



AU08-2020-01894

**CIRCULAR N°**

**SANTIAGO,**

**ACTUALIZACIÓN MANUAL DEL MÉTODO DEL CUESTIONARIO SUSESO ISTAS 21**

**MODIFICA EL TÍTULO II. RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DE LOS ORGANISMOS ADMINISTRADORES Y DE LOS ADMINISTRADORES DELEGADOS DEL LIBRO IV. PRESTACIONES PREVENTIVAS, DEL COMPENDIO DE NORMAS DEL SEGURO SOCIAL DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA LEY N°16.744**

La Superintendencia de Seguridad Social, en el uso de las atribuciones que le confieren los artículos 2°, 3°, 30 y 38 letra d) de la Ley N°16.395 y los artículos 12 y 74 de la Ley N°16.744, ha estimado pertinente modificar el Anexo N° 4 “Manual del Método Cuestionario SUSESO/ISTAS 21” de la Letra K. Anexos del Título II. Responsabilidades y obligaciones de los organismos administradores y de los administradores delegados del Libro IV. Prestaciones Preventivas, del Compendio de Normas del Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley N°16.744.

**I. INTERCÁLASE ENTRE LOS CAPÍTULOS 7 Y 8 DEL ANEXO N°4 “MANUAL DEL MÉTODO CUESTIONARIO SUSESO/ISTAS21” DE LA LETRA K. ANEXOS, TÍTULO II, DEL LIBRO IV, EL SIGUIENTE CAPÍTULO 8 NUEVO, PASANDO EL ACTUAL CAPÍTULO 8 A SER CAPÍTULO 9:**

## **8. Intervenciones en riesgo psicosocial laboral en el lugar de trabajo**

Uno de los problemas frecuentes que ocurren con posterioridad a las mediciones de riesgo psicosocial laboral (RPSL) con el cuestionario SUSESO/ISTAS21 en los lugares de trabajo, y que es compartido por muchos interesados (trabajadores, supervisores, gerentes e incluso técnicos) es que los resultados del cuestionario (en cualquiera de sus versiones) no son fácilmente comprendidos por las personas que participan en el proceso de medición e intervención. Hay frecuentes y variadas dudas acerca del significado de los resultados mismos, del significado de las subdimensiones (o dimensiones), y sobre qué representan esos resultados de riesgo alto y bajo, y cómo se traducen en cuestiones prácticas y cotidianas para los trabajadores y para las empresas e instituciones.

Este capítulo aborda esos problemas y ofrece una serie de sugerencias tanto de interpretación de los resultados, como de formas prácticas de intervenir para modificar un resultado desfavorable, y a la vez entrega herramientas para una correcta valoración y fortalecimiento de conductas en dimensiones que hayan arrojado resultados de riesgo bajo en la medición.

### **8.1 Elaborar una política de gestión de riesgos psicosociales**

La intervención debe enmarcarse en un plan general o en una política de manejo de los factores de riesgo psicosocial en el corto, mediano y largo plazo.

Toda empresa o institución debería tener una política explícita de manejo de los factores psicosociales laborales, tanto para promover las características positivas como para controlar o eliminar las características negativas. Existe mucha evidencia de que el manejo de estos factores tiene un impacto claro sobre la salud de las personas, pero también pueden favorecer a la empresa o institución permitiendo que sus objetivos operacionales se cumplan de manera más eficaz y eficiente.

Toda política de gestión de riesgos debe distinguir primariamente entre:

8.1.1. Aquellos factores de riesgo psicosocial que existen de manera permanente y no es posible eliminar, por ejemplo, conductas agresivas de los usuarios (pasajeros, clientes, alumnos, apoderados, pacientes, residentes de hospedajes, etc). Para estos factores debe elaborarse una política de mitigación.

8.1.2. Aquellos factores que dependen de la propia organización de la institución o empresa. Estos son la mayoría y deben abordarse durante la evaluación de riesgo. El objetivo en este caso es la eliminación.

La política de gestión de los factores psicosociales laborales debe considerar las características propias de la empresa o institución, y en específico las características propias de los centros de trabajo y las de sus trabajadoras y trabajadores (por ejemplo, prevalencia de un género, nivel de capacitación, edad, tipo de actividad económica, presencia de extranjeros y etnias), incluso debe considerar factores contextuales sociales (las leyes y normativa, la economía, la posición de la empresa o de la institución en el país). Esta política debe ser explícita en el lugar de trabajo, y debe ser conocida por todos los trabajadores (operativos, supervisores y directores o gerentes).

Existe una serie de elementos relevantes para una intervención exitosa en riesgo psicosocial laboral, los que se describen en el cuadro que se presenta a continuación. Muchos de estos elementos pueden considerarse cuando se diseña una política de gestión del riesgo psicosocial en la organización o empresa.

