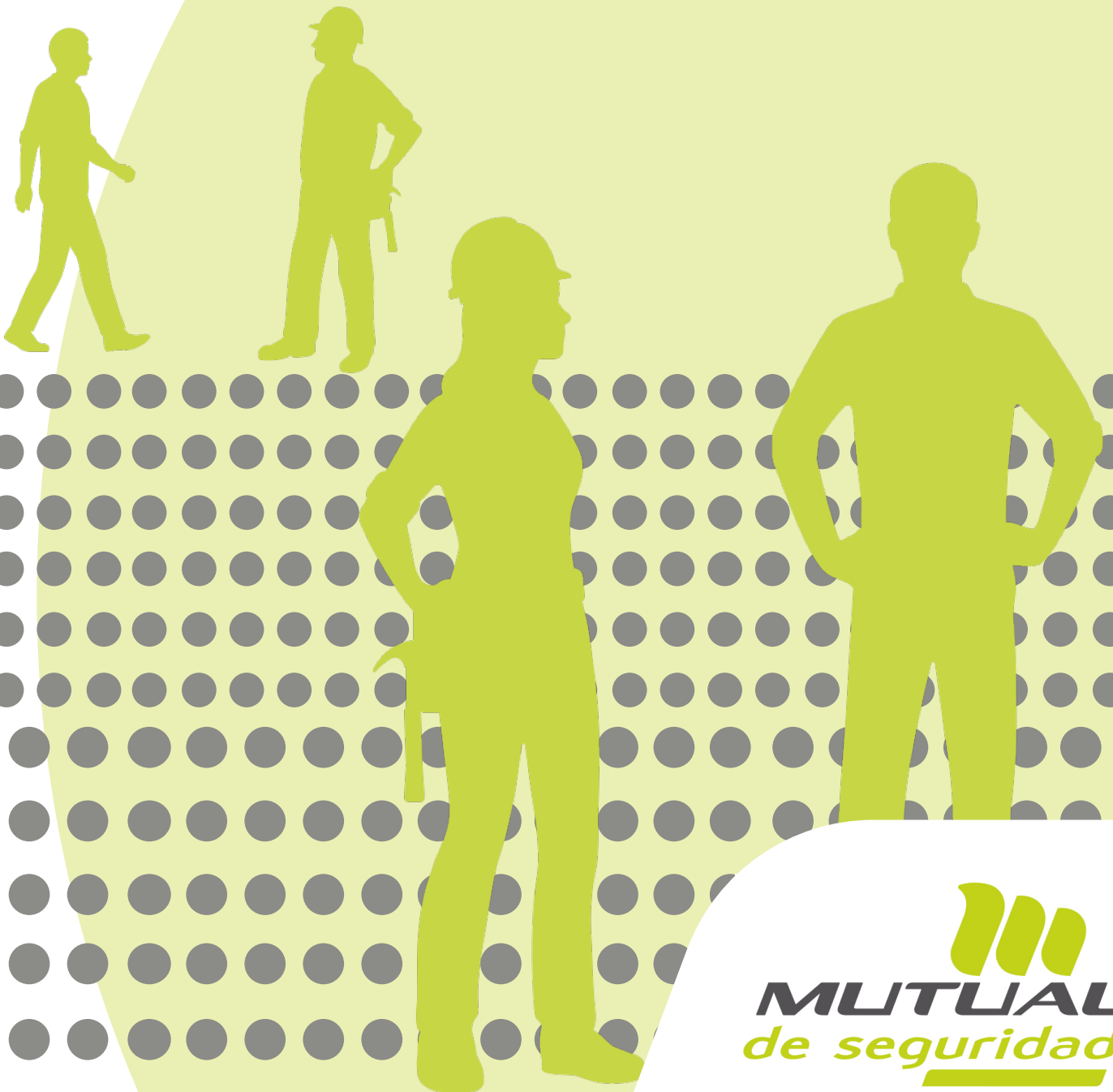
