a una lógica predefinida.
- **Usuario:** miembro de la organización que interactúa con el sistema.
- **Procedimientos administrativos:** conjunto de políticas y reglas internas que regulan el comportamiento de los usuarios frente al sistema.

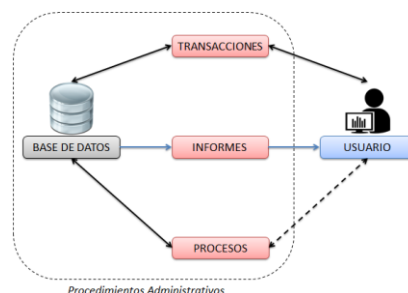


Ilustración 24 - Elementos de un Sistema de Información.

Fuente: José Miguel Santibáñez, apuntes del curso "Sistemas de Información" (2000). Universidad de Ciencias de la Información, Santiago de Chile.

3.7 Sistemas de Control de Gestión

Un sistema de control de gestión es un régimen que monitorea y mide indicadores de gestión (KPI), permitiendo tomar acciones en caso de ser necesario. Su objetivo es mantener a un sistema dentro de las especificaciones definidas.

El establecimiento de los procesos que permitirán la elección entre diferentes cursos de acción posibles es representado por la toma de decisiones. Estas pueden ser de 2 tipos:

- **Decisiones estructuradas o programables:** Son aquellas que pueden ser tomadas de acuerdo a una regla (si se cumple un conjunto de condiciones se ejecuta un conjunto de acciones).
- **Decisiones no estructuradas:** Son aquellas que no es posible tomar de acuerdo a una regla ya que hay factores subjetivos o riesgo asociado al cumplimiento de las condiciones.

A su vez estas decisiones pueden ser:

- **Decisiones centralizadas:** La decisión la toma una o un grupo de personas.
- **Decisiones descentralizadas:** La persona que ejecuta la acción tiene la libertad de tomar la decisión.

Estos pueden estar enfocado en el control de los resultados, en el control del comportamiento del personal, control mixto y control de conocimiento. Estos serán presentados a continuación.

3.7.1 Control de Resultados

Sistemas sencillos de aplicar y fácil de entender por los involucrados, pero requieren de una importante motivación de parte de estos ya que la actuación de ellos queda bajo su propio control pudiéndose dar actuaciones no deseadas al momento en que interactúan con el cliente trayendo problemas con los objetivos que posee la empresa a largo plazo. Tal como su nombre lo dice, se encarga de mantener un monitoreo continuo sobre las metas y resultados esperados a lograr por la empresa. Este método es sencillo cuando se trata de trabajos rutinarios y comportamientos fácilmente observables. De esta manera se puede diseñar sistemas de compensación sencillos. Este método posee un control limitado de la dirección y la medición objetiva de los indicadores. Son útiles para aumentar la venta de productos o servicios antiguos en un mercado. El sistema de recompensas se basa en resultados, de esta manera mantienen la motivación del empleado.

Su ventaja radica en la realización independiente del trabajo por parte de los trabajadores. El hecho de que el personal deba gastar tiempo en terreno y viajando hace difícil la supervisión de estos. Contrario al pensamiento común, es difícil determinar de perfil de un buen empleado, así como especificar las reglas del éxito, ya que las personas son diferentes y distintos tipos de actuaciones llevan al éxito.

Sus desventajas es la falta de control en el comportamiento de las personas las cuales por maximizar su beneficio actúan en desmedro de los objetivos, sobre todo a largo plazo, de la empresa.

3.7.2 Control de Comportamiento

Sistemas un poco más complejos de aplicar ya que posee la dificultad de determinar condiciones de trabajo similares para toda la fuerza de trabajo. Su principal virtud es la posibilidad del alto mando en implementar mecanismos de actuación adecuada para así cumplir con los objetivos de la empresa a largo plazo. Los sistemas de control de comportamiento son sistemas encargados de controlar los trabajadores de la empresa para que realicen la actividad de necesaria según los estándares que posee la empresa. No se enfoca en el resultado sino en el cómo llegar a este. Este control debe estar acompañado de una elevada monitorización, actuación directiva y métodos de evaluación y compensación. Para ello requiere una gran supervisión del personal, intervención en las diversas actividades y un método de evaluación basado en los resultados del vendedor. El sistema de pago al trabajador se define como estructurado, es decir, un salario fijo y la dirección se encargará de supervisar comportamientos más que los resultados obtenidos. Son útiles estos modelos cuando se quiere insertar un servicio o producto nuevo al mercado.

Su principal ventaja es el control que obtienen los directivos o superiores sobre los empleados, pudiendo controlar lo que los empleados hacen, como llegan a sus clientes y así lograr los objetivos a largo plazo. De esta manera se pueden trabajar en factores que tienen un gran impacto en los resultados.

Sus desventajas se basan en la subjetividad y complejidad en la evaluación. Existe el problema básico de lo que los directores consideran positivos, los vendedores lo ven inútil e incluso injusto. Requiere de un mayor control sobre las actividades, teniendo el problema de evaluar el desempeño de los empleados con pocos indicadores que pueden no reflejar la realidad

3.7.3 Control Mixto

Se basa en un sistema de control tanto de comportamiento como de resultado. En estos sistemas los directivos no solo se involucran en la forma en que se llega al cliente, sino que también en los resultados obtenidos. Este tipo de sistema es el más utilizado ya que bien implementado cumple objetivos a corto y largo plazo. Es vital poseer un balance en el poder del cliente, como en el directivo.

Para el éxito desde sistema se debe tener que los indicadores de control deben reforzar a los otros indicadores. No se puede enfocar en resultados si se tiene una gran supervisión de las actividades que poseen los empleados, deben tener una cierta libertad en su actuar.

3.7.4 Control del Conocimiento

Este sistema se basa principalmente en evaluar aquellas personas del personal que trasmitan sus conocimientos a otros, inducen a generar propuestas o estrategias para realizar el trabajo y su reputación se mide en la calidad de sus propuestas al departamento. Este tipo de sistemas de control son muy útiles en compañías donde se traspara un conocimiento al cliente, como lo es por ejemplo en una consultoría.

Capítulo 4

Análisis y Evaluación del Proceso

Explicar en detalle el proceso de visitas como entender sus falencias es la etapa más importante del proyecto. La posterior solución no solo buscara resolver los problemas declarados por el área de trabajo sino también los problemas que el personal no percata. En el siguiente capítulo se expondrá el proceso de visitas junto con sus sistemas de información que lo sustentan.

4.1 Descripción y Análisis del Proceso de Visitas

Para entender de mejor manera los inconvenientes al momento de visitar clientes, se explicará de manera detallada las actividades realizadas por los asesores, de esta manera se podrá comprender de mejor manera el problema en cuestión.

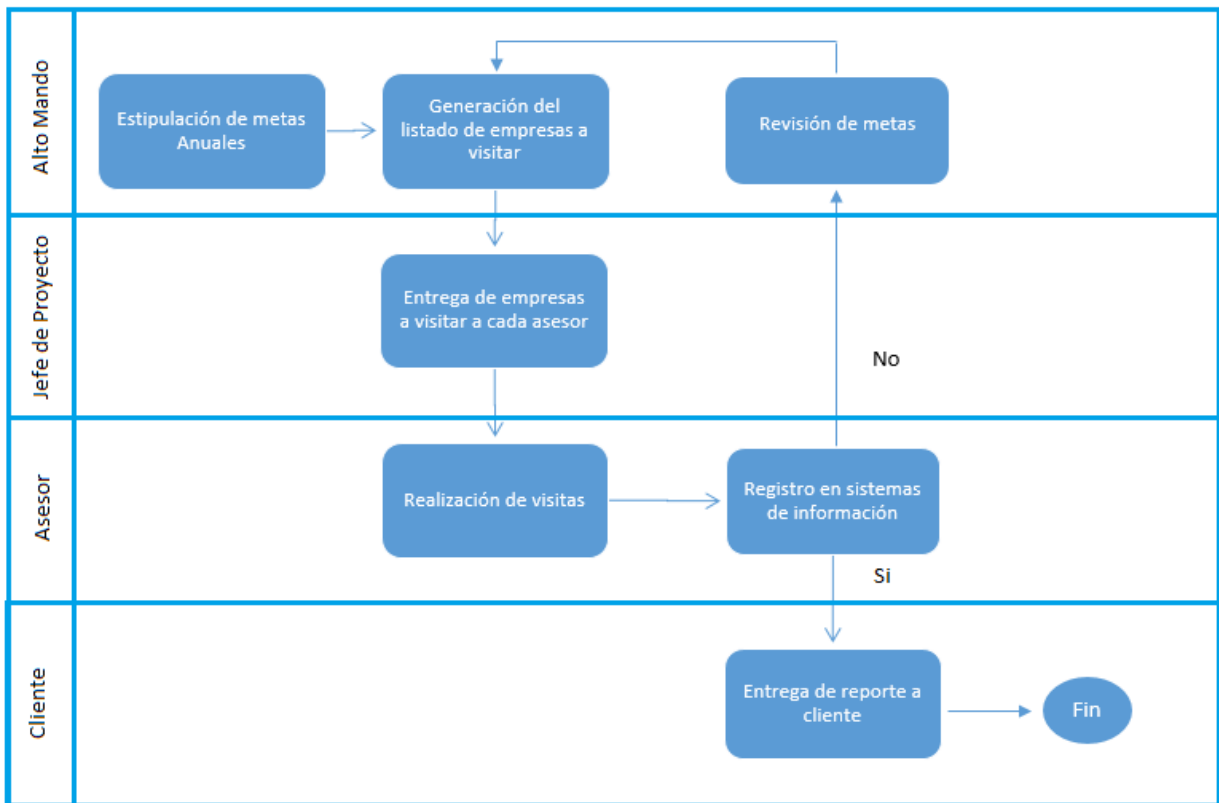


Ilustración 25 - Mapa De Proceso
Fuente: Elaboración propia

De este proceso, las actividades presentadas en la ilustración anterior se generará un impacto en aquellas relacionadas con los jefes de proyectos y asesores. Si bien las otras actividades se pueden realizar modificaciones estas escapan de lo que se le fue requerido al memorista.