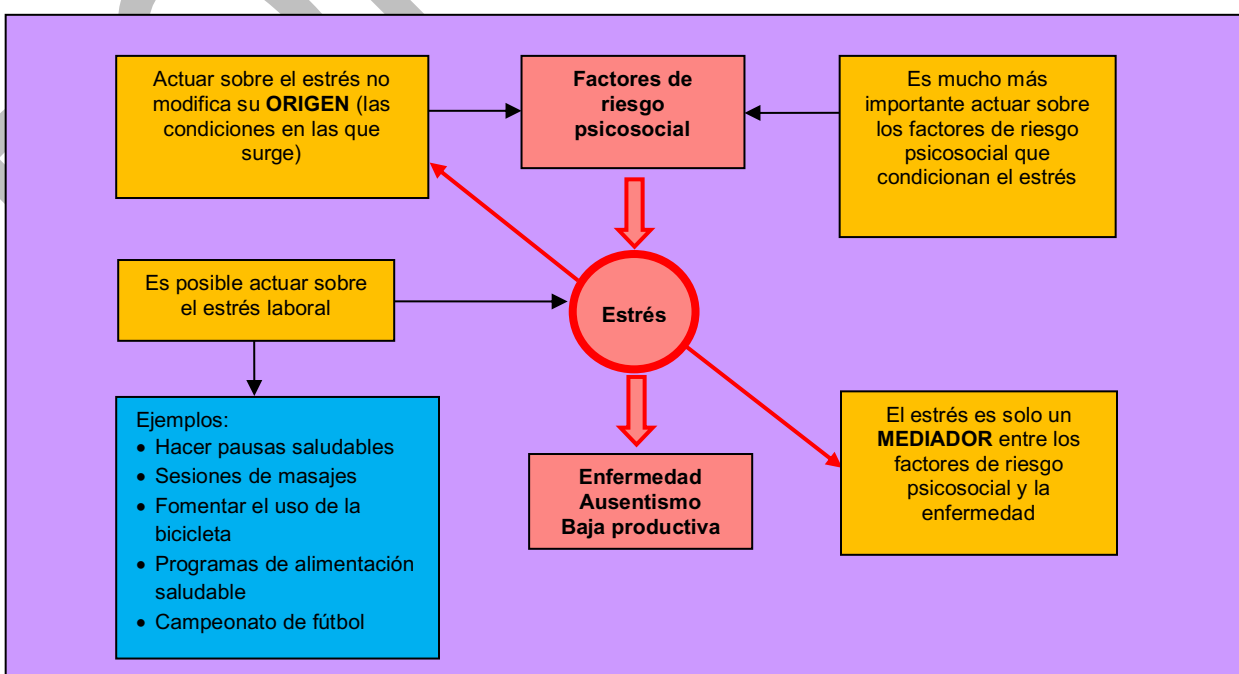
<b>Elementos relevantes para la intervención exitosa en riesgo psicosocial laboral</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Diseño a medida</b>	Las intervenciones para modificar los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo son específicas para cada lugar. Tienen un "diseño a medida". Aun cuando es posible dar recomendaciones generales, cada lugar de trabajo tiene necesidades y características muy especiales que hacen imposible diseñar buenas intervenciones que se puedan aplicar de manera exitosa a todos los centros de trabajo por igual.
<b>Diálogo social y participación de los trabajadores</b>	Es a través de la participación activa, real e informada de todos los interesados (trabajadores, supervisores, gerentes) que la gestión de los riesgos psicosociales laborales y la intervención puede tener un verdadero éxito. Esto incluye la participación de los representantes de los trabajadores. La mayor parte de las acciones de los sindicatos en conjunto con la empresa se refiere a mejoría de las condiciones sanitarias y de seguridad en el trabajo (ENCLA 2014). Una forma de concretar los acuerdos alcanzados en materia de RPSL, es que las medidas de control y mitigación queden integradas en los convenios de negociación colectiva que realicen las organizaciones.
<b>Compromiso de la alta dirección</b>	El éxito del proceso requiere un verdadero compromiso de la gerencia o de la alta dirección. Un proceso en el que la gerencia no esté involucrada tiene grandes probabilidades de no llegar a ningún objetivo claro o fracasar. Esto significa que las medidas que se diseñen, efectivamente se implementen en la forma y plazos acordados. Una alternativa para lograr este compromiso es agregarlo en la gestión de desempeño de las gerencias, objetivos y metas a cumplir por las jefaturas y como un ítem relevante en las evaluaciones de desempeño de los distintos niveles de jefaturas existentes en una empresa o institución.
<b>Ética</b>	Un ambiente de trabajo sin riesgos laborales es también un tema ético. Un empleador debe saber que su relación con los trabajadores se enmarca dentro de principios éticos. Las materias de seguridad y salud en el trabajo, en especial lo referido al cuidado del bienestar y salud mental de los trabajadores deberían estar declarados en el código de ética de la empresa e institución.
<b>Competencia de las personas</b>	La organización debe asegurarse que las personas directamente vinculadas con la intervención tengan las competencias necesarias para comprender, diseñar y realizar las acciones (sean estos trabajadores, supervisores, gerentes o técnicos especialistas externos). Si faltan competencias, las personas deberían ser capacitadas. La capacitación debe ser considerada una inversión para la mejor dinámica de la organización.
<b>Tiempo invertido</b>	Las intervenciones requieren tiempo de trabajo de las personas que participan en el proceso, desde la discusión con los interesados (en la etapa de análisis de resultados) hasta el diseño y la aplicación de las medidas de control. Este tiempo debe ser considerado en la planificación de las actividades cotidianas. Evaluar los factores de riesgo en una empresa e institución y el diseño e implementación de las medidas de control debe ser considerado como tiempo invertido para el crecimiento y desarrollo de la organización.
<b>Apropiación o "pertenencia" del proceso</b>	Todos los interesados (trabajadores operativos, supervisores, gerentes) deben apropiarse de cada una de las etapas del proceso. Esto significa que cada persona en la organización comparte una parte de la responsabilidad en el logro de objetivos concretos, y además es responsable de todo el proceso. El proceso no pertenece a los técnicos en prevención de riesgos o psicólogos sino a los miembros de la empresa u organización. El éxito de las medidas de control dependerá del compromiso de todos los actores que intervienen en un centro de trabajo.

<b>Monitoreo constante del proceso</b>	<p>Un proceso del que no se tiene claridad cómo avanza, qué etapas se han cumplido, qué falta por cumplir, qué cambios en el proceso mismo se requieren, tiene altas probabilidades de fracasar. Por el contrario, un proceso que se encuentra en monitoreo constante permite realizar aquellos cambios necesarios si es que se presentan dificultades imprevistas o las cosas no se desarrollan como se habían planificado. La metodología SUSES0/ISTAS21 contempla la comunicación permanente y transparente durante cada una de las etapas de la evaluación, incluida la debida difusión de la implementación de las medidas de control y prevención.</p> <p>Por lo señalado, es necesario que la organización incluya en el programa de seguridad y salud en el trabajo, las actividades dirigidas al control de los factores de riesgo psicosocial y la comunicación y difusión antes señalada, o elabore un programa específico en la materia, en el que se precisen los plazos y los responsables de cada una de dichas actividades, cuyo cumplimiento debe ser evaluado en forma periódica por la gerencia o un representante designado por ésta.</p>
<b>Evaluación y reevaluación</b>	<p>Medir de manera periódica los factores de riesgo psicosocial permite conocer qué clase de riesgos están presentes en la organización y si las acciones que se tomaron al final de cada proceso de evaluación tuvieron resultados evidenciables. Por lo anterior, es absolutamente necesaria la aplicación sistemática en el tiempo de un cuestionario como el SUSES0/ISTAS21. Además de las evaluaciones periódicas definidas por el nivel de riesgo alcanzado, es recomendable llevar registro de otros indicadores institucionales para monitorear el impacto de las medidas de control implementadas como lo son el ausentismo laboral, productividad, rotación y número de conflictos internos, entre otros.</p>

## 8.2 Riesgo psicosocial y estrés laboral

Los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral están relacionados. El estrés es un estado normal pero transitorio de los organismos vertebrados, incluyendo los seres humanos, que surge en relación a exigencias del entorno y permite que los organismos puedan responder adecuadamente a esas exigencias. Sin embargo, el estrés que no es transitorio puede generar problemas de salud.

Aunque es posible actuar y disminuir el estrés en las personas, es mucho más importante prevenirlo actuando sobre las condiciones que lo generan. En el caso del trabajo, estas condiciones son los factores de riesgo psicosocial. El estrés, entonces, es un mediador entre los factores de riesgo psicosocial y la enfermedad.



Fuente: Elaboración propia

### 8.3 La intervención debe ser hecha a medida de cada caso

Los centros de trabajo son organizaciones complejas porque están constituidas por personas que interactúan, y en esa interacción generan un todo (la organización) que impone su normativa sobre las personas, sea esta normativa explícita (por reglamento, por organigrama) o implícita (“organigrama oculto”, “clima laboral”).

Esto hace muy difícil y poco efectivo diseñar medidas de intervención estandarizadas. El diseño más recomendado es el llamado “diseño a medida” (*tailoring*), que toma en cuenta todas las variables ya señaladas: una medición de base que revela las dimensiones favorables y desfavorables (resultados cuantitativos del cuestionario SUSES/ISTAS21), una cultura organizacional particular, y un contexto social del que el centro de trabajo forma parte. La comprensión misma de lo que significan las variables psicosociales para las trabajadoras, trabajadores y empleadores involucrados (análisis grupal de resultados) agrega un elemento crítico al diseño de intervenciones, el que necesariamente es único para cada centro de trabajo.

#### 8.3.1 Formas y niveles de intervención

Es posible que, habiendo realizado las etapas de evaluación de los factores psicosociales, la presentación de los resultados cuantitativos y el análisis de estos (es decir, luego de la evaluación cualitativa) surja una sensación de agobio y desorientación sobre qué hacer con toda la información que ha generado este proceso.

Una forma práctica de abordar los resultados es:

- Identificar las exposiciones que afecten al **mayor número** de trabajadores del lugar de trabajo y los puestos de trabajo o departamentos en una peor situación.
- Identificar posibles acciones que eliminen o reduzcan la exposición a **más de un riesgo** detectado (que impacten en más de un subdimensión).
- Identificar acciones que eliminen o reduzcan **desigualdades y discriminaciones** al interior de la organización. Este tipo de riesgo, si bien se puede identificar gracias al resultado cuantitativo de la evaluación, suele evidenciarse con mayor claridad durante la fase cualitativa del proceso, cuando se realiza el análisis grupal de los resultados.
- Formular las medidas preventivas de forma **concreta**, es decir, el qué se va a hacer y el cómo se va a hacer o ejecutar esa medida, además de identificar las áreas responsables de llevar a cabo esta medida y los plazos para su implementación y seguimiento.