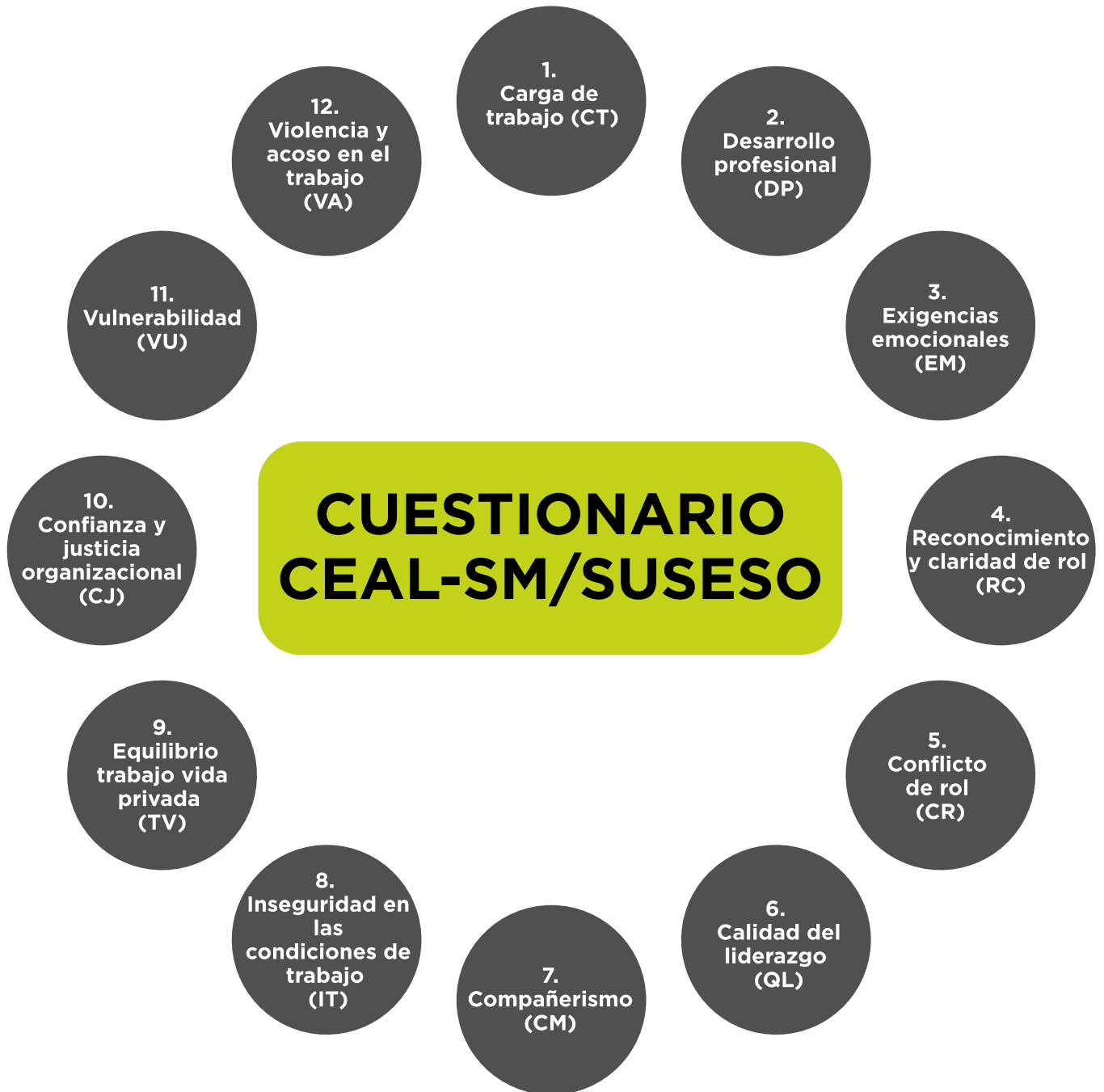