La metodología de trabajo que deben utilizar los asesores en gestión de riesgos, para realizar adecuadamente su trabajo, consiste en un listado de empresas en las cuales deben aplicar el programa previsto en el proyecto, proporcionado por el jefe de proyecto. Este listado estará agrupado por las prioridades definidas: primera prioridad, segunda prioridad, tercera prioridad y cobertura. Además, contiene datos básicos de las empresas y las actividades que se han realizado en ellas, ya sean proactivas o reactivas, en el último año. De acuerdo a ello, el asesor analizará cuál será la estrategia a seguir en la empresa para que en primer lugar acepte el programa de prevención y el asesor concrete la visita. En algunos casos, cuando no existen datos, la primera llamada consistirá en ir a la empresa y realizar el servicio PGP. De esta manera se busca fidelizar nuevos clientes en caso de no ser clientes de Mutual Asesorías. El AGR deberá realizar su asesoría en la empresa dependiendo de la variable prioridad.

Este método es deficiente ya que se ha observado un bajo interés por parte de la empresa en realizar este tipo de actividades. El motivo declarado en la mayoría de los casos es falta de tiempo, pero no siempre es así. Primero, existe el miedo a ser denunciado por incumplimiento. Segundo, el empresario no posee el debido interés al pensar que los accidentes no ocurren en su empresa, aunque esto no sea real. Se ha visto que los altos mandos de compañías no están informados de que sus empresas poseen una accidentabilidad mayor que el promedio del rubro hasta que se les informa.

Por otro lado, se observa una baja productividad debida a la poca exigencia que les imponen a los asesores. Ellos deben realizar un mínimo de 20 asesorías efectivas al mes y existen incentivos por tramos para aquellos que deseen una ganancia extra. En promedio, los asesores de la región metropolitana realizan 2,64 visitas efectivas al día y un promedio de 3,5 visitas tanto como efectivas como no efectivas. Como se ha dicho anteriormente, en los meses de mayo hasta diciembre se observa un aumento en la cantidad de intervenciones debido a presiones ligadas con el cumplimiento de la meta anual. Para un set de 79 asesores, contando contratados y subcontratados, se observa que en los meses indicados posee un aumento de productividad importante con 61 de ellos realizaron en más de una ocasión al menos 4 intervenciones efectivas en el día. Solo 4 de ellos lograron 18 intervenciones positiva con un total de 33 visitas en un día.

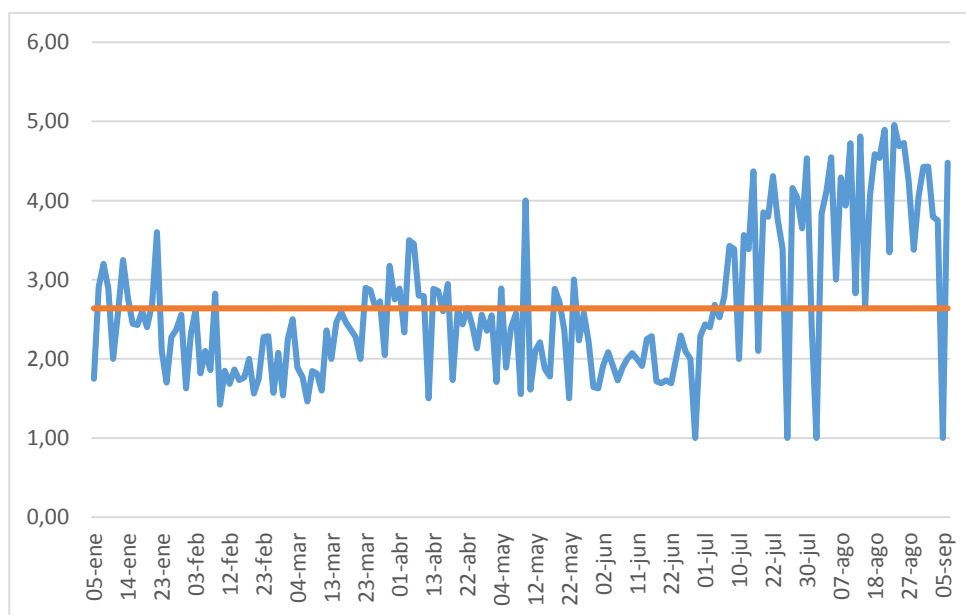


Ilustración 26 - Intervenciones efectivas de asesores de RM a lo largo del año 2015

Fuente: Sistemas de Información Internos de Mutual Asesorías

En la data obtenida de enero hasta el 9 de septiembre del 2015, data entregada por la empresa, se observa un promedio de 2,33 visitas efectivas con una desviación estándar de 0,5 visitas diarias y un promedio de 2,92 visitas con una desviación estándar de 1,11 visitas diarias tanto efectivas como no efectivas en los meses de enero hasta abril. De mayo hasta principios de septiembre se tiene ya un aumento de 3,04 visitas efectivas diarias en promedio con una desviación estándar del orden de 1,37 y 3,98 visitas diarias tanto efectivas como no efectivas con una desviación estándar de 1,46. Esto no contempla el mes más productivo observado históricamente el cual es septiembre. Con esto se puede decir fácilmente que aquellos meses se tiene una cantidad de visitas diarias del orden de 5 a 6 empresas obteniendo visitas efectivas del orden de 4 a 5 en aquellos meses.

Por otro lado, el seguimiento de 23 asesores presentes en los meses de enero hasta septiembre del año 2015 se observa en promedio 62 días de 179 días de trabajo los cuales no realizaron ningún tipo de visita. La desviación estándar de la muestra es de 25 días por lo cual entre 37 a 87 días de 179 días hábiles de trabajo se tiene el 90% de la muestra la cual no realizó ningún tipo de actividad. Esto avala nuevamente el hecho del conformismo en el cual dejan de trabajar al momento de alcanzar la meta o simplemente se dedican en los últimos días en lograrla.

El listado de empresas a visitar y la cantidad de empresas a visitar se define a principio de año entre Mutual Seguridad y Mutual Asesorías a través del método de Delfos. Este método consiste en reuniones de altos cargos de ambas empresas y deciden a través de heurística la cantidad de visitas a realizar, las metas de accidentes del trabajo y las empresas a visitar. Como se recalcó anteriormente, las empresas se definen por prioridad, se intenta abarcar todas las empresas rojas, amarillas, algunas verdes y cobertura.

Aquel listado no es fijo durante el año ya que cambia cada semestre la clasificación de empresas además de que se retiran empresas que no desean ser auditadas en más de una ocasión.

Las empresas adheridas a Mutual Asesorías y Mutual Seguridad están clasificadas según riesgo en tres categorías. El método de clasificación de riesgo pertenece a Mutual y no es compartido a otras mutualidades por lo que cada una debe poseer el suyo propio. La ecuación utilizada es un promedio ponderado el cual tiene en cuenta lo siguiente:

$$\text{Riesgo} = \beta_1 * \text{Accidentes} + \beta_2 * \text{Rubro} + \beta_3 * \text{Dias perdidos por trabajador accidentado} + \beta_4 * \text{Enfermedades profesionales} + \beta_5 * \text{Fatalidades}$$

$$\sum_{i=1}^5 \beta_i = 1$$

Se asignan empresas a visitar según código postal tomando como punto de partida la comuna en la cual se encuentra el hogar del asesor, considerándose este el punto de partida.

La ventana de tiempo considerada para realizar este cálculo es el semestre anterior y los pesos β_i están definidos por heurística. Aquel resultado se compara con el resultado del semestre antepasado para definir su clasificación.

Este método de clasificación difiere en ciertos parámetros del decreto supremo 67, decreto obligatorio a completar por todas las empresas del país, el cual intenta medir el nivel de riesgo que posee una empresa en términos de accidentes del trabajo y enfermedades laborales. En gran parte se debe a que la clasificación intrínseca de la empresa se evalúa dos veces en el año y no una como el decreto mencionado. Además de que Mutual posee mayor información útil para la clasificación de las empresas.

Un AGR no visitara a un cliente de otro asesor, aunque este ubicado relativamente cerca. Esto se debe a que el código postal genera una especie de cuadrantes en los cuales operan los asesores. Lo mismo sucede con proyectos de “requerimientos”, aquellos asesores están dedicados solamente a visitas acordadas a su proyecto y listado entregado. Los tiempos de traslado entre cada asesor varia ya que algunos realizan visitas en sus propios automóviles mientras que otros utilizan la locomoción colectiva. No existe un criterio para diferenciar empresas por tamaño, es decir, si una empresa posee 200 empleados se debe realizar la intervención en cada puesto de trabajo⁵, existiendo tiempos para finalizar la actividad muy diversos⁶.