Este mapeo permitirá concentrar las acciones y desarrollar una estrategia de intervención que permita, en el mejor de los casos, eliminar el factor de riesgo (peligro) o, en su defecto, controlarlo de modo que no se transforme en un riesgo para la salud de las y los trabajadores ni para la productividad de la organización.

Asimismo, será necesario tener siempre presente que las medidas de control y prevención que se diseñen, en lo posible, apunten al origen del riesgo, es decir, a las características de la organización del trabajo que la evaluación (cuantitativa y cualitativa) ha identificado como en riesgo alto (color rojo del gráfico) y no a las características de las personas.

Considerando los criterios mencionados, las medidas de control del riesgo pueden ordenarse de acuerdo a la clasificación utilizada en seguridad y salud en el trabajo, es decir, identificándolas como medidas de control de tipo administrativo, ingenieril o referidas a elementos de protección personal.

Medidas de Control			
	Medida de control de ingeniería o ingenieriles	Medidas Administrativas	Equipo de Protección Personal
Definición	Orientadas a eliminar el peligro o alejarlo de los trabajadores. Aunque suelen ser más costosas de implementar, son más efectivas ya que apuntan al origen del riesgo.	Orientadas a mejorar las prácticas y reglas de trabajo para limitar la exposición de los trabajadores al peligro cuando este no se puede eliminar completamente y no es posible implementar controles de ingeniería. Las medidas de control administrativas tienen que ver con la elaboración de procedimientos.	Consiste en la entrega de equipo o elementos de protección personal (EPP). Los EPP se usan cuando no se pueden usar los otros métodos de control o cuando éstos no otorgan la protección suficiente.

<b>Tipo de medidas (ejemplos)</b>	Cambios organizacionales en la forma de hacer el trabajo, rediseño de procesos, modificación de estilos de liderazgo, reemplazar productos peligrosos por otros más seguros, mantener los peligros alejados de los trabajadores, modificar los equipos o herramientas de trabajo, implementación de tecnologías y/o modificación de las instalaciones.	Rotación de turnos de trabajo, cambios de puestos de trabajo, aumentar los períodos de descanso, ajustar o cambiar los horarios de trabajo, capacitar a los trabajadores, contar con el número de trabajadores necesarios que permita realizar el trabajo de forma saludable y segura, difusión de procedimientos, inspecciones de seguridad, entre otras.	La entrega de protectores auditivos, guantes, bototos de seguridad, cascos, mascarillas u otros elementos de protección personal necesarios de acuerdo a la labor que se realiza.
-----------------------------------	--	--	---

Asimismo, es importante definir el nivel de la medida, es decir, si esta será a nivel **organizacional** (que impacta a la organización en su totalidad), dirigida a un **puesto de trabajo** (esto es a las características del puesto de trabajo y no de la(s) persona(s) que lo ocupa(n)) o a un **departamento o unidad de la organización** que tenga características distintas al resto o que en la evaluación haya obtenido unos niveles de alto riesgo.

Además, es necesario reconocer si el tipo de intervención será **primaria, secundaria o terciaria**.

- Las **intervenciones primarias**, son las más efectivas pues apuntan al origen del riesgo y, en general, impactan a todos los trabajadores de la organización.
- Las **intervenciones secundarias** o también conocidas como medidas de acompañamiento, son aquellas que se orientan a mitigar la exposición al riesgo y usualmente abarcan a un grupo de trabajadores o se diseñan para puestos de trabajo específicos dentro de la organización.
- Las medidas de **intervención terciarias**, son aquellas acciones o prácticas que buscan reducir el impacto negativo en la persona que ya ha sido afectada por la exposición a riesgo psicosocial. Este tipo de intervención no será abordada en este manual, pues se considera que se llega a este tipo de intervención cuando todas las etapas anteriores han fallado, por lo que se trata de medidas de rehabilitación y reintegro de la persona afectada.

En los siguientes cuadros se entregan ejemplos de medidas de control o mitigación en RPSL clasificadas de acuerdo a nivel y tipo de intervención.

<b>EJEMPLO: medidas para subdimensión exigencias psicológicas cuantitativas y cognitivas, referidas al exceso de trabajo y poco tiempo para enfrentarlo, en trabajadores con metas mensuales.</b>		
Nivel	Intervención Primaria	Intervención Secundaria
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la asignación de cargas de trabajo de manera participativa para cada área o departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar de manera temporal a otros profesionales para el apoyo y logro de las metas mensuales comprometidas.</li> </ul>
<b>Puesto de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar los procesos de trabajo que se concatenan con los puestos de trabajo que enfrentan un alto volumen de trabajo y que tienen metas mensuales rígidas que cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar, capacitar o formar a las personas con el nivel adecuado de conocimiento para dar respuesta de manera más eficiente a los objetivos establecidos</li> </ul>
<b>Grupal (Depto/Unidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar evaluaciones mensuales con el equipo para revisar el cumplimiento de las metas establecidas, las dificultades enfrentadas y conversar la mejor forma de cumplir las metas como equipo para el siguiente mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento de la jefatura del grupo de trabajo para un efectivo liderazgo y distribución de las cargas de trabajo.</li> </ul>

EJEMPLO: medidas de intervención para subdimensión doble presencia		
Nivel	Intervención Primaria	Intervención Secundaria
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de ingreso flexible (entre las 07:30 y las 10:00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con club de niños en los meses de vacaciones escolares.</li> <li>Fortalecer los liderazgos (entrenamiento) para que brinden el apoyo oportuno y óptimo a sus equipos para que se pueda afrontar de mejor manera las responsabilidades laborales como las personales.</li> </ul>
Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornada mixta presencial y remota en aquellos puestos de trabajo en los que se pueda aplicar esta modalidad de trabajo.</li> </ul>	
Grupal (Depto/Unidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de turnos definida, de modo que la jornada laboral permita la oportuna y adecuada planificación de las responsabilidades personales.</li> </ul>	

EJEMPLO: medidas de intervención para subdimensión calidad del liderazgo		
Nivel	Intervención Primaria	Intervención Secundaria
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el tipo de liderazgo que se requiere asuman las personas que ocupen cargos de jefatura. Implementar este tipo de criterios en la selección de personal.</li> <li>La empresa / institución (a través de la más alta autoridad) expone públicamente su compromiso con el bienestar de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenar a las jefaturas en el estilo de liderazgo deseado por la organización.</li> <li>Capacitación a las jefaturas de liderazgo participativo y técnicas de resolución de conflictos.</li> </ul>
Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefes y autoridades deben estar presentes en la actividad cotidiana del centro de trabajo. Ejemplo: política de "puertas abiertas" de la Dirección, visitas periódicas a los trabajadores en sus áreas de trabajo.</li> </ul>	
Grupal (Depto/Unidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones semestrales de las jefaturas. Si es posible implementar evaluaciones de 360° grados o, diseñar un tipo de evaluación que contemple retroalimentación por parte de los equipos de trabajo o subordinados.</li> </ul>	

#### 8.4 Matriz orientadora de intervenciones por subdimensión

A continuación, se presentan una serie de matrices para el diseño de medidas de intervención para cada subdimensión que se evalúa con el cuestionario SUSESO/ISTAS21. Las matrices contienen una definición de la subdimensión de riesgo que se va a considerar, las preguntas del cuestionario que constituyen esa subdimensión, los elementos organizacionales que pueden dar origen al riesgo y, por último, algunos ejemplos de posibles intervenciones. Estas intervenciones han sido elaboradas a partir de muchas fuentes, entre ellas, las medidas implementadas por empresas e instituciones que han sido recopiladas y analizadas desde que el cuestionario SUSESO/ISTAS21 se encuentra en uso.