12 DIMENSIONES CUESTIONARIO

CEAL-SM/SUSESO



12 DIMENSIONES



1. Carga de trabajo (CT)

Definición: Realizar una cantidad o carga de trabajo dentro de un tiempo determinado.

Una carga excesiva se percibe como “falta de tiempo” para cumplir las tareas asignadas.

Origen del riesgo

- Falta de personal, estimación inadecuada de los tiempos de cada proceso de trabajo, planificación inadecuada, distribución desequilibrada de tareas entre los trabajadores/as.
- Remuneración por metas (sueldo variable mayor que el fijo).
- Métodos o procesos de trabajo ineficientes que obligan a realizar tareas extras.
- Exceso de tareas de registro y control (llenar formularios) por sobre el trabajo productivo.
- Máquinas y herramientas deficientes, viejas, inadecuadas; materiales inadecuados o en mal estado.

Posibles Intervenciones

- Rediseñar los procesos de trabajo en conjunto con los interesados.
- Distribuir las cargas de trabajo de manera equitativa entre las personas y de acuerdo con el perfil de cargo (asignación justa y participativa de tareas).
- Revisar las cargas de trabajo de manera trimestral con los propios interesados de manera participativa.
- Planificar las metas y objetivos con anticipación permite que los trabajadores/as puedan organizar sus tareas
- Estimar la posibilidad de aumentar la planta, dotación o número de trabajadores.
- Estimar la posibilidad de automatizar algunos procesos.
- Organizar las demandas de usuarios o clientes para que no sobrepase la capacidad de respuesta de la organización.
- Mejorar la calidad y eficiencia de las máquinas, herramientas y materiales que se utilizan.

2. Desarrollo profesional (DP)

Definición: Oportunidad y estímulo que ofrece el trabajo para que cada persona ponga en práctica los conocimientos y la experiencia que ya tiene, pero pueda también adquirir nuevos conocimientos y experiencia.

Origen del riesgo

- Mayor riesgo está asociado a trabajos monótonos, repetitivos, sin variedad.
- Se asocia al control de la tarea por parte del trabajador/a. Menor control significa menores posibilidades de desarrollo.
- Trabajos complejos, de mayor exigencia, permiten desarrollo personal siempre que vayan asociados a capacitación y mayor control

Posibles Intervenciones

- Mantener una evaluación constante de las habilidades de cada trabajador/a
- Realizar capacitaciones periódicas sobre todo en aquellos aspectos críticos de la organización
- Distribuir las capacitaciones con un criterio que sea equitativo, público y accesible para todos (evitar los favoritismos)
- Establecer rotaciones por los trabajos más repetitivos o desagradables
- Diseñar un forma de recibir recomendaciones de cada trabajador/a sobre cómo mejorar el trabajo (buzón, correo, círculos de calidad)
- Establecer espacios explícitos de aprendizaje entre trabajadores/as con mayor y menor experiencia para desarrollar nuevas competencias, habilidades y conocimientos
- 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)
- 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
- Otorgar facilidades de tiempo y horario para trabajadores que necesiten y quieran capacitarse por su cuenta

3. Exigencias emocionales (EM)

Definición: 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. También se considera la exigencia para el trabajador o trabajadora de esconder o no manifestar sus emociones ante los usuarios que debe atender.

Origen del riesgo

- 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).
- No son riesgos que se puedan eliminar dado que es parte de la naturaleza del trabajo, pero sí es posible capacitar a los trabajadores/as, 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/a.

Posibles Intervenciones

- Rediseñar los procesos de trabajo en conjunto con los interesados.
- Capacitación periódica en el manejo de las emociones propias ante situaciones de exigencia emocional de los usuarios
- Talleres de expresión o manejo emocional de manera periódica
- Tiempos de descanso especiales para algunas tareas de alta exigencia emocional en particular y disposición de espacios adecuados para realizar estas pausas.
- Turnos rotatorios entre actividades de alto impacto emocional y otras de menor impacto. Los turnos deben conversarse y acordarse con los propios trabajadores/as.
- Distribuir de manera consensuada trabajadores/as sin experiencia junto a otros con mayor experiencia que puedan ejercer un rol de tutores.