En la experiencia en terreno se observó que si bien los tiempos dependen de la cantidad de puestos de trabajo, en empresas con gran número de puestos de trabajos no se demora más de una hora y media en terminarse la auditoria. Cuando se tienen cubículos o puestos de trabajo similares, la auditoria se realiza en uno de ellos, pero las consignas son para todos.

Los AGR deben reportar diariamente todas sus actividades a través del sistema RAMA. Este sistema es una intranet la cual los mismos asesores declaran lo realizado durante el día. Este sistema crea reportes pero no indicadores de cumplimiento. Además, poseen un Tablet con una aplicación móvil la cual les permite realizar la actividad PGP generando al instante un documento automático con medidas a realizar para la empresa. Esta aplicación posee ubicación geoestacionaria de la persona en el momento que realiza la actividad.

Como los asesores de gestión en riesgo no se encuentran en las instalaciones de mutual en gran parte del tiempo, no existe un control sobre sus actividades sean realizadas tal cual son declaradas.

El problema de las visitas posee principalmente 3 aristas: se tienen a las empresas las cuales no desean ser auditadas, se tiene una agenda diaria planeada por los mismos asesores por lo cual en ocasiones velan por compromisos personales por sobre compromisos con la compañía y se tiene un sistema informático el cual vela principalmente por gestionar los esfuerzos realizados por el asesor.

⁵ Cualquier Actividad que no sea el ya mencionado PGP. A de trabajo similares como cubículos se audita solo uno ya que el resto es muy similar.

⁶ Para el mismo protocolo.

4.2 Sistemas de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. La complejidad de los proyectos, obliga a diseñar e implementar sistemas de información con las siguientes características:

- Que permitan recoger la información de la operación en tiempo real.
- Que permitan medir la productividad individual de cada AGR.
- Que permitan controlar las programaciones realizadas.
- Que permitan medir la evolución del proyecto y sus proyecciones.

4.2.1 Sistema RAMA

El sistema de información que permite controlar en tiempo real la realización de las actividades de asesoría que ejecutan los AGR, los jefes de proyectos, recibe el nombre de RAMA (Reporte Asesores Mutual Asesorías), y se utiliza por los tres proyectos en marcha. Este sistema puede ser visualizado en cualquier momento y es propiedad de MASC, tanto su diseño como la operatividad del mismo.

Es una tarea obligatoria para los AGR, registrar, en tiempo real sus actividades de asesoría, una vez que la finalicen. Se considera falta grave el no cumplimiento de esta normativa.

Los jefes de proyecto deben acceder al Sistema RAMA, en forma diaria y emitir los reportes que sean necesarios para medir la productividad de su equipo y así poder tomar las medidas correctivas.

El director de operaciones, requerirá a los Jefes de Proyecto los reportes que estime conveniente, los cuales deben ser diarios.

A continuación se muestran tres pantallas que resumen la forma de operar del Sistema RAMA.

The image displays three sequential screenshots of the RAMA system interface, illustrating the process of recording an activity. Each screenshot is titled 'Actividades Realizadas' and features a green header and footer. The interface includes dropdown menus for 'proyecto', 'Acción', and 'Actividad', a text input for 'Horas', and a 'Traslado' field. Red circles and arrows highlight specific elements: the first screenshot shows the 'Acción' dropdown with 'ASESORIA PYMES 2015' selected; the second shows the 'Actividad' dropdown with 'CONTRACIO VIRTUAL' selected; the third shows the 'Actividad' dropdown with a list of options including 'DIRECCION ERRONEA', 'EMPRESA YA NO INTERESADA', and 'OPICINA CONTADOR'. Red circles also highlight the 'Horas' input field in the second and third screenshots.

Ilustración 27 - Sistema RAMA
Fuente: Elaboración Propia

Este sistema es cloud por lo cual se puede acceder a través de internet. Según la clave con la cual se ingrese se podrá acceder a descargar o no los reportes. Estos reportes pueden ser pedidos por asesor, por cliente, por actividad o todas las anteriores.

4.2.2 Aplicación Móvil

La aplicación móvil es exclusiva para realizar la actividad llamada Plan de Gestión Preventiva. Esta aplicación consta de un formulario en cual debe responder un empleado de la empresa, idealmente el gerente. Una vez terminado se genera un documento automático el cual se envía vía email a la empresa y al jefe de proyecto del asesor, los resultados y recomendaciones producto de la asesoría.

Esta aplicación también posee una intranet cloud, de esta manera se pueden descargar los reportes por empresas y por asesor. Esta indica la hora y el lugar en el cual se realizó el PGP.

4.3 Dirección del Cambio

Los cambios propuestos surgen del análisis de la situación actual del proceso de visitas, las condiciones intrínsecas del sector de las Pymes chilenas, los objetivos del plan estratégico a largo plazo de Mutual y la factibilidad de implementación al interior del área para definir la dirección del cambio que se llevara a cabo sobre el proceso.

Variable	Actual	Propuesto
Agendamiento	Lo realiza el propio asesor.	Lo realiza el mismo asesor con apoyo del jefe de proyecto.
Control de Resultados	Asesor informa de lo realizado durante el día.	Revisión de cumplimiento vía ubicación geostacionaria y metas impuestas a través de indicadores.
Control de Comportamiento	No existe.	Indicadores para controlar comportamientos indeseados frente a los clientes.
Datos Propios	Poca o nula utilización	Inclusión de reportes estandarizados semanales y mensuales para apoyar la toma de decisión.

Tabla 10 - Variables de diseño del modelo
Fuente: Elaboración Propia

Se pretende implantar un modelo de control de gestión mixto en el cual se busca lograr resultados con respecto a las metas impuestas a comienzo de año como también lograr controlar o empezar a tener una noción sobre la manera en la cual los asesores se entienden con los clientes. La implementación de reportes como también reuniones tanto semanales como mensuales darán dinamismo y un monitoreo continuo al proceso. Pequeños cambios en las tecnologías que actualmente poseen facilitar el trabajo para realizar los respectivos reportes que serán de suma utilidad para las reuniones con asesores y altos mandos al interior del área.

Capítulo 5

Modelo de Gestión de Control Integrado

En esta sección se procederá a explicar el modelo de gestión para aumentar la productividad en terreno de las visitas de asesorías de Mutual Asesorías a través de indicadores claves para el éxito tanto en resultado como en comportamiento de los asesores a través del correcto uso de la información disponible en los diferentes sistemas de información. Se explicarán los cambios o adaptaciones en la tecnología ya existentes para así lograr el objetivo último el cual es la reducción de accidentes del trabajo.

5.1 Oportunidad de Mejora

Si bien Mutual poseía otras soluciones en mente, el alumno observa una oportunidad de mejora que no implica un sistema agendamiento óptimo de rutas de visitas sino más bien un modelo de control de gestión de las actividades realizadas por la fuerza de trabajo en terreno durante el día. La elección pasa por las oportunidades que observa el alumno basado en la descripción del problema en el capítulo anterior.

Un punto clave es el escaso control de las actividades registrándose hoy en día solamente la cantidad de visitas realizadas mensualmente y monitoreo mensual de 20 empresas mínimo a visitar por asesor. El cual se utiliza como única medida de control de resultados y de comportamiento. Debido a este simple hecho la empresa no se ha dado el tiempo de identificar los siguientes comportamientos:

- Asesores presentan alrededor un 34,6% de los días sin realizar actividades de ningún tipo. Este comportamiento se explica por 2 factores: asesores disminuyen cantidad de visitas al momento de cumplir la meta o dejan el cumplimiento de la meta personal para el último periodo del mes.
- Asesores aumentan la cantidad de visitas diaria en un 27% en meses de mayo a diciembre. Alto mando en conjunto de jefes de proyecto exige un mayor ritmo durante el segundo semestre ya que pronostican el no cumplimiento de la meta anual.

Para sortear estos efectos se planea imponer una primera meta diaria, la cual es realizar al menos 4 visitas sin importar si son efectivas o no. Esta cifra puede variar al momento en que se decida implementar el presente modelo, pero esto no quiere decir que es elegida al azar. Se elige 4 visitas diarias ya que se observa un promedio de 4 visitas por días en los meses de mayo a septiembre. Si bien suena mucha exigencia, vale la pena recordar alrededor del 50% los días en los meses en cuestión se realizan en promedio más de 4 visitas diarias llegando en casos extremos a 7 o 8 en promedio por día. Otro factor que respalda esta decisión son las 8 horas de trabajo en un día laboral, suponiendo 30 minutos de desplazamiento en cada lugar y un máximo de 1:30 horas de que dura la visita más extensa se tienen 8 horas diarias. En la práctica no es así ya que las empresas se visitan por código postal lo que significa que se encuentran en la misma cuadra lo que hace el traslado entre empresas con tiempos muy inferior a los 30 minutos. Esto ayudara a reducir a 0 los días en que los asesores no realizan visita alguna como también ayudara a organizar el día siguiente de trabajo de los asesores.

Tomando el promedio de 2 visitas efectivas diarias en los meses de enero a abril, se plantea aumentar la cuota mínima de visitas efectivas al mes de 20 visitas a 40 visitas. En los meses en cuestión se observa un promedio de 42 visitas efectivas al mes por asesor. A través de esta medida se hará que los asesores que solo se conforman con el mínimo realicen una mayor cantidad de visitas. Esta meta se ve alcanzable fácilmente ya que en los meses de mayo a diciembre se observa un promedio de 70 visitas promedio al mes por asesor. Este cálculo cuenta asesores subcontratado como contratados.