## Exigencias psicológicas cuantitativas

Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Realizar una cantidad o carga de trabajo dentro de un tiempo determinado. Una carga excesiva se percibe como trabajo que no se puede realizar dentro del tiempo asignado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo?</li> <li>• ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?</li> <li>• ¿Tiene tiempo para tener al día su trabajo?</li> <li>• ¿Se retrasa en la entrega de su trabajo?</li> <li>• ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?</li> <li>• ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo?</li> <li>• ¿Tiene que quedarse después de la hora de salida para completar su trabajo?</li> </ul>	<p>Falta de personal, mala estimación de los tiempos de cada proceso de trabajo, mala planificación, distribución desequilibrada de tareas entre los trabajadores.</p> <p>Remuneración por metas (sueldo variable mayor que el fijo).</p> <p>Métodos o procesos de trabajo ineficientes que obligan a realizar tareas extras.</p> <p>Exceso de tareas de registro y control (llenar formularios) por sobre el trabajo productivo.</p> <p>Máquinas y herramientas deficientes, viejas, inadecuadas; materiales inadecuados o en mal estado.</p>	<p>Rediseñar los procesos de trabajo en conjunto con los interesados</p> <p>Distribuir las cargas de trabajo de manera equitativa entre las personas y de acuerdo al perfil de cargo (asignación justa y participativa de tareas)</p> <p>Revisar las cargas de trabajo de manera trimestral con los propios interesados de manera participativa. Planificar las metas y objetivos con anticipación permite que el trabajador pueda organizar sus tareas</p> <p>Estimar la posibilidad de aumentar la planta, dotación o número de trabajadores.</p> <p>Estimar la posibilidad de automatizar algunos procesos</p> <p>Racionalizar la aceptación de trabajos desde usuarios o clientes</p> <p>Mejorar la calidad y eficiencia de las máquinas, herramientas y materiales que se utilizan</p> <p>Destinar horas de trabajo para dar respuesta a posibles contingencias que puedan ocurrir en aquellos trabajos que se sepa expuestos a ellas</p> <p>Asegurar la entrega de capacitaciones y conocimientos adecuados a las personas para que puedan desarrollar su trabajo en los tiempos asignados</p> <p>Contemplar la adecuada duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo</p>



Exigencias psicológicas cognitivas			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez?</li> <li>• En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas?</li> <li>• ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas?</li> <li>• En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones en forma rápida?</li> <li>• En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?</li> <li>• ¿Tiene que tomar decisiones que son importantes para su lugar de trabajo?</li> <li>• El trabajo que usted hace, ¿puede tener repercusiones importantes sobre sus compañeros, clientes, usuarios, máquinas o instalaciones?</li> <li>• En su trabajo, ¿tiene que manejar muchos conocimientos?</li> </ul>	<p>Existe una divergencia entre altas exigencias técnicas o de conocimientos de una tarea junto a una baja capacitación del personal. No son exigencias que en sí mismas sean negativas o positivas, sino que dependerá de la capacitación que haya recibido el trabajador y de la posibilidad de controlar su propio trabajo.</p>	<p>Explorar las necesidades de capacitación que tengan los trabajadores (cuestionario, preguntas personales, reuniones de calidad)</p> <p>Planificar capacitaciones sistemáticas en procesos considerados críticos</p> <p>Ajustar las exigencias de los procesos a las capacitaciones que reciban los trabajadores</p> <p>Definir las responsabilidades por las consecuencias de las acciones dentro de los procesos de trabajo</p> <p>Definir claramente el margen de autonomía para tomar decisiones rápidas. Se relaciona con el respaldo de la jefatura y/o el apoyo social organizacional frente a alguna decisión tomada en el desempeño de sus tareas</p> <p>Contar con instalaciones de trabajo adecuadas y confortables que permitan al trabajador mantener la concentración en el desarrollo de las tareas encomendadas</p> <p>Contemplar espacios para reuniones entre equipos de trabajo y/o entre miembros de un mismo equipo de trabajo para discutir, intercambiar ideas y planteamientos para enfrentar nuevas tareas, desafíos o actualización de procesos de trabajo, metas u objetivos</p> <p>Establecer canales de comunicación y red de apoyo técnico para la toma de decisiones, sobre todo en aquellos cargos en que éstas tienen un alto impacto a nivel de los procesos y/o de toda la organización</p> <p>Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten el desarrollo de labores</p>

Exigencias psicológicas emocionales			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Las exigencias emocionales demandan nuestra capacidad para entender la situación de otras personas, sobre todo cuando esas personas están a su vez con emociones intensas. Por ejemplo, la atención de víctimas de violencia o violación sexual, personas que pierden una persona querida, o que pierden su trabajo o han sufrido un accidente grave o amputación, o saben que tienen una enfermedad incurable, o adultos y niños en situación social crítica, o con problemas con la justicia. En todos estos casos se produce una alta demanda emocional sobre el(la) trabajador(a) lo que ocasionalmente puede llevar a confundir sus sentimientos personales con las demandas de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay en su trabajo momentos y/o situaciones que le producen desgaste emocional?</li> <li>• En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?</li> </ul>	<p>Es frecuente en ocupaciones que prestan servicios directos a las personas (trabajo social, justicia, salud, educación, atención de público en oficinas de reclamos o cobranza).</p> <p>No son riesgos que se puedan eliminar dado que es parte de la naturaleza del trabajo, pero sí es posible capacitar a los trabajadores, otorgar tiempos o actividades especiales para la recuperación, y afrontar de mejor manera estas situaciones cotidianas. El riesgo también se asocia con la carga de trabajo (tiempos y ritmo de trabajo) y con la posibilidad de controlar los tiempos de exposición a las demandas emocionales por parte del trabajador.</p>	<p>Capacitación periódica en el manejo de las emociones propias ante situaciones de exigencia emocional de los usuarios</p> <p>Talleres de expresión o manejo emocional de manera periódica</p> <p>Tiempos de descanso especiales para algunas tareas de alta exigencia emocional en particular y disposición de espacios adecuados para realizar estas pausas</p> <p>Turnos rotatorios entre actividades de alto impacto emocional y otras de menor impacto. Los turnos deben conversarse y acordarse con los propios trabajadores</p> <p>Distribuir de manera consensuada trabajadores sin experiencia junto a otros con mayor experiencia que puedan ejercer un rol de tutores</p> <p>Establecer instancias planificadas y protegidas de encuentros de los trabajadores que atienden público, que les permita el intercambio de experiencias y emociones experimentadas en el desempeño de sus funciones. Instancias que deben contar con el apoyo técnico activo de los responsables de la gestión y desarrollo de las personas de la organización</p> <p>Contar con una adecuada infraestructura física que le permita al trabajador enfrentar de manera segura y tranquila situaciones complejas con clientes o usuarios</p> <p>Disponer de un protocolo de actuación en caso que el trabajador se enfrente a una situación compleja o críticas con usuarios o clientes. El protocolo debe facilitar el apoyo al trabajador, por parte de la jefatura y la estructura organizacional</p> <p>Las jefaturas de los equipos que se exponen a situaciones de alta demanda emocional, deben estar debidamente entrenadas para orientar, apoyar y acompañar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas</p> <p>Realizar al menos dos actividades de autocuidado a los integrantes de los equipos</p>

			<p>expuestos a un nivel alto para esta dimensión</p> <p>Cuando sea posible, estimar la implementación de sistemas informáticos más eficientes y cercanos para los usuarios que permitan la realización del trámite o atención de manera virtual</p>
--	--	--	---