4. Reconocimiento y claridad de rol (RC)

Definición: Reconocimiento, respeto y rectitud en el trato que recibimos en nuestro trabajo. Incluye el sentido de las tareas que se realizan y la claridad de los límites de la responsabilidad que tenemos o que se nos asigna.

Una mayor claridad de rol permite un mayor respeto hacia el trabajo que se hace.

Origen del riesgo

- 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.
- Escasa información, comunicaciones centradas en cuestiones superfluas, comunicación de temas irrelevantes para el trabajo cotidiano. Escaso apoyo, instrucciones confusas sobre el trabajo que se debe realizar. Falta de apoyo y de preparación hacia los trabajadores/as para afrontar cambios.
- Jefes con escaso liderazgo, liderazgos autoritarios o desapegados (“dejar hacer”), escasa planificación del trabajo. Favoritismo. Escasa comunicación de los jefes con sus equipos.
- Escasa definición de las tareas y responsabilidades de un/a trabajador/a, tanto del trabajo propio como de los compañeros/as y superiores. Asignación de tareas irrelevantes.

Posibles Intervenciones

- Desarrollar un manual de buen trato dentro de la empresa, organización o centro de trabajo. Capacitación periódica en el contenido del manual.
- Revisar, con participación de los trabajadores/as, los perfiles de cargo y actualizarlos al menos de manera anual.
- Establecer y socializar pautas precisas de evaluación de desempeño.
- Alentar a las jefaturas para que realicen pequeños estímulos cotidianos sobre el desempeño de sus subordinados.
- Establecer instancias de retroalimentación hacia las jefaturas.
- Planificar de manera participativa las metas y objetivos de cada equipo en general y de cada integrante en particular
- Entrenar y capacitar a las jefaturas para que el reconocimiento del buen trabajo realizado a sus equipos, sea parte de su gestión permanente, así como reforzar y relevar el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo

5. Conflicto de rol (CR)

Definición: Sensación de molestia ante el tipo de tareas que estamos obligados a hacer, especialmente cuando se nos exigen tareas que son incongruentes entre sí, o que podrían hacerse de una manera diferente, o cuando creemos que no nos corresponde realizarlas.

Origen del riesgo

- Afrontar tareas con las que se está en desacuerdo o tareas que no corresponden al perfil de cargo de la persona, realizar dos tareas contrapuestas o incongruentes, recibir órdenes contradictorias. Ocurre con frecuencia cuando una persona tiene que responder ante dos jefaturas y no solo una, porque las atribuciones de cada jefatura, o el organigrama, no son claros.

Posibles Intervenciones

- Establecer definiciones claras de los roles y responsabilidades en el trabajo.
- Contar con un organigrama de la organización detallado y que éste sea debidamente difundido a toda la organización.
- Disponer de canales confiables y seguros de comunicación y escucha a los cuales los trabajadores/as puedan acudir cuando se enfrenten a situaciones contradictorias que sean 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.

6. Calidad del liderazgo (QL)

Definición: Es la forma en que se expresa el mando de una jefatura sobre nosotros. Incluye la capacidad de la jefatura de planificar el trabajo, resolver conflictos y colaborar para que los trabajadores/as subordinados puedan llegar a completar su tarea.

Origen del riesgo

- Jefes con escaso liderazgo (no motivan al personal), liderazgos extremadamente autoritarios o desapegados (“dejar hacer”), escasa planificación del trabajo (se trabaja “al día”), favoritismo, mala comunicación de los jefes con sus equipos.
- Trato irrespetuoso hacia los subordinados, hacer exigencias perentorias sin considerar aspectos personales de los subordinados.
- Dar órdenes complejas con escasa jerarquización de los objetivos.

Posibles Intervenciones

- Jefes y autoridades están presentes en la actividad cotidiana del centro de trabajo. Ejemplo: política de “puertas abiertas” de la jefatura, visitas periódicas a los trabajadores/as en sus áreas de trabajo.
- La empresa / institución (a través de la más alta autoridad) expone públicamente su compromiso con el bienestar de quienes son parte de la organización.
- 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.