Estas primeras medidas en conjunto buscan aumentar la productividad en el primer semestre a través de la imposición de metas totalmente alcanzable dentro de lo que es la teoría. Si bien se puede observar en un futuro una brecha, estas metas fueron impuestas teniendo en conciencia aquel efecto. Esta parte del modelo se basa principalmente en tendencia de comportamiento observado en el capítulo anterior.

Parte importante del proyecto depende de la cantidad de asesores que se posean. Para evitar gastos extras por subcontratos, se procederá a explicar el cálculo en el cual se definirá el número de asesores óptimo a tener a lo largo de un año. Si bien el número mínimo de visitas diarias es de 2, no se tiene en cuenta el efecto que la cantidad de visitas va aumentando a medida que van pasando los meses. Para sortear este efecto se tomó los 23 asesores presentes en la base de datos durante todo el periodo dado y se les calculó el promedio diario de visitas efectivas el cual dio 3,7. Como aún faltan meses de alta productividad en la base de datos entregada se va a suponer un promedio de 4 visitas efectivas diarias. Suponiendo 20 días hábiles en un mes y 12 meses al año. El número óptimo de asesores está dado por la siguiente ecuación:

$$\text{Cantidad de Asesores} = \left(\frac{\text{Meta Anual}}{12 * 4 * 20} \right)$$

La meta de este año es de 35.000 visitas por lo que la cantidad óptima de asesores es de 37 y no 35 como disponía a principio de año. A través de este cálculo el jefe de operaciones del área pudo prever el hecho de que no poseía la cantidad de asesores necesario a principio de año.

Otra arista importante del modelo de gestión a utilizar son los indicadores nuevos con los cuales se planea tener un control tanto de resultados como del comportamiento de los asesores. Se definieron un total de 14 indicadores nuevos de los cuales 10 son de resultado y 4 de comportamiento. Aquellos de los 10 indicadores se definieron 6 para controlar los resultados tanto de Mutual como el desempeño personal de los asesores y otros 4 que son indicadores para medir el resultado en las empresas visitas o dicho de otra manera de impacto. De los 4 indicadores definidos de comportamiento 3 serán implementado bajo el formato de encuesta con tan solo 3 preguntas. Esta encuesta será enviada a la empresa vía mail junto con el archivo.pdf explicado los resultados e indicaciones de la asesoría hecha. El indicador faltante se implementará a través de una mejora en los sistemas de información. Mejora que será explicada más adelante.

A continuación, se presentará el cuestionario que se le hará llegar a la empresa luego de recibir la visita en terreno. El propósito de aquellas preguntas está explicado en la sección “Sistemas de Control de Gestión”.

1. El asesor demuestra dominar los temas tratados.

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

2. El asesor demuestra compromiso con el desarrollo del aprendizaje sobre prevención.

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

3. El asesor se dio a entender con un vocabulario adecuado a la situación.

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

Ilustración 28 - Cuestionario para indicadores de Comportamiento
Fuente: Elaboración

Los indicadores propuestos proponen monitorear las actividades de los asesores de manera diaria para así mantener el proceso controlado a tiempo, ver el impacto a corto y largo plazo de las medidas tomadas, generar un sistema de métricas para evaluar el impacto real de las asesorías. Algunos de estos indicadores serán calculados gracias a mejoras propuestas para los sistemas de información y todos ellos serán expuesto a través de reportes diarios, semanales, mensuales y semestrales. El impacto directo de estas decisiones se puede ver enmarcado en rojo en el bueno mapa del proceso de visitas.

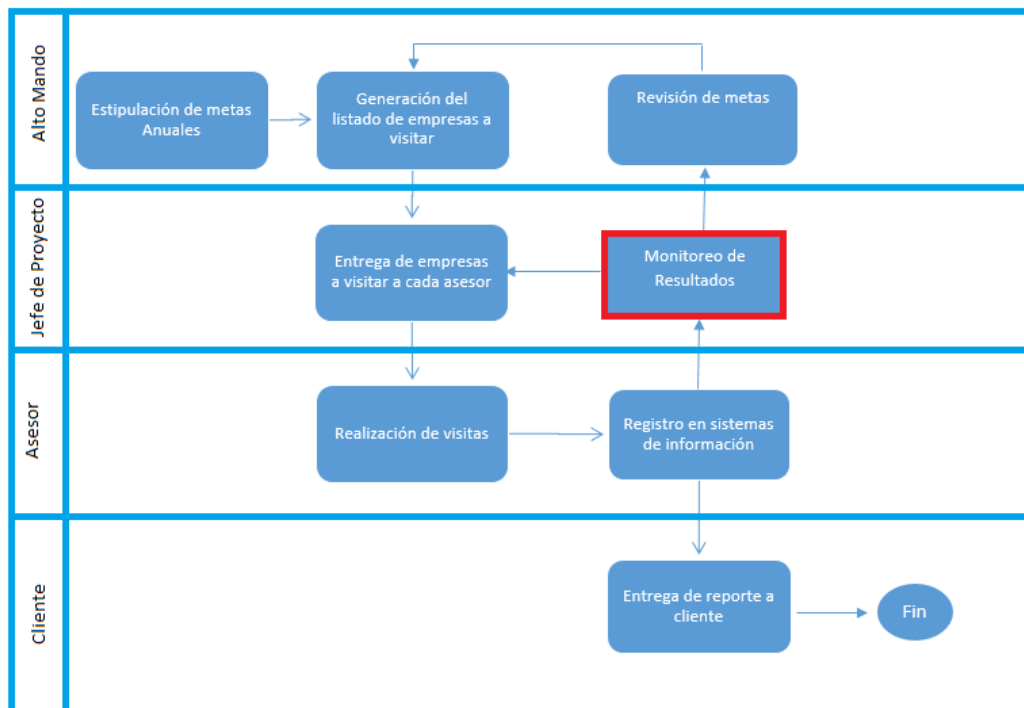


Ilustración 29 - Mapa de Proceso Luego del Rediseño
Fuente: Elaboración Propia

5.2 Sistema de Control de Gestión del Cambio

En base a las oportunidades de mejora observadas por el alumno y las posibilidades reales de acción dados los recursos puestos a disposición, el modelo de gestión integrado incorporará indicadores de control de resultados, control de asesores e impacto generado en las empresas. Estas dimensiones propuestas constituyen ejes centrales en la gestión del proceso de asesorías.

5.2.1 Indicadores de Resultados

N° de Visitas Efectivas

Este indicador es simple de calcular con los datos a disposición. Su principal importancia es mantener el proceso bajo control desde un principio y no esperar a tomar acciones desde mediados de años. Este indicador se planea manejar tanto semanal como mensual.

N° de Visitas

La idea es poseer una noción de la cantidad de visitas realizadas tanto como efectivas como no efectivas para así tomar medidas que incentiven una productividad elevada en los periodos de menor movimiento. Indicador simple de calcular. Este indicador se planea manejar tanto semanalmente como mensualmente.

Ratio de Visitas Efectivas (RVE)

A través de este indicador se busca introducir al sistema de visitas la tasa de efectividad que posee la empresa. De esta manera se tiene un valor numérico el cual medirá el impacto real de las acciones que involucren la concreción de visitas y de esta manera discriminar cuales tuvieron una mayor efectividad. Se recomienda manejar este indicador semanal y mensual.

$$RVE = \frac{N^{\circ} \text{ de visitas efectivas}}{N^{\circ} \text{ de visitas}}$$

N° de Empresas Visitadas

Este indicador busca llevar un conteo de la cantidad de empresas visitadas efectivamente separadas según su clasificación al interior de Mutal: verde, amarillo y rojo. La suma de estas 3 cifras entregará el valor del primer indicador expuesto. Este indicador monitorea que los asesores visiten las empresas que más lo necesitan debido a su situación actual. Se recomienda la revisión de este indicador semanalmente y mensualmente.

Grado de Cumplimiento

Esta relación ataca exclusivamente el cumplimiento de la meta anual entregando una pauta la cual gran parte de los otros indicadores utiliza. Se plantea que el ratio sea calculado semanalmente como también mensualmente.

$$RC = \frac{N^{\circ} \text{ de Visitas Efectivas}}{N^{\circ} \text{ de Visitas Esperado}} * 100 \qquad N^{\circ} \text{ de Visitas Esperado} = \frac{\text{Meta Anual}}{52}$$

Incremento de Visitas

Tasa de rendimiento general con respecto al mes o semana anterior. A través de este indicador se puede distinguir cuando los asesores estén bajando su rendimiento con respecto a la cantidad de visitas realizadas, sean efectivas o no. Indicador de manejo semanal y mensual.

5.2.2 Indicadores de Asesores

N° de Visitas Efectivas

Este indicador es simple de calcular con los datos a disposición. Su importancia radica en mantener un control del rendimiento de las visitas de los asesores y así no poseer muchos días seguidos de bajo rendimiento. Este indicador se planea manejar diariamente.

N° de Visitas

La idea es tener una noción de la cantidad de visitas realizadas tanto como efectivas como no efectivas convirtiéndose en una métrica de comparación entre asesores. Intenta medir de manera subjetiva el esfuerzo de ellos frente al trabajo. Este indicador se planea manejar tanto diariamente.