BORRADOR

Exigencia de esconder emociones			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>En teoría la exigencia de esconder emociones se refiere a todas las emociones básicas (rabia, tristeza, miedo, asco, alegría, sorpresa). En la práctica la emoción que más se exige esconder por "razones profesionales" (junto a las opiniones que la acompañan) es la rabia, que usualmente es provocada por comportamientos agresivos tanto de usuarios como de compañeros de trabajo. También puede experimentarse como disimulo de la vergüenza cuando se deben realizar actividades que están en contradicción con los valores del trabajador (por ejemplo, comunicar noticias desmoralizadoras para el usuario como comunicarle que su reclamo no está resuelto o el rechazo a una solicitud largamente esperada, el término de un beneficio, el cambio en las condiciones de un servicio con las que el propio trabajador no está de acuerdo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus opiniones y no expresarlas?</li> <li>• En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?</li> </ul>	<p>Puestos de trabajo en contacto directo con personas. Son exigencias que forman parte de la tarea y no pueden ser eliminadas. En ocasiones se asocia a la relación con superiores o incluso con compañeros de trabajo, con proveedores o con clientes internos de las empresas (personas de otros departamentos), o ante políticas de mala gestión de personal, liderazgos autoritarios, o condiciones de trabajo abusivas.</p>	<p>Capacitación periódica para el desarrollo de estrategias de protección y afrontar las exigencias y agresiones de usuarios</p> <p>Hacer turnos consensuados para la atención directa de usuarios y modificar los tiempos de exposición total</p> <p>Realizar intervenciones destinadas a mejorar las relaciones personales, cambiar los estilos de liderazgo o las condiciones abusivas de trabajo. Estas se volverán a comentar en los subdimensiones correspondientes</p> <p>Proporcionar elementos de protección personal en aquellas situaciones donde se exponga al trabajador a agresiones de los usuarios. Su diseño y utilización debe ser consensuado con los trabajadores que experimentan las situaciones de riesgo</p> <p>Implementar oficialmente un espacio protegido en el que los trabajadores puedan expresar sus sentimientos y opiniones respecto de la organización del trabajo o de la conducción de los equipos por parte de las jefaturas</p> <p>Contar con manual interno de buenas prácticas de atención a clientes internos y externos, donde se detallen conductas esperadas ante diversas situaciones y el manejo frente a problemáticas de alta complejidad</p> <p>Contar con un mediador para atender diversos temas de conflicto al interior de la organización y que este procedimiento sea realizado de manera confidencial.</p> <p>Las jefaturas de los equipos que se exponen a situaciones de alta demanda emocional, deben estar debidamente entrenadas para orientar, apoyar y acompañar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Disponer de espacios e instancias de conversación y diálogo.</p>

Exigencias psicológicas sensoriales			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
Exigencia de utilizar los sentidos, en especial la vista, con una alta atención y alerta a los detalles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Su trabajo requiere mucha concentración?</li> <li>¿Su trabajo requiere mirar con detalle?</li> <li>¿Su trabajo requiere atención constante?</li> <li>¿Su trabajo requiere un alto nivel de exactitud?</li> </ul>	La mayoría de los trabajos tienen altas exigencias sensoriales, que se pueden agravar si las condiciones ambientales no son las adecuadas (por ejemplo, mala iluminación).	<p>Mejorar las condiciones de iluminación de los recintos donde se trabaja</p> <p>Promover y resguardar que las jornadas de trabajo (ya sea vía presencial o remota), le permitan al trabajador tener descansos durante la jornada</p> <p>Asegurar la disposición de equipos de trabajo en buen estado y espacios confortables para poder realizar el trabajo encomendado en óptimas condiciones</p> <p>Utilizar elementos ergonómicos en los puestos de trabajo, principalmente alza pantallas y apoya pies</p> <p>Realizar evaluaciones de los factores físicos y ambientales en el trabajo (por ejemplo: de temperatura, humedad y ruido)</p> <p>Entregar y asegurar la utilización de los elementos de protección personal en tareas críticas</p>

Influencia			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
Es el margen de decisión o autonomía que tiene el(la) trabajador(a) respecto al contenido (lo que se hace) y las condiciones de trabajo (cómo se hace). Incluye decidir la secuencia o el orden en que se realizan las tareas, qué métodos se van a utilizar, la cantidad de trabajo que se puede realizar, los horarios, la elección de compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Otras personas toman decisiones sobre sus tareas?</li> <li>¿Tiene poder para decidir sobre el ritmo al que trabaja?</li> <li>¿Puede escoger a quién tiene como compañero/a de trabajo?</li> <li>¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?</li> <li>¿Tiene poder para decidir sobre el horario en el que trabaja?</li> <li>¿Tiene poder para decidir sobre la calidad del trabajo que usted tiene?</li> <li>¿Tiene poder para decidir sobre el orden en el que realiza sus tareas?</li> </ul>	Trabajos o protocolos de trabajo muy estructurados (ejemplo: cadenas de producción), liderazgo rígido con escasa disposición para aceptar modificaciones, sistema de turnos inflexible. Grado de participación del trabajador(a) en las decisiones críticas de su tarea cotidiana, en particular sobre la cantidad de trabajo que debe realizar, los métodos más adecuados, el ritmo al que trabaja, los compañeros de labor, la elección de herramientas.	<p>Establecer instancias que permitan la participación de los(las) trabajadores(as) en aquellas decisiones que involucran su propio desempeño (ejemplo: círculos de calidad)</p> <p>Definir con claridad cuáles elementos de la organización del trabajo pueden ser modificados por cada trabajador (ejemplo: secuencia de las tareas, selección de compañeros, cantidad de trabajo asignada, cantidad de trabajo a realizar por hora o por día, método de trabajo, elección de herramientas)</p> <p>Establecer liderazgos orientados al diálogo con sus equipos, para que exista confianza mutua para la delegación de las tareas como en el cumplimiento de las metas y objetivos de una y otra parte.</p> <p>Reuniones periódicas para revisar de manera participativa las cargas de trabajo y adaptarlas cuando sea necesario</p>

			Instaurar mecanismos para que los trabajadores pueden presentar mejoras sobre el funcionamiento organizacional en general
--	--	--	---

Control sobre el tiempo de trabajo			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Posibilidad de interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, para atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede decidir cuándo hacer un descanso?</li> <li>• ¿Puede tomar las vacaciones más o menos cuando usted quiere?</li> <li>• ¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?</li> <li>• Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?</li> </ul>	<p>Inflexibilidad de los horarios, inflexibilidad de las normas, alta carga de trabajo asignada, liderazgo excesivamente autoritario, carencia de calendarios claros para la entrega de tareas realizadas</p>	<p>Evaluar los tiempos de trabajo (horarios, descansos, entradas y salidas) y definir con claridad qué parte de estos tiempos puede ser definida por el propio trabajador</p> <p>Definir de manera precisa y participativa cuántos descansos se dispondrá durante la jornada, y de cuánto tiempo será cada uno</p> <p>Evaluar y definir en forma participativa las normas sobre interacción social durante la jornada</p> <p>Calendarizar las entregas de tareas de manera clara y equitativa para todos</p> <p>Consultar a los trabajadores sobre qué normas es posible modificar y de qué manera</p> <p>Respetar los horarios y jornadas de trabajo asignados</p> <p>Fijar criterios y procedimientos de permisos, pausas y descansos y que éstos sean conocidos y respetados por las jefaturas para su otorgamiento y administración ante las realidades particulares de cada equipo de trabajo</p> <p>Planificar oportunamente el periodo de feriado legal (vacaciones) y respetar las fechas acordadas</p>