7. Compañerismo (CM)

Definición: Es la sensación de pertenecer a un equipo de trabajo conformado por pares, donde se recibe y se entrega ayuda cuando se necesita.

Origen del riesgo

- Relaciones competitivas entre compañeros/as, prácticas de gestión de personal que favorecen la competencia entre compañeros/as, arbitrariedad o falta de transparencia en la asignación de permisos, premios, bonos, que favorecen a algunos trabajadores/as en desmedro de otros.

Posibles Intervenciones

- Fomentar explícitamente la comunicación constante entre los miembros de un equipo de trabajo y entre los equipos de trabajo de la organización.
- Eliminar prácticas organizacionales que favorezcan la competencia e interfieran con la colaboración entre los trabajadores/as.
- Organizar breves encuentros diarios al comenzar la jornada para repartir responsabilidades en forma colectiva.
- Implementar un plan que permita una progresiva capacitación en todas las funciones de una unidad, a fin de que los trabajadores/as se puedan apoyar mutuamente cuando sea pertinente y necesario.
- Implementar metas y objetivos colectivos más que individuales.

8. Inseguridad en las condiciones de trabajo (IT)

Definición: Es la sensación de que se nos puede cambiar de una manera más o menos arbitraria la forma en que trabajamos, o las tareas, horarios y lugares a los que estamos destinados.

Origen del riesgo

- 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.

Posibles Intervenciones

- Declarar normas de buenas prácticas laborales por parte de la empresa. Asignación de tareas especificadas en el contrato.
- Cambios explicados con claridad y con la suficiente anticipación para adecuar la vida privada.
- Tareas pesadas o desagradables distribuidas en forma negociada con las partes, con la participación de todos los involucrados.
- Disponer de un manual de procedimientos para reemplazos, horas o turnos extraordinarios.
- Incorporar metodologías participativas en situaciones de reestructuración o reingeniería de procesos.

9. Equilibrio trabajo vida privada (TV)

Definición: El equilibrio entre el trabajo y la vida privada es la manera en que estos dos ámbitos de nuestra vida nos permiten un desarrollo adecuado como personas, sin que una exigencia desmedida del trabajo interfiera con la vida privada.

Origen del riesgo

- Jornadas extensas, horarios incompatibles con la vida personal o familiar (fines de semana, feriados), turnos nocturnos, horarios rígidos, normas rígidas para permisos o vacaciones.

Posibles Intervenciones

- Cuando sea posible, tener un “banco de horas” adicionales trabajadas que se devuelvan en horas libres para resolver temas domésticos o personales.
- Apoyo a tareas domésticas (si la empresa tiene casino, posibilidad de llevar al domicilio raciones a precio de costo).
- Implementar horarios de entrada y salida flexibles. Respetar horarios, días de descanso y periodo de vacaciones.
- Respetar 12 horas continuas de desconexión telemática (celular, computador).
- Implementar guarderías infantiles de emergencia con voluntarios del propio trabajo para resolver casos especiales urgentes.
- Entrenar a jefaturas y supervisores para otorgar permisos especiales a los trabajadores/as cuando tenga un asunto urgente y repentino de atender.
- 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.

10. Confianza y justicia organizacional (CJ)

Definición: Es el grado de seguridad o confianza hacia la empresa o institución con el que los trabajadores/as afrontan sus tareas cotidianas. Esta seguridad se puede expresar de varias maneras, como confianza en los directivos, en los compañeros y compañeras de trabajo, en la solución justa de los conflictos, en la equidad en la distribución del trabajo y las recompensas o reconocimientos y otras características similares.

Origen del riesgo

- No existen canales de comunicación que estimulen la sinceridad entre jefaturas y subordinados (“castigo por hablar claro”).
- Percepción de favoritismos en asignación de tareas y recompensas.
- No existe una política explícita de construir confianza dentro de la empresa o institución; no existe una política de fomento de la equidad en la distribución de las tareas y en la entrega de beneficios o recompensas.
- Existen estímulos a la disputa por recompensas entre trabajadores(as).

