

EL MODELO AMIGO: UN "MAPA" CONCEPTUAL PARA EVALUAR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y GESTIONAR SU PREVENCIÓN

JOSÉ M^º. PEIRÓ
Universidad de Valencia. IVE



FOCAD **FORMACIÓN**

continuada a distancia

Contenido

DOCUMENTO BASE.....	3
El Modelo Amigo: un “mapa” conceptual para evaluar los riesgos psicosociales y gestionar su prevención	
FICHA 1.....	12
La metodología prevenlab- psicosocial de análisis de riesgos psicosociales	
FICHA 2.....	26
La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional: una aproximación desde el modelo “Amigo”	

Documento base.

EL MODELO AMIGO: UN “MAPA” CONCEPTUAL PARA EVALUAR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y GESTIONAR SU PREVENCIÓN

El trabajo como actividad laboral y realidad social está experimentando fuertes transformaciones al igual que las empresas en las que se lleva a cabo. Por ello, los riesgos laborales, y en especial los de carácter psicosocial, ya no se derivan únicamente de la actividad laboral en un puesto de trabajo y de las condiciones de dicho puesto sino que alcanzan al entorno social y organizacional en que se produce, al sistema de trabajo y a otras características de la empresa en que se lleva a cabo.

Así pues, la realización de una evaluación de riesgos provenientes de factores psicosociales en el trabajo requiere disponer de un modelo conceptual científico que facilite la consideración sistemática e integrada de los fenómenos laborales y organizacionales en su multiplicidad de facetas y niveles y que ayude a la identificación de las intervenciones más eficaces en cada caso.

1.- El Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y gestión Organizacional

El modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional (modelo AMIGO) (Peiró, 1999a) se ha desarrollado para guiar el análisis y la intervención en las organizaciones. En varios trabajos hemos mostrado su utilidad para la evaluación organizacional en general (Martínez-Tur y Peiró, 2003; Peiró, 1990; Peiró y Martínez-Tur, 2003), para el análisis del cambio en la organización (Chambel, Peiró y Prata, 1999; Peiró 2004b) y el Desarrollo Organizacional (Peiró y Martínez-Tur, 2006). Además, hemos planteado su utilidad en el desarrollo de la metodología Prevenlab-Psicosocial para la evaluación y prevención de riesgos laborales psicosociales (Peiró, 1999c; 2003, 2004a, Rodríguez et al, 2006).

El modelo AMIGO considera la organización como un sistema constituido por diversos grupos de interés legítimo: los propietarios, los directivos y gerentes, los trabajadores, los proveedores, los clientes y la sociedad representada por el Estado. Todos estos grupos realizan aportaciones para la constitución, funcionamiento y desarrollo de la organización y esperan algún tipo de resultado a cambio, aunque los mecanismos por los que se producen esas transacciones sean diferentes. La consideración de los grupos de interés (“stakeholders”) de una organización es importante a la hora de plantear evaluaciones y, sobre todo, cambios en la misma.

Por otra parte, el modelo AMIGO identifica una serie de facetas en el análisis de la organización y señala una serie de relaciones entre ellas que resultan útiles para entender los procesos de cambio, sean planificados o no. Esos aspectos se caracterizan como “facetas” con el fin de resaltar su carácter integrado en el todo y la necesaria relación entre ellas, así como la inadecuación e insuficiencia de una consideración aislada de cada una. Cada faceta solo se comprende desde su perspectiva relacional con el sistema en su conjunto y con las otras facetas. En la figura 1 ofrecemos una representación gráfica de las facetas del modelo.

La primera faceta es la **misión** de la organización. Se trata del componente central de la misma y da sentido a su existencia. La misión está estrechamente relacionada con la *cultura organizacional* que hace referencia a su propia identidad y la configura como tal. La cultura es un componente esencial que integra el conjunto de creencias compartidas por los miembros y los valores en que éstas se manifiestan. Esas creencias y valores determinan la forma de ver y entender la realidad y de actuar en vistas a conseguir la misión. Entendemos la cultura como un elemento que configura la organización y no como algo que ésta posee (Peiró, 1990; 1999d). Resulta de especial interés el modelo de Schein (1985) que distingue tres niveles: el de las creencias y formas básicas de interpretar la realidad (a menudo implícitas e inconscientes para los miembros de la organización), el de los valores que derivan de esas creencias (no olvidemos que caben valores “declarados” y valores “en acción” (Argyris and Schön, 1978) y finalmente los “artefactos” que se muestran con frecuencia en las prácticas y manifestaciones de la organización, fácilmente observables, pero no siempre interpretables de forma que se descubra su conexión con las creencias básicas.