Ratio de Visitas Efectivas (RVE)

A través de este indicador se obtiene porcentaje de efectividad. De esta manera se identifican asesores más efectivos y así transmitan su conocimiento en su actuar al resto. Se recomienda manejar este indicador es diario.

$$RVE = \frac{N^{\circ} \text{ de visitas efectivas}}{N^{\circ} \text{ de visitas}}$$

N° de Empresas Visitadas

Este indicador busca llevar un conteo de la cantidad de empresas visitadas efectivamente separadas según su clasificación al interior de Mutual: verde, amarillo y rojo. Este indicador permite identificar a los asesores que están visitando solamente empresas de bajo riesgo. Se recomienda la revisión de este indicador diariamente.

Grado de Cumplimiento

Esta relación ataca exclusivamente el cumplimiento de la meta anual por asesor entregando una pauta la cual rige gran parte de los otros indicadores. Se plantea que el ratio sea calculado diariamente.

$$RC = \frac{N^{\circ} \text{ de Visitas Efectivas}}{N^{\circ} \text{ de visitas Esperado}} * 100$$

$$N^{\circ} \text{ de Visitas Esperado} = \frac{\text{Meta Anual}}{52 * \text{Dias habiles en la semana} * N^{\circ} \text{ de asesores}}$$

Promedio de Tiempo por Visita

De esta manera se controlará que los asesores no este realizado asesorías flash las cuales no generan una contribución real al objetivo de disminuir la accidentabilidad. Indicador de carácter semanal.

Conocimiento

Se medirá a través de una escala de 1 a 4 el grado satisfacción a través de siguiente sentencia: “El asesor demuestra dominar los temas tratados”. Al interior de un cuestionario que se le enviara a la empresa visitada. La revisión de esta será semanalmente.

Disposición

Se medirá a través de una escala de 1 a 4 el grado satisfacción a través de siguiente sentencia: “El asesor demuestra compromiso con el desarrollo del aprendizaje sobre prevención”. Al interior de un cuestionario que se le enviara a la empresa visitada. La revisión de esta será semanalmente.

Habilidades Comunicativas

Se medirá a través de una escala de 1 a 4 el grado satisfacción a través de siguiente sentencia: “El asesor se dio a entender con un vocabulario adecuado a la situación”. Al interior de un cuestionario que se le enviara a la empresa visitada. La revisión de esta será semanalmente.

5.2.3 Indicadores de Impacto

Intervenciones Positivas

Este indicador llevara un recuento de las empresas que han evolucionado positivamente a lo largo de un semestre debido a las intervenciones. Medirá las empresas rojas y amarillas que dejaron de serlo luego de un semestre en el cual se aplicaron intervenciones. Es una manera de cuantificar el impacto producido por las intervenciones en terreno. Este indicador se define semestral para que vaya acorde con el cálculo de la clasificación al tipo de riesgo que posee la empresa.

Evolución de Empresas No Visitadas

Este indicador llevara un recuento de las empresas que han evolucionado positivamente a lo largo de un semestre sin presencia de intervenciones. Medirá las empresas rojas y amarillas que mejoraron su clasificación de riesgo luego de un semestre sin intervenciones. Este indicador se define semestral para que vaya acorde con el cálculo de la clasificación al tipo de riesgo que posee la empresa.

Contribución al Beneficio

Otro indicador que busca cuantificar el beneficio neto que aportaron las intervenciones a lo largo de un semestre. Se medirá tanto en empresas rojas como amarillas que dejaron de serlo producto de las intervenciones.

$$CB_r = \frac{\text{Evolución de Empresas Visitadas}}{\text{Evolución de Empresas Visitadas} + \text{Evolución de Empresas No Visitadas}} * 100$$

Intervenciones Negativas

Este indicador llevara el recuento de las empresas intervenidas las cuales tuvieron un retroceso en su clasificación de riesgo. En otras palabras, busca computar las empresas verdes o amarillas intervenidas por los asesores a lo largo del semestre que empeoraron su clasificación de riesgo con respecto al semestre anterior. Este indicador nuevamente es semestralmente.

5.3 Consideraciones de la Propuesta

El modelo planteado hasta ahora se apoya en su totalidad en la ilustración del nuevo mapa de proceso presentado a principios del presente capítulo. Se propone un sistema de revisión de metas y monitoreo especialmente adaptado para el rubro de las visitas de asesorías en terreno sobre prevención de riesgo.

La implementación y condiciones necesarias para implementar aquel modelo no requiere de grandes cambios en el proceso de visitas sino más bien la implementación de reportes y mejoras a los sistemas de información.

El control de resultados se relaciona con el cumplimiento de metas impuestas por la gerencia y Mutual Seguridad de manera periódica. Se propone un manejo de los resultados como también el comportamiento que poseen los asesores para facilitar entre otros aspectos el traspaso fluido del conocimiento de aquellos asesores con mejores resultados gracias a sus buenas practicas. La ultima dimensión busca cuantificar el impacto de las asesorías como también genera planes contingentes para aquellas empresas en las cuales se está dejando de lado las buenas prácticas en materia de prevención de riesgo.

Se recomienda que el jefe de proyecto genere los respectivos reportes, actualizando el estado de meta para tener una reunión corta día a día con los asesores. De esta manera, juntos puedan preparar de mejor manera las empresas a visitar, conversar de los problemas surgidos, mejorar el traspaso de buenas prácticas de un asesor a otro y eliminar rápidamente malas practicas.

5.3.1 Reportes

Los reportes fueron confeccionados según la periodicidad estipulada por el alumno. En primera instancia se encuentra el reporte diario el cual solo controla los resultados obtenidos por los asesores. Este reporte no es acumulativo y solo representa una visión estática del día anterior. Su confección debe ser realizada por el jefe de proyecto y el formato propuesto es el siguiente:

Asesor	N° de Visitas Ef.	N° de Visitas No Ef.	Total	RVE	Rojas	Amarillas	Verdes	Cumplimiento Meta
Álvaro Leonardo Riquelme Flores	1	1	2	0,5	1	0	0	0,25
Alvaro Rene Landeros Henríquez	3	2	5	0,6	0	3	0	0,75
Ana María Retamal Recabarren	4	0	4	1	2	1	1	1
Anyelo Arce Bolados	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0
Aracelli Solange Cuevas Soto	0	0	1	0	0	0	0	0
Barbara Cornejo Sanchez	0	2	2	0	0	0	0	0
Carlos Bermudez Gamboa	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0
Carlos Solís Zuñiga	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0
Carolina Alejandra Gutiérrez Blanco	1	2	3	0,33333333	0	1	0	0,25

Ilustración 30- Reporte Diario de Asesores
Fuente: Elaboración Propia

Este formato es para que los jefes de proyectos lleven una cuenta diaria sobre las actividades de los asesores que tienen a cargo. De esta manera será sencillo darse cuenta qué asesores están teniendo bajo rendimiento y qué asesores cumplieron la meta de 4 visitas diarias, tanto efectivas como no efectivas. De esta manera se pueden tomar decisiones a tiempo con los asesores que poseen bajo rendimiento.

Luego viene el reporte semanal el cual contempla el monitoreo del comportamiento de los asesores. El fin de este reporte es controlar la presión por parte de la exigencia por productividad, de esta manera no se impacte negativamente el objetivo de reducir la accidentabilidad. También se puede ver quiénes son los asesores con mejor llegada a las empresas y pudiéndose tomar medidas adecuadas para que el traspaso de aquel conocimiento sea fluido entre los asesores. La variable tiempo promedio representa una mejora en el sistema de información, la cual esta explicada en la siguiente sección. Vale la pena recordar que también es elaborado por el jefe de proyecto.

Asesor	Tiempo Promedio	Comportamiento	Disposición	Habilidades Comunicativas
Álvaro Leonardo Riquelme Flores	0:45:00	4	4	3
Alvaro Rene Landeros Henríquez	1:00:00	4	4	2
Ana María Retamal Recabarren	1:00:00	1	2	2
Anyelo Arce Bolados	1:30:00	4	3	3
Aracelli Solange Cuevas Soto	0:45:00	4	1	4
Barbara Cornejo Sanchez	0:30:00	3	4	1
Carlos Bermudez Gamboa	0:45:00	4	4	2
Carlos Solís Zuñiga	1:30:00	3	4	3
Carolina Alejandra Gutiérrez Blanco	1:30:00	2	4	4

Ilustración 31 - Reporte Semanal de Asesores
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el formato de la encuesta, las opciones a escoger son apreciaciones tales como muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Luego se transformará la respuesta a valores numéricos del 1 al 4 y se procederá a calcular el promedio. De esta manera la visualización promedio de las respuestas será fácil de observar al momento de leer el reporte.

Por otro lado, se tienen los reportes los cuales buscan controlar el cumplimiento anual de la meta. Este recuento se realizaba de manera mensual como se dijo anteriormente, se propone ahora que se haga también semanalmente en conjunto con los nuevos indicadores propuestos.