**Posibilidades de desarrollo en el trabajo**

Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica y desarrollar los conocimientos y habilidades que tiene la persona, y el grado de monotonía de la tarea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su trabajo es variado (tareas diferentes y diversas)?</li> <li>• ¿Su trabajo requiere un alto nivel de especialización (conocimientos específicos, experiencia)?</li> <li>• ¿Tiene que hacer lo mismo una y otra vez, en forma repetida?</li> <li>• ¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?</li> <li>• ¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?</li> <li>• ¿La realización de su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?</li> <li>• ¿Su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas y profesionales?</li> </ul>	<p>Mayor riesgo asociado a trabajos monótonos, repetitivos, sin variedad. Se asocia a la influencia, es decir, a la posibilidad de controlar la tarea por parte del trabajador. Menor influencia significa menores posibilidades de desarrollo. Trabajos complejos, de mayor exigencia, permiten desarrollo personal siempre que vayan asociados a capacitación y mayor influencia.</p>	<p>Mantener una evaluación constante de las habilidades de cada trabajador</p> <p>Realizar capacitaciones periódicas sobre todo en aquellos aspectos críticos de la organización</p> <p>Distribuir las capacitaciones con un criterio que sea público y accesible para todos (evitar los favoritismos)</p> <p>Establecer rotaciones por los trabajos más repetitivos o desagradables</p> <p>Diseñar un mecanismo para recibir recomendaciones de cada trabajador a propósito de cómo mejorar el trabajo (buzón, correo, círculos de calidad)</p> <p>Establecer espacios de aprendizaje entre trabajadores con mayor y menor experiencia para desarrollar nuevas competencias, habilidades y conocimientos</p> <p>Generar un programa de perspectivas de carrera o de movilidad dentro de la organización que permita el aprendizaje en nuevas áreas y que tengan como objetivo la promoción a nuevos cargos o mejores cargos (desarrollo profesional)</p> <p>Realizar campaña anual o semestral en la cual los trabajadores presenten iniciativas para mejorar el trabajo que se desarrolla en la organización y ejecutar las mejores iniciativas</p> <p>Otorgar facilidades de tiempo y horario para trabajadores que necesiten y quieran capacitarse por su cuenta en temas relacionados a su actividad laboral o no</p>

## Sentido del trabajo

Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Relación que establece el trabajador con valores o fines de su trabajo que trascienden el fin más inmediato del ingreso económico. No se refiere a la relación del trabajador con la empresa / institución. Normalmente es una fuente de fortaleza para los trabajadores.</p> <p>Suele estar asociado al valor social del trabajo ("mi trabajo sirve a otros"). Un alto sentido del trabajo facilita afrontar las exigencias del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas que hace ¿tienen sentido para usted?</li> <li>• Las tareas que hace ¿le parecen importantes?</li> <li>• ¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?</li> </ul>	<p>Trabajos en los que no se percibe un sentido trascendente, tareas en las que no se aprecia un objetivo, o que tienen valor solo para una determinada persona y no para otras.</p>	<p>Hacer un catastro de cuáles son las tareas que tienen menor sentido en el centro de trabajo</p> <p>Socializar las metas y la percepción social de la empresa / institución (misión / visión) porque influyen en el sentido del trabajo</p> <p>Generar grupos de discusión en las unidades de trabajo en torno al sentido del trabajo</p> <p>Explicar e informar a cada trabajador la importancia y relevancia que tiene para la organización las funciones que realiza</p> <p>Difundir noticias, comunicados, videos y/o imágenes que conecten a los trabajadores con la relevancia social del rol que cumplen</p> <p>Informar periódicamente a los trabajadores respecto del logro de metas y grado de impacto</p> <p>Entrenar y capacitar a las jefaturas para que el reconocimiento del trabajo realizado a sus equipos de trabajo sea parte de su gestión permanente, así como reforzar y relevar el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo</p> <p>Realizar trimestralmente jornadas de trabajo de equipos con sus encargados directos con el fin de dar a conocer la dirección para el desempeño de las distintas labores y habilitar conversaciones respecto a la operación a realizar, objetivos y sentido de la misma, así como también cohesionar a los integrantes</p>



Claridad de rol			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Grado de definición de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?</li> <li>• ¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?</li> <li>• ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?</li> <li>• ¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?</li> </ul>	<p>Falta de definición de las tareas y responsabilidades de un(a) trabajador(a), tanto del trabajo propio como del de los compañeros y superiores.</p>	<p>Definir los roles de cada trabajador (perfil de cargo), sobre todo en aquellos grupos o unidades donde la medición del subdimensión resultó con mayor riesgo</p> <p>Disponer de los perfiles de cargo de manera pública y accesible para todos los trabajadores</p> <p>Revisar, con participación de los trabajadores, los perfiles de cargo y actualizarlos al menos de manera anual</p> <p>Comunicar oportunamente las tareas y funciones que son responsabilidad de cada trabajador</p> <p>Realizar inducción formal a todos los trabajadores que ingresen a la organización, además de entregarles los perfiles de cargo correspondientes</p> <p>Las jefaturas deben conocer exactamente cuáles son las funciones de cada persona del equipo y asignar tareas de acuerdo a ello</p> <p>Las jefaturas deben planificar de manera participativa las metas y objetivos del equipo en general y de cada integrante en particular</p> <p>Las evaluaciones deben realizarse de acuerdo a pautas previamente establecidas y conocidas para todas las partes. Estas instancias deben contar con retroalimentación desde los trabajadores a las jefaturas</p> <p>Realizar programas de desempeño anual, tipificando metas y objetivos específicos de cada cargo</p> <p>Desarrollar manual de consulta respecto a la forma de ejecutar los procedimientos organizacionales</p>

Conflicto de rol			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?</li> <li>• ¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?</li> <li>• ¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?</li> <li>• ¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?</li> <li>• ¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?</li> </ul>	<p>Afrontar tareas con las que se está en desacuerdo, realizar dos tareas contrapuestas, recibir órdenes contradictorias, estar obligado a tareas que se perciben en contradicción con la ética o la moral.</p>	<p>Realizar grupos de conversación donde se puedan aclarar los conflictos de rol que se evidenciaron</p> <p>Establecer definiciones claras de los roles y responsabilidades en el trabajo</p> <p>Generar soluciones participativas Informar</p> <p>Contar con un procedimiento formal sobre qué se debe hacer y dónde se debe acudir cuando un trabajador se ve enfrentado a situaciones contradictorias, en especial, aquellas que se relacionan con los principios y valores personales v/s organizacionales o de jefaturas</p> <p>Establecer un comité que fiscalice e investigue situaciones que puedan generar conflictos éticos</p> <p>Capacitar a supervisores y trabajadores en el trato justo de todos los trabajadores y la acción conjunta para mejorar condiciones de trabajo que generan incertidumbre y conflictos éticos en la toma de decisiones</p> <p>Contar con un organigrama de la organización detallado y que éste sea debidamente difundido a toda la organización</p> <p>Disponer de canales confiables y seguros de comunicación y escucha a los cuales los trabajadores puedan acudir cuando se enfrenten a situaciones contradictorias que suelen ser exigidas por las jefaturas. El área responsable de recibir este tipo de casos debe contar con el respaldo directivo o gerencial para poder intervenir en este tipo de conflictos</p> <p>Contar con un código de ética en el que se aborden situaciones críticas que pudieran ocurrir al interior de la organización y la forma de abordarlos. Este código debe ser conocido por todos los trabajadores</p>

Calidad del liderazgo			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. Dimensión vinculada al apoyo social de superiores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)</li> <li>• Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?</li> <li>• Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?</li> <li>• Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores/as?</li> <li>• Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?</li> <li>• Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?</li> </ul>	<p>Jefes con escaso liderazgo, liderazgos autoritarios o desapegados ("dejar hacer"), escasa planificación del trabajo, favoritismo, mala comunicación de los jefes con los trabajadores.</p>	<p>Evaluar y modificar el tipo de liderazgo que se ejerce por supervisores o jefes; capacitar a los supervisores en formas menos autoritarias de dirigir el trabajo. Elaborar protocolos internos y desarrollar una política o un programa de formación en liderazgo</p> <p>Jefes y autoridades deben estar presentes en la actividad cotidiana del centro de trabajo. Ejemplo: política de "puertas abiertas" de la Dirección, visitas periódicas a los trabajadores en sus áreas de trabajo</p> <p>Capacitación en técnicas de liderazgo participativo a las jefaturas, técnicas de resolución de conflictos</p> <p>La empresa / institución (a través de la más alta autoridad) expone públicamente su compromiso con el bienestar de los trabajadores</p> <p>Hacer conocida la política de administración de personal (reglamento interno, manual de buenas prácticas, normas de convivencia, no discriminación)</p> <p>Evaluaciones al menos semestrales a las jefaturas de todo nivel jerárquico. Estimar la posibilidad de implementar evaluaciones con retroalimentación por parte de los equipos de trabajo o subordinados</p> <p>Implementar indicadores de evaluación para jefaturas no sólo de nivel cuantitativo y enfocado a metas de cumplimiento administrativo/productivo sino también incluir indicadores orientados a habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, ausentismo, accidentabilidad, etc</p> <p>Revisar y difundir procedimientos de reconocimiento por parte de las jefaturas en las</p>