El **ambiente** en que se desenvuelve y opera la organización es otro elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento. Solo indirectamente cabe considerarlo una faceta de la organización dado que ambiente y organización se definen en influyen mutuamente. El ambiente lo es, en buena medida, de una determinada organización. Las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social en constante transacción con su ambiente. Cabe definir ese ambiente como el conjunto de elementos externos a la organización con la que ésta mantiene o puede mantener relaciones relevantes. Se puede caracterizar en función de su grado de complejidad, su nivel de dinamismo, su predictibilidad, su grado de incertidumbre y su mayor o menor hostilidad hacia la organización. Ese ambiente es dinámico y evoluciona o cambia con el tiempo. Además, la misión de la organización es lo que define el proyecto con el que la organización pretende cambiar su ambiente y adaptarse a sus cambios dando respuesta a algunas de sus demandas. Esa tensión hacia el futuro que supone la realización del proyecto que representa y persigue la organización y la ineludible forma de hacerlo en transacción con su ambiente dinámico concede, a su vez, un papel fundamental a la *visión* que ha de facilitar una adaptación en el futuro entre la organización y su entorno. Esa visión permite anticipar como quisiéramos que fuera y fuera percibida la organización a medio plazo y ello permite trabajar y dirigir los esfuerzos de los miembros de la organización en esa dirección. Esto se consigue mediante una estrategia adecuada.

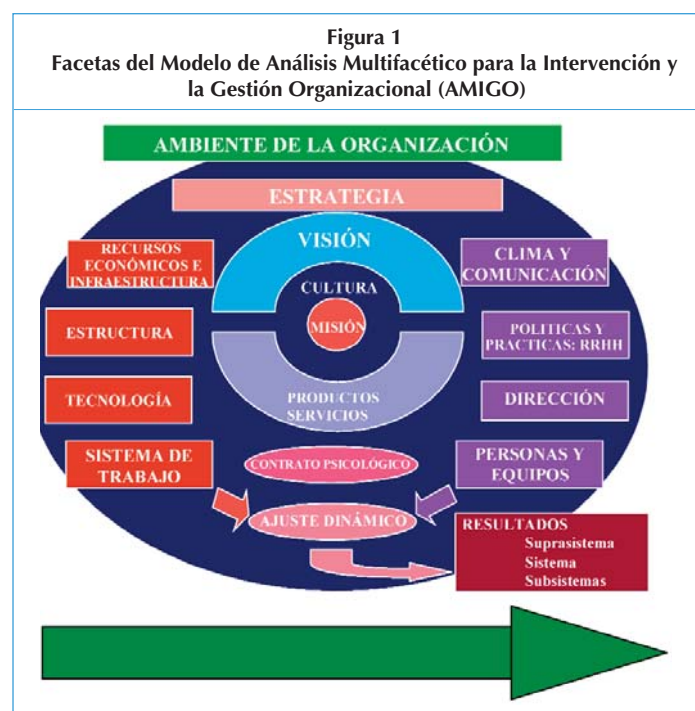
La **estrategia** es otra faceta relevante y consiste en la formulación de las líneas generales de la relación entre la misión y el ambiente de la organización, con orientación hacia el futuro a medio y largo plazo. Hace referencia, según Chandler (1962), a “la explicitación de los objetivos y metas a largo plazo..., la adopción de cursos de acción y el reparto de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”. Como señala Mintzberg (1988) la estrategia “puede verse como una fuerza de mediación entre la organización y el entorno, por lo cual su formulación requiere la interpretación del entorno así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (estrategias) para hacerle frente” (p. 51).