	Rojas	Amarillas	Verdes	Total
Nº de Visitas Ef.	150	200	0	350
Nº de Visitas No Ef.	100	250	0	350
Total	250	450	0	700

RVE	0,5
Cumplimiento	52%
Incremento	1,1

Ilustración 32 - Reporte Semanal y Mensual de Resultados
Fuente: Elaboración Propia

Este reporte planea ser una representación estática de los logros de la semana, para el reporte mensual por otro lado se tendrá la representación estática del mes como también la representación acumulada hasta ese momento, es decir, los resultados obtenidos durante todo el año hasta el mes. Este reporte es elaborado por el jefe de proyecto para reportar al gerente del área de operaciones. Las decisiones táctico-operacional deben ser tomadas en conjunto para la siguiente semana. Se propone este formato ya que es intuitivo y fácil de analizar.

Finalmente se plantea un reporte semestral cuyo fin es medir el impacto de las asesorías realizadas. De esta manera se pueden dedicar un mayor esfuerzo a aquellas empresas que han presentado una evolución negativa durante el semestre. Este reporte debe ser elaborado por el jefe de proyecto para reportar a la gerencia. Las medias a tomar serán de nivel estratégico como también táctico-operacional.

	Rojas		Amarillas		Verdes		Total	
	Visitadas	No Visitadas	Visitadas	No Visitadas	Visitadas	No Visitadas	Visitadas	No Visitadas
Evolucion Positiva	200	50	4.000	10			4.200	60
Evolucion Negativa			-	-	-	2.000	-	2.000
CB	80,00%		99,75%					

Ilustración 33 - Reporte Semestral de Impacto

Fuente: Elaboración Propia

Se proponen reportes simples, fácil de leer y comprender, resumiendo la situación actual del proceso de visita en sus aspectos más relevantes tanto para la gerencia como para el resto del personal. La intuición detrás es recalcar aspectos claves que el alumno recalco en el levantamiento de información y análisis del proceso de visitas de asesorías en terreno.

5.3.2 Tecnología

Como bien se ha dicho antes, para lograr todos los indicadores de este modelo y también que la generación de estos se haga de manera trivial. El alumno ve necesario la implementación de algunas mejoras a los sistemas de información. Aquellas mejoras si bien no son difíciles de realizar las debe efectuar la empresa la cual creo aquellos sistemas lo cual no significa que represente un costo extra para Mutual Asesorías debido al acuerdo que poseen.

Para medir el indicador de tiempo promedio de visita, se deben realizar modificaciones tanto al sistema RAMA como a la aplicación móvil. En el caso de la aplicación móvil, una vez que se comience a realizar la asesoría se debe correr un cronometro el cual tome el tiempo desde que la asesoría comienza hasta que se pulsa enviar. De esta manera se genera un nuevo campo en las bases de datos del sistema el cual indica el tiempo que duro la asesoría. En el caso del sistema RAMA, al ser un sistema el cual reporta las actividades de los asesores, debe agregar un campo nuevo el cual será completado por el mismo asesor. Aquel campo deberá ingresar el tiempo estimado de la visita para que así también quede registrado en las bases de datos de la empresa.

Otra variable la cual no está en los sistemas de información RAMA ni aplicación móvil es la clasificación de riesgo de la empresa. Esta clasificación se encuentra en otro sistema de información el cual el alumno no pudo acceder por alcances definidos con la empresa. De igual manera se pide agregar el campo “clasificación” al momento de ingresar la empresa en cuestión al sistema por el mismo asesor. Esta tarea no representa una dificultad ya que en el listado entregado a los asesores se explicita la clasificación de riesgo la cual se encuentra la empresa al momento anterior a hacer la asesoría.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	NOMBRE ASESOR	GERENCIA	FECHA	PROYECTO	ACCION	ACTIVIDAD	TIEMPO V.	TRASLADO	TERRENO	INTERNAS	ADHERENTI	EMPRESA	CLASIFICACION	COMUNA	CONDICION
2	Karen Pavez Ávila	DC RM	12-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	1:30:00	0,7				-1 DIAZ SIU Y TORO	ROJA		PGP
3	Karen Pavez Ávila	DC RM	12-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	0:45:00	0,7	1			-1 NISO TRANSP	ROJA		PGP
4	Karen Pavez Ávila	DC RM	12-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	1:00:00	0,7	1			-1 ARANADEL	PAMARILLA		PGP
5	Karen Pavez Ávila	DC RM	12-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	1:00:00	0,7	1		183298	COMERCIAL T	VERDE		PGP
6	Karen Pavez Ávila	DC RM	13-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	0:45:00	0,7				-1 MIGUEL PATRI	VERDE		PGP
7	Karen Pavez Ávila	DC RM	13-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	1:30:00	0,7				-1 VALERIA JEAN	VERDE		PGP
8	Karen Pavez Ávila	DC RM	13-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	DIAGNÓSTICO	0:45:00	0,1	1			-1 MARIA VALDEB	AMARILLA		PGP
9	Karen Pavez Ávila	DC RM	13-01-2015	NUEVA INCORP	NO EFECTIVA	REPROGRAMACION		0,1	0,1			-1 CARLOS ENRI	VERDE		MANUAL
10	Karen Pavez Ávila	DC RM	14-01-2015	NUEVA INCORP	VISITA EFECTIVA	ENTREGA DE M	0:45:00	0,7	0,1			-1 EDIFICIO ECO	VERDE		MANUAL
11	Karen Pavez Ávila	DC RM	14-01-2015	NUEVA INCORP	NO EFECTIVA	REPROGRAMACION		0,7	0,1			-1 MIGUEL ANGE	VERDE		MANUAL

Ilustración 34 - Nuevas Variables al momento de descargar Información de Sistemas

Fuente: Elaboración Propia

Esta mejora incluye solamente el sistema RAMA ya que la aplicación móvil ya realiza aquella tarea. Esta consiste en que al momento en que se ingrese la ubicación de la empresa se haga a través de geolocalización. De esta manera se evitará que asesores ingresen 4 visitas no efectivas falsas al sistema, la comprobación de la veracidad de esta información se dará al comprobar si la dirección en la cual se realizó el ingreso concuerda con la dirección real de la empresa.

Una última mejora corresponde solamente al sistema de aplicación móvil. Al momento de enviarse automáticamente el resultado de la asesoría, el sistema deberá adjuntar también la encuesta la cual planea evaluar el comportamiento del asesor. En caso del sistema RAMA, es el mismo asesor el cual envía el resultado a la empresa, por lo cual el mismo deberá enviar la encuesta.

Se plantea realizar las encuestas a través de google apps for work. Su elección se debe a que su fácil manejo y bajo costo. A través de ella, cada asesor tendrá asociada una encuesta con su nombre la cual podrá enviar al cliente. Luego el jefe de proyecto podrá descargar todas las respuestas de todas las encuestas para así generar el reporte semanal de asesores de manera fácil y rápida.

5.4 Incentivo al Cambio

Con la información levantada, la búsqueda de fuentes secundarias en las entidades reguladoras de las mutualidades y la información puesta a su disposición por la empresa, se logró un diagnóstico sobre el proceso actual de visitas de asesorías en terreno el cual permite tomar decisiones acertadas y con el debido fundamento que las respalden.

Para el caso específico de Mutual Asesorías se generaron indicadores que mejoraran la gestión de los asesores en terreno aumentando así su productividad. Como resultado de esto se espera un aumento de 2 a 4 visitas diarias por asesor. Para el 2015, si el modelo de gestión integrado hubiese estado en marcha desde enero, se estiman unas 35 520 visitas para diciembre del mismo año, 520 visitas más que la meta anual impuesta. Tomando en cuenta el hecho de que para el mismo año se estimó un déficit de 9 616 visitas las cuales serán suplidas con asesores subcontratados. Se estima un aumento de productividad de 10 136 visitas con respecto al proceso de visitas sin la implementación del modelo descrito en el presente documento, aumentando consigo la cobertura de empresas visitadas. En la tabla n°8 “Cantidad de actividades realizadas a empresas Pymes a lo largo del año 2015” al interior del capítulo 2, se tiene en los meses de enero a junio una cantidad de visitas mensual proactivas a empresas Pymes entre 1.000 a 1.800. Para esos meses, se estima que el modelo tendrá una cantidad de visitas de 2.800, es decir, 1.000 visitas más considerando la misma cantidad de asesores en ambos casos (35 asesores en la región metropolitana).

El aumento de productividad es importante según lo estimado y esperado por el modelo, pero el objetivo principal de este es trabajo es disminuir la tasa de accidentabilidad al interior de las empresas en cuestión. Para ello se genera un control y monitoreo basado en una comunicación directa con la empresa para intentar medir el esfuerzo del asesor, de esta manera se controlará que ellos no realicen visitas relámpagos que no contribuya en la creación de una cultura en prevención de riesgos. Todo esto realizando la menor cantidad de cambios en los hábitos de los trabajadores al interior de área disminuyendo consigo la reticencia al nuevo modelo.

El modelo de gestión integrado sugiere la contratación de 2 nuevos asesores, esto no implica que los costos asociados a la propuesta de mejora sean mayores al proceso como estaba concebido. El sueldo de un asesor es de \$500.000 pesos y puede llegar a un máximo de \$800.000 pesos con los incentivos actuales de visitas que posee la empresa. Contratar 2 asesores los cuales reciben el sueldo más los incentivos máximos durante todo el año representa un costo de \$19.200.000 pesos al año. Se estimó en el capítulo 4 una inversión de \$96.160.000 peso en asesores subcontratados para lograr la meta anual. Existe un ahorro teórico estimando \$76.960.000 pesos en costos asociados a asesorías en terreno para empresas Pymes con la implementación del nuevo modelo. Los supuestos tenidos en cuenta son: ocho horas de trabajo en un día hábil, cinco días hábiles a la semana y un mes posee cuatro semanas. Todo esto por un periodo de doce meses, sin tener en cuenta feriados o vacaciones.