			<p>distintas áreas de la institución</p> <p>Establecer protocolo de prevención del acoso laboral</p>
--	--	--	--

Calidad de relación con superiores			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo. Significa disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, nuevas tecnologías, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?</li> <li>• ¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?</li> <li>• ¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?</li> <li>• Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?</li> <li>• ¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?</li> </ul>	<p>Falta de información, comunicaciones centradas en cuestiones superfluas, comunicación de temas irrelevantes para el trabajo cotidiano. Falta de apoyo y de direcciones claras sobre el trabajo que se realiza. Falta de apoyo y de preparación para afrontar cambios.</p>	<p>Establecer políticas claras sobre no discriminación, trato justo, y justicia organizacional</p> <p>Estímulo y capacitación a los supervisores para que demuestren preocupación por aspectos personales, laborales y cotidianos de los trabajadores</p> <p>La autoridad investiga y conoce los aspectos del trabajo que a los trabajadores les parecen más relevantes</p> <p>Los cambios en la empresa / institución son comunicados y preparados con anticipación</p> <p>Desarrollar estrategias de comunicación interna con temas relevantes para el trabajo y para el bienestar de los trabajadores</p> <p>Incorporar en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad un marco normativo que prevenga un comportamiento ofensivo o violento de parte de superiores y que, en caso de presentarse, serán tratados con rapidez y proporcionalidad</p> <p>Formar a las jefaturas en materias de derechos fundamentales.</p> <p>Jefes y autoridades deben estar presentes en la actividad cotidiana del centro de trabajo. Ejemplo: política de "puertas abiertas" de la Dirección, visitas periódicas a los</p>

			trabajadores en sus áreas de trabajo
--	--	--	---

BORRADOR

Calidad de la relación con compañeros de trabajo			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Relaciones con los compañeros de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros/as sobre cómo lleva a cabo su trabajo?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia sus compañeros/as están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras/os?</li> <li>• ¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros/as de trabajo?</li> <li>• Entre compañero/as ¿se ayudan en el trabajo?</li> <li>• En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?</li> </ul>	<p>Relaciones competitivas entre compañeros, prácticas de gestión de personal que favorecen la competencia entre compañeros, arbitrariedad o falta de transparencia en la asignación de permisos, premios, bonos, que favorecen a algunos trabajadores en desmedro de otros.</p>	<p>Fomentar explícitamente la comunicación constante entre los trabajadores</p> <p>Eliminar los premios por producción que signifiquen competencia entre trabajadores</p> <p>Instaurar un premio real (semestral) al mejor compañero(a)</p> <p>Estimular la planificación y ejecución de tareas colectivas más que individuales cada vez que sea posible</p> <p>Organizar breves encuentros diarios al comenzar la jornada para repartir responsabilidades en forma colectiva</p> <p>Realizar reuniones de equipo completo al menos una vez al mes para coordinar el trabajo que se realiza y tratar temas variados que influyen en las dinámicas relacionales</p> <p>Implementar un plan que permita avanzar progresivamente en el que los trabajadores estén capacitados en todas las funciones de la unidad, a fin de que se puedan apoyar mutuamente, cuando sea pertinente y necesario</p> <p>Entrenar a los trabajadores en la detección precoz de comportamientos ofensivos, malos tratos, acoso laboral y acoso sexual. Además, de difundir y sensibilizar respecto del procedimiento de prevención, denuncia, investigación y sanción de este tipo de comportamientos, que no deben ser tolerados</p> <p>Incorporar en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad un marco normativo que prevenga un comportamiento ofensivo o violento de parte de compañeros de trabajo.</p> <p>Establecer metas y objetivos colectivos más que individuales, para que todos los miembros del equipo estén orientados al mismo logro</p> <p>Generar espacios formales e informales que fomenten el compañerismo en conjunto de</p>

			<p>buenas prácticas organizacionales</p> <p>Implementar instancias de esparcimiento entre los distintos estamentos</p> <p>Disponer de espacios y horarios que impulsen y fortalezcan la convivencia entre las trabajadoras</p>
--	--	--	--

BORRADOR

Estima			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco</li> <li>Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco</li> <li>En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario</li> <li>En mi trabajo me tratan injustamente</li> <li>Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.</li> </ul>	<p>Inadecuada gestión de personal, arbitrariedad e inequidad en las promociones, en la asignación de tareas, horarios, falta de política de reconocimientos, de claridad en la asignación de premios o bonos.</p>	<p>Diseñar una política de incentivos que sea clara para todos los trabajadores, y que favorezca las relaciones de solidaridad</p> <p>Desarrollar un sistema claro de evaluación por el que los trabajadores conozcan el resultado de su trabajo</p> <p>Tener normas claras que favorezcan el apoyo entre los trabajadores</p> <p>Destacar la cooperación entre compañeros</p> <p>Premiar al "mejor compañero/a"</p> <p>Destacar felicitaciones que provengan de los usuarios (en diarios murales, intranet, en colilla de sueldo)</p> <p>Otorgar permisos pagados para duelo en caso de familiares no considerados en el Código del Trabajo</p> <p>Premios reales (ejemplo: un asado) a los equipos que cumplan normas de seguridad o similares</p> <p>Entrenar a las jefaturas y supervisores para que a diario reconozcan verbalmente el trabajo realizado por sus equipos</p> <p>Respetar los periodos de vacaciones, horas de descanso, licencias médicas y otros permisos que eventualmente necesiten los trabajadores para atender situaciones personales impostergables</p> <p>Establecer procedimientos para elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos</p> <p>Elaborar programa interno de reconocimiento organizacional, señalando mecanismos formales, responsables y estrategias de reconocimiento (por ejemplo, a la trayectoria)</p> <p>Visibilizar y formalizar las políticas de promoción y reconocimiento</p> <p>Contar con una política de desarrollo de carrera clara y conocida por todos los trabajadores</p>



Inseguridad respecto al contrato de trabajo			
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?</li> <li>• ¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara cesante?</li> <li>• ¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especies)?</li> <li>• ¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?</li> <li>• ¿Está preocupado por si no le ascienden?</li> </ul>	<p>Amenazas de despido, contratos a plazo fijo, cargos a contrata de la administración pública, trabajos permanentes en calidad de honorarios. El riesgo es diferente según las condiciones del mercado laboral (es menor si hay altas probabilidades de obtener un nuevo trabajo), y también según las responsabilidades familiares que tenga el(la) trabajador(a) (es menor si el(la) trabajador(a) tiene menos responsabilidades familiares).</p>	<p>Establecer por norma explícita de la empresa / institución que el despido no puede ser utilizado como amenaza</p> <p>Mantener canales de comunicación permanentes entre la dirección y gerencia de la organización y el sindicato para informar la situación de la empresa en general (rendimiento, productividad, nuevos proyectos, reorganizaciones, etc) y especialmente de aquellas decisiones que pudieran afectar la estabilidad y condiciones de empleo de los trabajadores</p> <p>Cumplir con la regulación vigente y proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre condiciones de trabajo y salarios justos</p> <p>Garantizar que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente</p> <p>Garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores que toman licencia parental</p> <p>Informar oportuna y periódicamente a los trabajadores sobre las decisiones importantes que puedan afectar su trabajo utilizando los medios adecuados y formales</p> <p>En situaciones de crisis económica, incorporar a representantes de los trabajadores y/o de la organización sindical para desarrollar estrategias alternativas a la desvinculación de trabajadores</p> <p>En el caso que las desvinculaciones no se puedan evitar, contar con procedimientos de desvinculación asistida o outplacement para el trabajador afectado</p>

