



MANUAL

GENERACIÓN DE MEDIDAS DE INTERVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

(Actualizado a Marzo 2018)

CONTENIDO

1. ACERCA DE ESTE MANUAL	¡Error! Marcador no definido.
2. MARCO NORMATIVO	¡Error! Marcador no definido.
3. ENTRADA A VIGILANCIA	¡Error! Marcador no definido.
4. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE VIGILANCIA	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA I: CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE APLICACIÓN PSICOSOCIAL (CDA).....	¡Error! Marcador no definido.
ROL Y FUNCIONES DEL COMITÉ DE APLICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
EJEMPLO DE BITÁCORA	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA II: SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROTOCOLO.....	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA III: APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO/GRUPO DE DISCUSIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS	¡Error! Marcador no definido.
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	¡Error! Marcador no definido.
GRUPOS DE DISCUSIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS / DISEÑO DE MEDIDAS.....	¡Error! Marcador no definido.
NIVEL DE RIESGO TOTAL.....	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA V: EJECUCIÓN DE MEDIDAS	¡Error! Marcador no definido.
RESPONSABILIDADES EN LA INTERVENCIÓN.....	8
ENTREGA DE RECOMENDACIONES	10
ETAPA VI: MONITOREO DE MEDIDAS	¡Error! Marcador no definido.
ETAPA VII: REEVALUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
5. FISCALIZACIÓN PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	¡Error! Marcador no definido.

Nota: Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Elaborado por Gerencia Seguridad y Salud Ocupacional
Asociación Chilena de Seguridad

Los riesgos psicosociales son entendidos como todas las situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el tipo de organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, los cuales tienen la capacidad de afectar, en forma negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica y/o social) de las personas y sus condiciones de trabajo.

La salud, la calidad de vida y el bienestar laboral dependen en gran parte de características ambientales, contextuales y culturales. Los factores de riesgo van acompañado de una serie de problemas de salud, entre los que se incluyen trastornos del comportamiento y enfermedades psicosomáticas. Si es que el trabajador o la trabajadora están expuestos a algún factor de riesgo psicosocial existirán una serie de sintomatologías a nivel individual y de la organización. Además esto afectará su desempeño óptimo, dejando de lado la calidad y productividad de las tareas asignadas.

Es en este contexto que en Chile comienza a regir el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, siendo necesario contar con una metodología que establezca un estándar mínimo de salud del ambiente psicosocial laboral en todas las empresas del país. El objetivo principal de este protocolo es poder identificar la presencia y el nivel de exposición de todos los trabajadores a los riesgos psicosociales.

El abordar el riesgo psicosocial implica darle el mismo tratamiento preventivo que se aplica a los aspectos higiénicos, ergonómicos o de seguridad:

- Identificar los riesgos
- Medirlos
- Priorizarlos
- Diseñar e implementar acciones preventivas desde la organización
- Evaluar la efectividad



En la bitácora, y como parte del registro de las actividades del Comité de Aplicación, deberá ponerse especial cuidado en consignar las medidas que se haya decidido adoptar, especificando cuál es la dimensión, subdimensión o problema que la medida quiere abordar, el plazo dentro del cual la medida debería ser aplicada, y el resultado que debería esperarse además del o los responsables. El conjunto de medidas así definidas constituirán el Plan de Implementación de Medidas en riesgos psicosociales para la unidad de trabajo evaluada. Para la presentación de resultados y medidas preventivas es lo ideal utilizar la matriz de presentación que se muestra en páginas anteriores.

Intervenir sobre los riesgos psicosociales es un proceso bastante simple dentro de la descripción, y muy complejo en la ejecución. Primero que todo se debe tener en cuenta que cualquier medida de

intervención en riesgo psicosocial debe adecuarse a la forma exacta de cada organización, y lógicamente si se aplican como medidas “prefabricadas” difícilmente darán frutos fértiles.

Es por esto que las medidas de intervención deben utilizarse con miras a la promoción del diálogo, la consulta, la negociación y todas las formas de cooperación entre gobiernos, empleadores y trabajadores y sus representantes, y otras partes interesadas, según sea el caso. Entendiendo que estas son medidas que deben ser adecuadas para cada una de las organizaciones. Lo que nos muestra la literatura es que se tiende a evaluar el riesgo psicosocial con cierta periodicidad, pero que al momento de intervenir en esta situación se vuelve más compleja y son estas complejidades organizacionales las que luego ponen en pausa (generalmente eterna) la intervención misma de los riesgos antes evaluados.