Una manera directa de observar las mejoras en la cultura de prevención de riesgo en las empresas de manera macro es observando la tasa de accidentabilidad y como esta se ve impactada por la propuesta de mejora. Dicho anteriormente, el modelo no solo busca el cumplimiento de metas sino el actuar adecuado por parte de los asesores para que el conocimiento que posee Mutual en prevención de riesgo sea traspasado exitosamente. Las metas impuestas a principio de año imparten una pauta para el trabajo en el resto de este el cual deriva en una baja accidentabilidad junto con la correcta elección de empresas a visitar. Para el 2014, se realizaron 21.500 intervenciones y se observaron 18.000 accidentes del trabajo en empresas pymes menos que el año anterior. En otras palabras, se redujo 0,85 accidentes por visita realizada. Si esto se mantiene se estiman 30.192 accidentes reducidos para el 2015 con la implementación del modelo de gestión integrado. Un factor importante a nivel macro es cuando se busca disminuir la accidentabilidad de un 4,0% a un 2,0% resulta más dificultoso que reducir una accidentabilidad de 10,0% a 5,0%. A medida que disminuye la accidentabilidad se llega a un punto en donde los accidentes no ocurren por malas prácticas sino por eventos infortunios, por lo que el factor accidentes por visitas disminuye a medida que disminuye la accidentabilidad. De manera concreta para el año 2013 la accidentabilidad disminuyó en 0,7% mientras que para el año 2014 está disminuyó en 0,1% y para el 2015 se espera una disminución de la accidentabilidad no mayor al 0,2%. Esta última estimación se hace en base a accidentes observados, cantidad de personas aseguradas y visitas a empresas realizadas por métodos heurísticos de Mutual Asesoría. Por este motivo esta estimación es bastante sesgada, con los datos que se poseen no se permite realizar una estimación más ceñida a la realidad.

Si bien no se espera que el modelo impacte fuertemente en la accidentabilidad su implementación se hace necesaria. Cada vez Mutual posee mayores dificultades para el seguimiento y monitoreo tanto de los asesores como de las empresas aseguradas. El cambio facilitara las decisiones tales como que empresas visitar día a día según su respuesta frente a las intervenciones, que estrategias han provocado un mayor impacto positivos en las empresas y hasta permitirá identificar el punto en el cual las intervenciones ya no son tan útiles. Para ese entonces procederá de una nueva manera para poder estrechar aún más la brecha de accidentabilidad.

Conclusiones y Cometarios

En el presente trabajo se ha propuesto un modelo de gestión integrado de intervenciones en terreno a empresas Pymes en la región metropolitana para la empresa Mutual Asesorías con el enfoque EFQM en el área de dirección de operaciones de la empresa. Se utilizó la información puesta a disposición para el alumno por parte de la empresa, información recopilada por el propio alumno principalmente de la Superintendencia de Seguridad Social y problemas detectado por el memorista durante el proceso de levantamiento de información y análisis del proceso al interior del área.

En cuanto a los objetivos planteados, si bien el proyecto no se ha implementado, se propuso un modelo de gestión integral consistente con las necesidades reales de la empresa incorporando un sistema el cual busca apoyar las decisiones táctico-operacional como también el modo en el cual opera los asesores del área.

Al ser una propuesta de modelo, tanto como el diseño como los indicadores se irán ajustando a medida que este se implemente. Las metas y exigencias propuestas están basadas en la observación estadística del problema pudiendo traer una brecha al momento de llevarlo a la práctica. De todas maneras, aquella brecha se espera que será nula o muy pequeña.

Por otro lado, la factibilidad de la propuesta como las modificaciones propuestas a los sistemas de información son altamente realizables ya que el personal a cargo declara, y se ha visto en algunos casos, el alto manejo de herramientas como Excel. Los sistemas de información fueron creados por una empresa externa la cual poseen un contrato, este contrato facilita las modificaciones con gran facilidad para Mutual.

Durante el periodo que duro el trabajo, el alumno se percató de una serie de conclusiones y comentarios generales los cuales serán expuestas en detalle en los párrafos que vienen a continuación.

La creación de una cultura de seguridad laboral al interior de las empresas es una tendencia creciente en Chile. Al ser un país en vías de desarrollo, posee una tendencia al crecimiento el cual se ve en el alza de pequeñas, medianas y grandes empresas, asesorarlas de la mejor manera es parte de las tareas del día a día de las mutualidades y el ISL. De ellas, la última mencionada es de carácter público. Esta posee como objetivo asegurar a las microempresas e independientes principalmente, volviéndola un competidor indirecto de MUSEG. El IST es la mutualidad más pequeña del mercado a pesar de su antigüedad. Si bien no declara expresamente su falta de interés en el sector Pyme sus acciones dejan entre ver una preferencia por las grandes empresas que vienen a ser el grueso de su cartera. La ACHS es el competidor directo de Mutual de Seguridad ya que poseen un poder de mercado similar y aspiraciones similares: reducción de la accidentabilidad, declaración de interés por el sector Pyme, acciones preventivas en terreno con modus operandi similar y un fuerte compromiso social entre otros. Con estos antecedentes, la supremacía de una mutualidad en los próximos 20 años dependerá de quien cubra de mejor manera el sector creciente llamado Pyme. Para ello, mejorar la gestión con eficiencia y eficacia marcara la diferencia no solo en la reducción de sus costos sino también el trato con sus clientes y el impacto social que se genere.

Existen más de 200.000 Pymes en a lo largo del país y como se ha mencionado con anterioridad esta tendencia se encuentra al alza. Las características internas de este grupo representativo de empresas hacen sustentable el negocio de las mutualidades pero mantener a raya su accidentabilidad se vuelve necesario no solo desde el punto de vista económico sino que también social. Estudios respaldan empíricamente que la mejor manera de generar cultura en prevención es visitando las empresas en el lugar en que sus trabajadores se desempeñan diariamente. Para ello se requiere de un despliegue de asesores el cual cada vez será mayor, mantener el control en aquel proceso es parte fundamental para disminuir costos tanto monetarios como de horas hombre.

Si bien la gestión de las visitas de asesores en terrenos es clave, existen otros aspectos que no se abarcan en la memoria los cuales poseen gran importancia al momento de generar impacto en aquellas asesorías. Una de ellas es la clasificación de empresas la cual deriva finalmente en el listado de empresas a visitar, hoy en día se atacan empresas que poseen un mayor riesgo de accidentarse debido a su historia pasada pero no se visitan aquellas empresas que de un momento a otro presenta una tragedia tal como lo fue la mina San José el año 2010. De esta manera, las visitas a realizar en un año serán menores. En un año son aproximadamente 2.000 empresas Pymes de mutual las que se accidentan, si en un futuro se tuviese un modelo predictivo el cual dijese cuáles serán las 2.000 empresas que se accidentaran no será necesario visitar a todas aquellas que si bien se han accidentado en el pasado no lo continuarán haciendo en el futuro. Este punto no solo impacta la clasificación sino también las metas anuales que se fijan para la prevención de riesgo. Todo lo ya mencionado impactaría fuertemente en los costos asociados en prevención de riesgo, punto importante a evaluar.


Áreas de empresas hoy en día o incluso empresas en su totalidad caen en la falta de quedarse en la rutina del día a día y pocas se dan el tiempo para desprenderse del hoy y poder pensar en el futuro. Esto provoca mejoras en el proceso las cuales van en desmedro crecimiento futuro, ya que estas soluciones están pensadas desde la óptica del día a día. Cuando se presentó al alumno el proyecto de memoria, Mutual daba por sentado que la solución era adquirir un sistema de agendamiento computacional el cual indique día a día las visitas que debe realizar un asesor, quitando flexibilidad a una actividad la cual presenta cambios fluctuantes durante el día como son las visitas en terreno. Si estas son estandarizadas a tal punto se perdería la variabilidad de acciones y recursos que puede utilizar un asesor para lograr su asesoría con éxito ya que es difícil trazar un perfil el cual sea el más eficiente para lograr esta tarea.

Una consideración a futuro sería unificar los sistemas de información para que se realicen todos los protocolos a través de una Tablet en una misma aplicación. De esta manera se tendrá la información centralizada lo cual facilitará aún más el control de la gestión provocando un ahorro real en tiempo a los jefes de proyectos. Si se continúa creando aplicaciones para los diversos protocolos se tendrá un punto en el cual se recolectará información en un número aproximado de 50 aplicaciones diferentes trayendo perdidas en tiempo tanto para los asesores como los jefes de proyectos.