Posibles Intervenciones

- Establecer canales y normas claras de comunicación entre jefaturas y subordinados.
- Establecer políticas claras de asignación de tareas.
- Establecer de manera consensuada un manual de buenas prácticas o buen comportamiento organizacional.
- Respetar los acuerdos alcanzados en los distintos ámbitos de la relación laboral, tanto empleadores como trabajadores.
- Diseñar una organización del trabajo que fomente el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Establecer políticas claras sobre no discriminación, trato justo, y justicia organizacional.
- Estímulo y capacitación a los supervisores para que demuestren preocupación por aspectos personales, laborales y cotidianos de sus equipos.
- La autoridad, se interesa, investiga y conoce los aspectos del trabajo que a las personas les parecen más relevantes.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna con temas relevantes para el trabajo y para el bienestar de los trabajadores/as.

11. Vulnerabilidad (VU)

Definición: Sensación de temor, desprotección o indefensión ante un trato que el(la) trabajador(a) considera injusto por parte de la organización. Se entiende también como la incapacidad de ejercer derechos o de resistir la disciplina que impone la relación laboral.

Origen del riesgo

- Conjunto de relaciones sociales desiguales de poder, explícitas o implícitas, que se expresan en la organización del trabajo en desventaja de los trabajadores(as).

Posibles Intervenciones

- Establecer de manera consensuada un manual de buenas prácticas o buen comportamiento organizacional, que incluya sanciones claras y justas ante prácticas específicas.
- Realizar campañas de buen trato entre las personas. Consensuar normas de respeto a las personas. Promover la organización sindical. Evaluación bidireccional y formal entre jefaturas y subordinados. Formar a las jefaturas en materias de derechos fundamentales.

12. Violencia y acoso en el trabajo (VA)

Definición: Exposición a conductas intimidatorias, ofensivas y no deseadas por las personas, que se relacionan con características de quien sufre dicha conducta tales como su apariencia física, género u orientación sexual, origen étnico, nacionalidad, creencias, etc.

Origen del riesgo

- Violencia y acoso no son situaciones “de todo o nada”, sino que tienen una expresión gradual dentro de una continuidad de conductas, desde las más leves a las más graves. La violencia y el acoso dentro del trabajo suelen tener múltiples orígenes, pero por lo general surgen cuando existen escasas normas de buen comportamiento y subestimación o tolerancia por las conductas hostiles, acompañado de otros riesgos psicosociales, como falta de reconocimiento a las tareas realizadas, jefaturas autoritarias o poco involucradas con los subordinados, escasa o nula participación de los trabajadores(as) en la elaboración de normas de trabajo, turnos, etc., y, con frecuencia, exigencias de rendimiento exageradas. La violencia y el acoso son solo las conductas manifiestas de factores de riesgo presentes en el trabajo.

Posibles Intervenciones

- Establecer una política de cero tolerancia para todos los incidentes de violencia o acoso en el trabajo. La política debe ser explícita y tener amplia difusión entre todos los miembros de la organización.
- Mantener un protocolo de carácter público para saber qué hacer ante situaciones de este tipo. Asegurarse de que es conocido por todas las personas.
- Investigar todas las denuncias de violencia o de acoso.
- Mantener en un mínimo los niveles de riesgo psicosocial laboral en todas las dimensiones, en todos los departamentos o secciones del lugar de trabajo. La evaluación de riesgo psicosocial debe materializarse en acciones preventivas reales, que monitoricen en forma constante. Esto es preventivo de la violencia y el acoso en el trabajo.
- Prácticas transparentes y espacios abiertos (salas de reuniones visibles, puertas abiertas, registro o respaldo de instrucciones importantes por escrito, acta de reuniones, etc).



El presente documento está basado en la información contenida en el “Manual del Método CEAL-SM/SUSESO de la Superintendencia de Seguridad Social 2022.”