Implicar, establecer procesos de participación activa, es una de las recomendaciones más reiteradas en intervención psicosocial y también una de las que menos se practican. Todo el mundo habla de participación pero, evidentemente, ésta puede ser de muy diversos tipos (la mera información, la consulta, la codecisión...), y no todos son igual de eficaces. En demasiadas ocasiones se opta por modalidades rápidas y poco comprometidas que, desde el punto de vista técnico -psicosocial-, son las menos convenientes. Está asumido que no se pueden evaluar los riesgos psicosociales sin recoger información de los trabajadores, bien sea mediante cuestionarios, bien sea utilizando técnicas cualitativas. Pero todo lo que viene a partir de ahí a menudo se convierte en monopolio de “los expertos” (técnicos de prevención y asesores varios), relegando la presencia de los trabajadores a un papel de receptores pasivos, tanto de la información sobre todo el proceso, como de las medidas que finalmente la empresa decida implementar.

Sin embargo, una de las recomendaciones en que más entidades y organismos especializados coinciden como factor de éxito de una intervención psicosocial es la de reconocer a los trabajadores como verdaderos expertos. En palabras de la Comisión Europea, el método “sabemos lo que es bueno para usted, haga lo que le decimos y todo irá bien” no suele funcionar con adultos que conocen su situación mejor que cualquier asesor externo.

Además de la calidad de la participación, el otro elemento importante a tener en cuenta son los agentes a los que afecta. Los trabajadores y/o sus representantes, la dirección y la estructura de la empresa son personajes relevantes en cualquier programa de actuación sobre los riesgos psicosociales. Es evidente que la alta dirección debe estar convencida e implicada y eso va más allá de, por ejemplo, difundir un escrito a toda la empresa solicitando su colaboración en la aplicación de un cuestionario o recibir información puntual de cómo va el proceso hasta que llegue el momento de tomar decisiones. Su participación activa, directa o a través de sus representantes, en todas y cada una de las fases de la intervención sería la forma ideal. Su papel es decisivo, además, en la medida en que las intervenciones psicosociales que actúan sobre el origen de la exposición implican cambios que difícilmente podrían ser liderados desde la salud laboral.



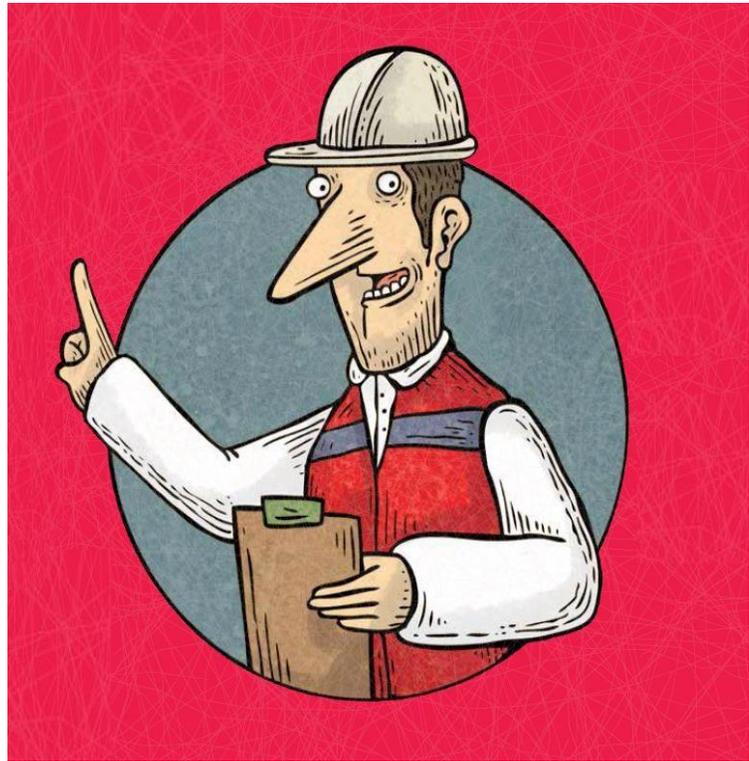
El enfoque preventivo se basa en una secuencia de acciones concretas: identificar el riesgo, evaluarlo cuando no sea totalmente evitable, intervenir intentando eliminar o reducir la exposición, hacer seguimiento evaluando la eficacia de la intervención y reajustar lo que sea necesario. Y todo esto constituye un proceso de “mejora continua”, común a la gestión de cualquier tipo de riesgo. Aplicar este esquema preventivo a los riesgos psicosociales implica “normalizarlos”, tratarlos igual que a los higiénicos o los ergonómicos, despojándolos de la visión terapéutica (intentamos prevenir riesgos, no enfermedades).