Bibliografía

- Asociación Chilena de Seguridad. (2014). *Memoria Integrada*.
- Carabineros de Chile. (2010). *Nuevo manual operativo del plan de cuadrante de seguridad preventiva*.
- Cortez, M. (2006). *Diseño de un sistema de gestión basado en competencias para la fuerza de venta*. Universidad de Chile, FCFM.
- EQFM. (2003). *Introducción a la Excelencia*.
- Herrena, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). *Análisis de los diferentes métodos de mejora continua*. UNEXPO.
- Instituto de Seguridad Laboral. (2014). *Memoria Integrada*.
- Instituto de Seguridad Social. (2015). *Plan de Prevención*.
- Lawlor, T., Rigby, M., & Hernando, S. P. (1990). *La prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa. El papel de intervención externa*.
- Molina, M. d., & Benet, A. (2012). *Los sistemas de control de la fuerza de venta*. WPOM.
- Mutual de Seguridad Chcc. (2014). *Memoria Integrada*.
- Rodrigo, F., Garí, A., García, A. M., Gil, J., Boix, P., Bosh, C., & Benavides, F. G. (2006). *Evaluación de los planes de actuación sobre las empresas de mayor siniestralidad en las comunidades autónomas*.
- Santibañez, J. M. (2000). *Apuntes del curso "Sistemas de Información"*. Santiago de Chile: Universidad de Ciencias de la Información.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2014). *Estadística sobre Seguridad y Salud en el Trabajo*.

Anexos

		EVALUACIÓN CAPACIDAD PREVENTIVA EN TERRENO				
Proceso	Objetivo	No evaluado	Plan	Hacer	Verificar	Actuar
Liderazgo Alta Dirección	Establecer un proceso de gestión que asegure que la alta dirección y líneas de mando influyan en los trabajadores en aspectos de SSO.					
Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	Establecer y/o mantener un proceso de identificación de peligros, evaluación de riesgos y definición de controles, que permita gestionar los riesgos de la empresa a partir de planes de					
Evaluación y Control de Requisitos Legales	Contar con metodología para identificar, mantener y controlar los requisitos legales y compromisos voluntarios que aplican a las operaciones de empresa en SSO.					
Control Operacional	Definir metodología para asegurar el control de los riesgos relevantes identificados por la					
Salud Ocupacional	Contar con metodología para el control de factores de Salud Ocupacional					
Aprendizaje de Gestión	Definir un método para identificar acciones efectivas para evitar la repetición de los accidentes del trabajo, seguimiento de las acciones planificadas, como también analizar procesos con buenos resultados					
Gestión Administrativa	Establecer un procedimiento que permita documentar y respaldar correctamente la ocurrencia de accidentes del trabajo					


Anexo 1 - Formulario de "Evaluación Preventiva en Terreno"

Ayuda para evaluar los 7 puntos básicos – Preguntas claves:

- **Liderazgo de Alta Dirección:**
 - ¿Cómo revisa que la Seguridad y Salud en el Trabajo es importante para sus trabajadores?
 - ¿Se reúne con los trabajadores para hablar de temas de seguridad?
- **Identificación de peligros Liderazgo de Alta Dirección:**
 - ¿Conoce los peligros a los que se exponen sus trabajadores?
 - ¿Participan los trabajadores en la identificación de peligros?
- **Evaluación y control de requisitos legales:**
 - ¿Conoce los requisitos legales que le aplican en SST?
 - ¿Cómo participan los supervisores en la evaluación de requisitos legales?
- **Control Operacional:**
 - ¿Tiene Plan de control de accidentes?
 - ¿Conocen sus supervisores las acciones que deben aplicar al efectuar los controles?
- **Salud Ocupacional (solo en caso que la empresa tenga casos de enfermedades ocupacionales):**
 - ¿Cómo controla la Salud ocupacional en su empresa?
- **Aprendizaje de gestión:**
 - ¿Analiza las causas de los accidentes?
 - ¿Qué ocurre con los trabajadores cuando sucede un accidente?
 - ¿Se revisa con los trabajadores el análisis de peligro luego de ocurrido el accidente?
- **Gestión Administrativa:**
 - ¿Quién gestiona las DIAT en la empresa?
 - ¿Los supervisores saben qué es lo que deben documentar cuando ocurre un accidente?

Con la ayuda de estas preguntas se rellena el Formulario de Evaluación en terreno y se procede a rellenar el Formulario que se indica a continuación, de donde se extrae el Plan de Acción propuesto para la empresa.

Anexo 2 - Preguntas claves del formulario de "Evaluación Preventiva en Terreno"

 EVALUACIÓN DE CAPACIDAD PREVENTIVA EMPRESA DE MENOR TAMAÑO						
Proceso	Objetivo	Evaluación	Estado	Propuesta	Sugerido	Acordado
Liderazgo Alta Dirección	Establecer un proceso de gestión que asegure que la alta dirección y línea de mando influyan en los trabajadores en aspectos de SSD.	20%	La organización evidencia: Ejecución de actividades asociadas al liderazgo de alta dirección, en especial determinación de política, objetivos y metas de SSD, además de la asignación de responsabilidades de la línea de mando y recursos.	Definir un método corporativo que permita definir una política, objetivos y metas de SSD, esto debe incluir la definición de responsabilidades a la línea de mando y asignación de recursos. Continuar con la ejecución de actividades asociadas al liderazgo de la alta dirección.	50%	70%
Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	Establecer y/o mantener un proceso de identificación de peligros, evaluación de riesgos y definición de controles, que permita gestionar los riesgos de la empresa a partir de planes de acción.	0%	No existe evidencia de implementación	Definir metodologías (procedimientos, instructivos, etc.), que incluya el proceso para la identificación de peligros, evaluación de riesgos y definición de medidas de control. Capacitar y entrenar a los responsables de ejecutar la metodología y las técnicas asociadas al proceso. Obtener registros actualizados de identificación de los peligros y evaluación de los riesgos, generando actividades para su control.	50%	50%
Evaluación y Control de Requisitos Legales	Contar con metodologías para identificar, mantener y controlar los requisitos legales y compromisos voluntarios que aplican a las operaciones de empresa en SSD.	20%	La organización evidencia: Evaluaciones de cumplimiento legal en la empresa en base a los requisitos aplicables.	Definir el proceso a través de procedimiento o documento equivalente de identificación y control de legislación básica en SSD aplicable en la empresa, incluyendo otros compromisos adquiridos por la empresa. Determinar objetivos y planes relacionados con el cumplimiento legal en SSD. Capacitar del personal responsable de realizar la evaluación de cumplimiento legal y/o del personal que controla a la empresa que realiza dicha evaluación. Continuar con las evaluaciones de cumplimiento legal en la empresa en base a los requisitos aplicables, incorporando nuevos requisitos establecidos en el procedimiento.	50%	20%
Control Operacional	Definir metodologías para asegurar el control de los riesgos relevantes identificados por la empresa.	20%	La empresa evidencia: Ejecución de controles operacionales, incluyendo la participación, comunicación y controles específicos para los peligros de riesgos alto (permisos de trabajo, reglar de seguridad, etc.)	Definir una metodología para planificar y ejecutar los controles que surgen desde el proceso IPER. Elaborar el o los planes de acción (o programas) para la aplicación de controles operacionales con objetivos y metas. Capacitar a los responsables y participantes del proceso, ejecutores, supervisores, trabajadores. Continuar con la ejecución de controles operacionales.	50%	20%
Salud Ocupacional	Contar con metodologías para el control de factores de Salud Ocupacional	0%	No existe evidencia de implementación	Definir una metodología para la salud ocupacional en la empresa. Elaborar el o los planes de controles de Salud Ocupacional, incluyendo sus objetivos y metas. Capacitar a los trabajadores y los responsables de aplicar los controles establecidos en el plan. Iniciar la ejecución de controles asociados a la Salud Ocupacional de los trabajadores.	50%	70%

Anexo 3 - Evaluación de capacidad preventiva empresa de menor tamaño

Plan de Trabajo.

Plan de acción acordado debe contener actividades específicas, no más de 2 o 3 actividades por procesó. Debido a que luego se agregan los controles de estas y la empresa debe alcanzar a cumplir con estas para efectividad del plan.

Los datos de mejora son recogidos desde los % de evaluación principal.

INSTITUCIONAL de seguridad								PLAN DE ACCIÓN ACORDADO							
Elaboró				Revisó				Aprobó							
Cargo: Esperto en Prevención de Riesgos				Cargo: Director de Cartera Mutual				Cargo: Responsable Legal							
OBJETIVOS Y ALCANCE															
Objetivo General				Aumentar en X puntos porcentajes la capacidad preventiva de la empresa, en un periodo de X meses, esto para: Reducir un 50% el número de accidentes del trabajo en relación al mismo periodo anterior, en un plazo de X meses.											
Objetivos Específicos				Luego de la etapa de Diagnóstico: Implementar proceso X hasta 70% en toda la organización, esto como máximo X meses Luego de la etapa de BPER: Reducir en un 70% los accidentes por caídas en altura en procesos donde exista trabajo en altura, en el periodo de X meses. (Subir a procesos, etc)											
Alcance															
METAS															
INDICADOR		ACTUAL, XXX, 2013 (mismo periodo)				ESPERADO, XXX, 2014 (mismo periodo)									
Nivel de Capacidad Preventiva															
N° de Accidentes (reducción)															
N° de enfermedades profesionales (reducción)															
N° de Días Perdidos (optativo)															
ACTIVIDADES PARA CAPACIDAD PREVENTIVA															
N°	PROCESO/ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Fecha		FRECUENCIA DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA DEL CONTROL	ALCANCE	OBSERVACIONES							
			Inicio	Término											
1.1	Proceso: Liderazgo de Alta Dirección Objetivo específica:														
1.1.1															
1.1.2															
1.2.3															
1.2	Proceso: Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos Objetivo específica:														
1.2.1															
1.2.2															
1.2.3															

Anexo 4 - Plan de acción