## Inseguridad respecto de las características del trabajo

Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Inseguridad sobre las condiciones en que se realiza el trabajo, incluye la definición de funciones (cambios de tareas), los cambios geográficos (cambios de lugar de trabajo, de sucursal, región), cambios de jornada y horario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?</li> <li>• ¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?</li> <li>• ¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?</li> </ul>	<p>Amenaza de empeoramiento de las condiciones de trabajo, asignación arbitraria de tareas (por ejemplo, porque no estaban en el contrato original), exigencia arbitraria de cambios de horas, de turnos.</p>	<p>Declarar normas de buenas prácticas laborales por parte de la empresa</p> <p>Asignación de tareas especificadas en el contrato</p> <p>Cambios explicados con claridad y con la suficiente anticipación para adecuar la vida privada</p> <p>Tareas pesadas o desagradables distribuidas en forma negociada con las partes, con la participación de todos los involucrados</p> <p>Cumplir con la regulación vigente y garantizar que cualquier trabajador al regresar de una licencia médica o permiso parental tiene derecho a reincorporarse al mismo puesto de trabajo</p> <p>Disponer de un manual sobre procedimientos para reemplazos, realización de horas extraordinarias o turnos extraordinarios. Acciones que deben ser acordadas con el trabajador con la suficiente anticipación</p> <p>Incorporar metodologías participativas en situaciones de reestructuración o reingeniería de procesos</p>

## Doble presencia

Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo	Posibles intervenciones
<p>Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral y viceversa. Es más frecuente en las mujeres, por lo que se produce una inequidad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?</li> <li>• ¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (Para cuidar un hijo enfermo, por accidentes de algún familiar, por el cuidado de abuelo o por algún compromiso respecto de actividades de hijos escolares, etc.)</li> </ul>	<p>Jornadas extensas, horarios incompatibles con la vida personal o familiar (fines de semana, feriados), turnos nocturnos, horarios rígidos, normas rígidas para permisos o vacaciones.</p>	<p>Cuando sea posible tener un "banco de horas" adicionales trabajadas que se devuelvan en horas libres para resolver temas domésticos o personales</p> <p>Apoyo a tareas domésticas (si hay casero, posibilidad de llevar al domicilio raciones a precio de costo)</p> <p>Uso de elementos del trabajo para apoyo doméstico (ejemplo, vehículos de transporte para adultos mayores que deban ir al médico)</p> <p>Implementar horarios de entrada y salida flexibles</p> <p>Respetar horarios, días de descanso y periodo de vacaciones</p> <p>Respetar la desconexión telemática (celular, computador)</p> <p>Implementar guarderías infantiles de emergencia con voluntarios del propio trabajo para casos especiales</p> <p>Facilitar el uso del celular en situaciones de emergencia doméstica</p> <p>Otorgar mayor cobertura en vales de farmacia u otros servicios</p> <p>Otorgar días o medios días mensuales para diligencias personales</p> <p>Disponer de un computador accesible a todos para facilitar trámites de todo tipo, con</p>

			<p>disponibilidad de impresora</p> <p>Contratar un/a trabajador/a social para prestar apoyo a los trabajadores</p> <p>Evitar cambios de jornada o de vacaciones a última hora</p> <p>En los casos que sea posible, disponer de la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo algunos días durante el mes</p> <p>Entrenar a jefaturas y supervisores para otorgar permisos especiales a los trabajadores cuando tenga un asunto urgente y repentino de atender.</p> <p>Disponer de políticas de permisos (distinto de los días de feriado legal) para eventos como mudanza, matrimonio, fallecimiento de familiar, cumpleaños de hijo/a, chequeo médico anual, u otro que se acuerde con la organización sindical o con trabajadores organizados</p> <p>Ofrecer asesoría legal para problemáticas personales mediante unidad jurídica de la organización</p>
--	--	--	--

#### 8.4 Herramientas para la gestión de los factores de riesgo psicosocial

Actualmente existen una serie de herramientas que pueden ser de utilidad para implementar las medidas de control o mitigación en las organizaciones. Como ya se ha mencionado, las intervenciones se asocian a la realidad y cultura organizacional de cada centro de trabajo, por lo que tanto las sugerencias del número 8.3 anterior, así como el listado de instrumentos que se presenta a continuación, deberán adaptarse y utilizarse de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del riesgo psicosocial.

##### Caja de herramientas

✓ **SOLVE**, es una herramienta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), basada en el concepto de Trabajo Seguro (Safe Work), que permite integrar la promoción de la salud a las políticas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Se centra en la prevención de los factores psicosociales que dan origen al estrés relacionado con el trabajo, el abuso de alcohol y de drogas, la violencia (tanto física como psicológica), la prevención del VIH / SIDA, así como la promoción de lugares de trabajo libres de humo, de estilos de vida saludables, incluyendo una buena alimentación, un buen reposo, y el desarrollo del hábito de hacer ejercicio.

Disponible en: [https://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS\\_203117/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_203117/lang-es/index.htm)

✓

✓ **Norma chilena (NCH) 3262 de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal**, entrega un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad en las organizaciones, mediante la incorporación de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades.

Disponible en: [www.inn.cl](http://www.inn.cl)

✓ **Catálogo de buenas prácticas “Cuando Copiar es Bueno”**, documento del Programa Chile Crece Contigo del Ministerio de Desarrollo Social, que recopila iniciativas reales de empresas e instituciones que han implementado prácticas promotoras para la conciliación familia-trabajo.

Disponible en: [www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/CCB-Conciliacion-version-final.pdf](http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/CCB-Conciliacion-version-final.pdf)

✓ **Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo**, documento elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) de España que recopila una serie de medidas preventivas adoptadas por empresas en el marco de la campaña “Trabajos saludables: Gestionemos el estrés” organizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) en los años 2014- 2015. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Buenas+practicas+en+gestion+del+estres.pdf/125ead84-7b54-4f3b-9143-ba0dad70efd0>

✓ **Napo y gestión de los riesgos psicosociales**, cápsulas audiovisuales de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo que explican y sensibilizan sobre la importancia de la gestión de los factores de riesgo psicosocial en la organización y entrega ejemplos de cómo abordarlos.

Disponible en: <https://www.napofilm.net/en/napos-films/napo-when-stress-strikes>

✓ **5 claves para crear lugares de trabajo saludables: No hay riqueza en los negocios sin salud para los trabajadores**, ficha práctica de la organización Mundial de la Salud (OMS), que entrega directrices para el cuidado de la salud mental de las personas en los lugares de trabajo.

Disponible

en [https://www.who.int/occupational\\_health/5keys\\_healthy\\_workplaces\\_spanish.pdf?ua=1](https://www.who.int/occupational_health/5keys_healthy_workplaces_spanish.pdf?ua=1)

## II. VIGENCIA

Las modificaciones introducidas por la presente circular, entrarán en vigencia a partir de la fecha de su publicación.

**PATRICIA SOTO ALTAMIRANO**  
**SUPERINTENDENTE DE SEGURIDAD SOCIAL (S)**

### **DISTRIBUCIÓN:**

- Organismos administradores del Seguro de la Ley N°16.744
- Administradores delegados del Seguro de la Ley N°16.744

### Copia informativa:

- Unidad de Prevención y Vigilancia
- Departamento de Supervisión y Control
- Departamento de Regulación
- Unidad de Gestión Documental e Inventario

BORRADOR