En intervención psicosocial es importante preocuparse del cómo y no sólo del qué. El procedimiento, “las formas”, pasan a ser parte de la solución o pueden serlo de nuevos problemas, muchas veces el mismo hecho de hacer un diagnóstico es en sí mismo una intervención en donde los trabajadores perciben que la empresa está preocupada de ellos y que le entrega otro sentido al trabajo que realizan, y por el contrario, cuando los trabajadores perciben que la evaluación no es confidencial, o que no se hace de manera abierta, puede generar mayor suspicacia que luego se puede ver reflejada en los resultados tanto de la evaluación como de las intervenciones.

Aunque actualmente la mayoría de las empresas están evaluando e interviniendo en riesgos psicosociales porque existe el mandato del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales del MINSAL, la primera condición requerida es que la intervención se base en necesidades reales. Eso conlleva, por lo general, un adecuado análisis de los riesgos, utilizando herramientas y procedimientos rigurosos. Si sólo se evalúa e interviene para cumplir con lo deseado por la autoridad y no se tienen objetivos de salud y bienestar difícilmente se llegará a buen puerto.

Debe tenerse claro que la intervención psicosocial es un proceso a largo plazo. Los cambios duraderos, los efectos consolidados a nivel organizativo, no se logran con actuaciones improvisadas, aisladas y poco duraderas, ni actuando sólo sobre las personas. Se requiere un enfoque global y sistemático, que favorezca las intervenciones a nivel primario (las que actúan sobre los estresores de tipo organizativo). Es por esto que “intervenciones” como charlas, folletería o capacitaciones sin un contexto de cambio organizacional no solo no funcionan, si no que pueden dejar en los trabajadores un gusto amargo en relación a que se evaluó el riesgo psicosocial, pero que sin embargo solo se intervino a nivel superficial o de propaganda.



Apostar por estrategias de intervención a largo plazo implica establecer programas bien planificados, definir objetivos secuenciados, proveer los recursos necesarios (económicos, pero también humanos y temporales), asignar responsabilidades entre los distintos agentes, delegar tareas, identificar indicadores que permitan evaluar la eficacia de las acciones desarrolladas y hacer seguimiento de ellas.

En este punto, la organización debe tener en consideración que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino, una herramienta para la acción preventiva. Por ello, existen una serie de recomendaciones y sugerencias que apuntan a mitigar y eliminar los factores de riesgo presentes en los ambientes de trabajo. A modo de sugerencia, en la página 22 del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales se mencionan algunos ejemplos de medidas orientadas a:

- a) **Fomentar el apoyo entre las trabajadoras y los trabajadores y de los superiores en la realización de las tareas;** por ejemplo, potenciando el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, eliminando el trabajo en condiciones de aislamiento social o de competitividad entre compañeros. Ello puede reducir o eliminar la exposición al bajo apoyo social y bajo refuerzo.

- b) **Incrementar las oportunidades para aplicar los conocimientos y habilidades y para el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades;** por ejemplo, a través de la eliminación del trabajo estrictamente pautado, el enriquecimiento de tareas a través de la movilidad funcional ascendente o la recomposición de procesos que impliquen realizar tareas diversas y de mayor complejidad. Ello puede reducir o eliminar la exposición a las bajas posibilidades de desarrollo.
- c) **Promocionar la autonomía de los trabajadores y las trabajadoras en la realización de tareas;** por ejemplo, potenciando la participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, el orden de las tareas, la asignación de tareas, el ritmo, la cantidad de trabajo; acercando tanto como sea posible la ejecución al diseño de las tareas y a la planificación de todas las dimensiones del trabajo. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja influencia.
- d) **Fomentar la claridad y la transparencia organizativa,** definiendo los puestos de trabajo, las tareas asignadas y el margen de autonomía. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja claridad de rol.
- e) **Garantizar la seguridad** proporcionando estabilidad en el empleo y en todas las condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc.), evitando los cambios de éstas contra la voluntad del trabajador o la trabajadora. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la alta inseguridad.
- f) **Proporcionar toda la información necesaria,** adecuada y a tiempo; para facilitar la realización de tareas y la adaptación a los cambios. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja previsibilidad.
- g) **Cambiar la cultura de mando** y establecer procedimientos para **gestionar ambientes laborales de manera saludable.** Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja calidad de liderazgo.
- h) **Facilitar la compatibilidad de la vida familiar y laboral;** por ejemplo, introduciendo medidas de flexibilidad horaria y de jornada de acuerdo con las necesidades derivadas del trabajo doméstico-familiar y no solamente de la producción. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la alta doble presencia.
- i) **Adecuar la cantidad de trabajo al tiempo que dura la jornada** a través de una buena planificación como base de la asignación de tareas, contando con la plantilla necesaria para realizar el trabajo que recae en el centro y con la mejora de los procesos productivos o de servicio, evitando una estructura salarial demasiado centrada en la parte variable, sobre todo cuando el salario base es bajo. Ello puede reducir o eliminar la exposición a las altas exigencias cuantitativas.

RESPONSABILIDADES EN LA INTERVENCIÓN



De acuerdo al protocolo, es responsabilidad de la empresa aplicar las medidas correctivas frente a los resultados de la evaluación de los riesgos psicosociales. Sólo en los casos de que existan +4 o +5 puntos, o que en una posterior reevaluación el centro de trabajo repita o empeore su nivel de riesgo, es que la organización deberá solicitar a ACHS ser incorporado a un programa de vigilancia, mediante un correo a su experto ACHS adjuntando los resultados correspondientes. En caso que sean +1 o +3 puntos, es la empresa la que será la responsable de tomar medidas de acción, para lo que se recomienda el “Instrumento de Evaluación de Medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo” del Instituto de Salud Pública, incluido en el protocolo.

El objetivo del instrumento de Evaluación de Medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo es evaluar las medidas de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo adoptadas o gestionadas por la empresa, estableciendo brechas con respecto a los recursos aportados por el instrumento. Además permite orientar y apoyar a los usuarios de este instrumento en cuanto a las medidas de gestión que se pueden implementar en la organización, lo que implica detectar las principales dimensiones de riesgo y entregar sugerencias para la intervención.

Esta detección se genera a partir de una matriz, que permite obtener mediante evidencia (medio de verificación) las medidas adoptadas por las empresas u organizaciones en cuanto a las acciones que ha realizado para controlar los riesgos psicosociales, lo cual también entrega orientación en la gestión y control de estos factores de riesgo.

Este instrumento tiene como objetivo evaluar las medidas de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, detectando las principales dimensiones de riesgo y entregando a su vez, sugerencias para la intervención. Lo primero que se debe hacer es definir cuál o cuáles son las dimensiones que están en riesgo. Asimismo y de manera complementaria recomendamos utilizar las fichas de Medidas de Intervención en Riesgos Psicosociales y la Matriz de identificación de peligros (MIP) de riesgos psicosociales, ambos instrumentos generados por el Departamento de Riesgos Psicosociales de la Asociación Chilena de Seguridad y disponibles a través del experto casa matriz ACHS. La MIP psicosocial está disponible en la página web ACHS, e implica tratar a los riesgos psicosociales como los demás riesgos dentro de una matriz de peligro.

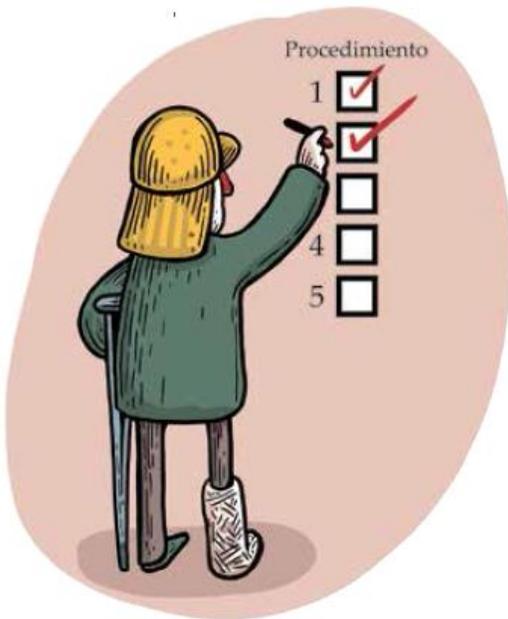
En las siguientes matrices de ejemplo, insertas en el manual del cuestionario SUSESO ISTAS 21, se proponen algunos orígenes de los factores de riesgo psicosocial presentes en el trabajo:

Exigencias psicológicas cuantitativas		
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo
Son las exigencias de realizar una cantidad o carga de trabajo. Una carga excesiva se percibe como trabajo que no se puede realizar dentro del tiempo asignado.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene que trabajar muy rápido para entregar tareas solicitadas en poco tiempo? • ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo? • ¿Tiene tiempo para tener al día su trabajo? • ¿Se retrasa en la entrega de su trabajo? • ¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día? • ¿Tiene tiempo suficiente para hacer su trabajo? • ¿Tiene que quedarse después de la hora de salida para completar su trabajo? 	<p>Falta de personal, mala estimación de los tiempos de cada proceso de trabajo, mala planificación.</p> <p>Remuneración por metas (sueldo variable mayor que el fijo).</p> <p>Herramientas deficientes, viejas, inadecuadas, materiales inadecuados.</p> <p>Métodos o procesos de trabajo ineficientes que obligan a realizar tareas extras.</p>

Exigencias psicológicas cognitivas		
Definición	Preguntas del cuestionario	Origen del riesgo
Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace.	<ul style="list-style-type: none"> • En su trabajo, ¿tiene usted que controlar o estar atento a muchas situaciones a la vez? • En su trabajo, ¿tiene que memorizar muchas cosas? • ¿Su trabajo requiere que sea capaz de proponer nuevas ideas? • En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones en forma rápida? • En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles? • ¿Tiene que tomar decisiones que son importantes para su lugar de trabajo? • El trabajo que usted hace, ¿puede tener repercusiones importantes sobre sus compañeros, clientes, usuarios, maquinas o instalaciones? • En su trabajo, ¿tiene que manejar muchos conocimientos? 	<p>Riesgos que surgen cuando las exigencias cognitivas son elevadas y no hay capacitación igualmente elevada.</p> <p>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 control del trabajo por parte del trabajador.</p>

ENTREGA DE RECOMENDACIONES

Asimismo, y de manera complementaria, hemos desarrollado una matriz de riesgos psicosociales. Que al igual que cualquier otra matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión que servirá para identificar los riesgos inherentes asociados a las áreas, procesos y actividades que se desarrollan en una empresa dentro de un rubro determinado. Junto con entregar las medidas destinadas a mitigar o eliminar dicho riesgo desde una mirada organizacional que busque revisar y modificar procesos con sus respectivas actividades.



Una vez que se hayan elegido, diseñado y aprobado las propuestas de intervención, es importante realizar un proceso comunicativo al respecto. Esto significa que se pueden enviar correos, generar carteles informativos, hacer reuniones o presentaciones masivas acerca de los resultados de la evaluación y el plan de acción que se desarrollará en el futuro. Estas instancias sirven como un cierre del ciclo anterior (para que los trabajadores y las trabajadoras no queden con dudas acerca de la evaluación realizada) y cómo un lanzamiento de las actividades a realizar. En empresas con varias áreas cada supervisor deberá bajar la información a sus trabajadores. Como entregable al momento de una fiscalización, es relevante tener un acta de Equipo de Aplicación Psicosocial en donde se explicita la forma y fecha en que se harán públicas las propuestas de intervención.

Etapa 1 Plazo 2 Meses

- Ingresar a programa de vigilancia
- Identificar unidades de análisis del centro de trabajo
- Realizar grupos de discusión
- Aplicar SUSESISTAS Completo



Etapa II Plazo 18 meses

- Prescribir medidas correctivas específicas (fiscalizable)
- Programa de retorno al trabajo en caso de EPSM



Etapa III Plazo 4 meses

- Reevaluar con la versión completa del cuestionario

Uno de los aspectos mejorables comunes a gran parte de los casos revisados es la evaluación de la intervención, tanto del proceso mismo como de los resultados. La evaluación debería formar parte de la planificación de la intervención desde el principio, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha y también la eficacia de las medidas aplicadas. Y en este sentido, la evaluación debe ser no sólo a corto plazo sino a medio-largo plazo, ya que el mantenimiento del efecto en el tiempo es uno de los aspectos más cuestionados y aún en lucha en la literatura sobre prevención psicosocial.

La eficacia de las medidas seleccionadas, planificadas y ejecutadas podrá visualizarse en los resultados de las sucesivas evaluaciones que se realicen y en la sustentabilidad de éstos en el tiempo. Sin embargo, puede realizarse una valoración del proceso desarrollado utilizando las medidas de comprobación que aparecen en el repertorio de medidas de intervención en riesgos psicosociales. Dicha valoración, así como el seguimiento, debe quedar plasmado en un acta del Comité de Aplicación Psicosocial.