Un elemento fundamental de la estrategia, es la concreción de los **productos o servicios** mediante los cuales la organización va a realizar su misión. La opción estratégica de proporcionar determinados productos y/o servicios, y no otros, va a influir sobre la configuración de la organización y sobre la determinación de su propio ambiente. Son cada vez más conocidas las diferencias entre las organizaciones de servicios y las de producción en elementos que son esenciales para su funcionamiento, gestión, resultados y eficacia y para la determinación del ambiente en que se desenvuelven.

Así pues, el **núcleo central de la realidad organizacional** es un proyecto o misión, con clara orientación de futuro, que se pretende realizar por ese sistema social con una determinada identidad o cultura, en interacción con su entorno o ambiente y mediante la concreción en la producción de determinados productos o la prestación de servicios.

Ese núcleo central toma cuerpo a través de unas facetas “hard” y “soft” que son esenciales en toda organización. Entre las **facetas “hard” o duras de la organización** cabe mencionar la **infraestructura** y los **recursos** de la organización. Se trata de elementos que condicionan su funcionamiento, el logro de su misión y las interacciones con su entorno. En las teorías psicosociales de la organización apenas se ha tomado en consideración esta faceta, sin embargo, es necesario articular las formas que puede mostrar ya que sus niveles y configuraciones van a condicionar el resto de los componentes del modelo.

La **estructura** es otra faceta “hard” que incluye las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades. Clarificar el concepto de estructura implica identificar las unidades que componen la organización y las relaciones existentes entre ellas,



particularmente las establecidas por las reglas y normas de la organización. Todo ello se presenta en una determinada configuración. Entre las configuraciones más características de esa estructura se han descrito la burocracia profesionalizada o mecánica, la estructura simple, la divisionalizada, la adhocrática (Mintzberg, 1988) o la estructura en red.

La **tecnología** hace referencia a “las técnicas utilizadas en sus actividades de trabajo para transformar los ‘inputs’ en ‘outputs’ incluyendo no solo las herramientas y equipo, sino también la tecnología de conocimiento”. Hemos revisado en otros trabajos las implicaciones de las tecnologías en general (Peiró, 1983-84), y de las nuevas tecnologías en particular (Peiró, 1990, Prieto, Zornoza y Peiró, 1997), para el desempeño del trabajo, la organización de los sistemas de trabajo y la propia empresa, tanto en su estructura como en su funcionamiento.

Por último, el **sistema de trabajo** consiste en la combinación de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y procedimientos de coordinación que permiten la producción de los productos y servicios (Peiró, 2004c) El sistema de trabajo es un antecedente directo de la manera en que se organiza y dirige y desempeña el trabajo, de las experiencias laborales y de sus resultados (Beer et al. 1989, 646). El componente central está ocupado por los procedimientos y procesos del trabajo y las condiciones exigidas como consecuencia de la organización de la tarea. Las diferentes formas de organizar el sistema de trabajo (p. e. cadenas de montaje, equipos semi-autónomos, etc.) y las estrategias de coordinación y de control tienen importantes implicaciones sobre otras facetas de la organización.

Por lo que se refiere a las **facetas “soft” o blandas** cabe considerar, en primer lugar, el **clima de la organización y la comunicación**. Se define el clima organizacional como el configuración de percepciones que los miembros utilizan para describir y caracterizar la organización. (González-Romá y Peiró, 1999). Se trata de una variable de carácter predominantemente cognitivo aunque, cada vez son más relevantes las dimensiones emocionales y afectivas y está cobrando mayor importancia el análisis del clima emocional y las experiencias compartidas o clima de estrés (González-Romá et al., 2000; Peiró, 2001a y b). Por otra parte, la comunicación es un subsistema esencial de toda organización al facilitar la transmisión y procesamiento de información y la interacción entre diversos agentes, individuales y colectivos internos y externos a la misma.

Las **políticas y prácticas de dirección de personal** hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de los empleados con la organización. Estas prácticas incluyen los flujos de personal (su ingreso, asignación a puestos, promociones y ascensos, jubilaciones, despidos, etc.) y la dinámica de contribuciones y compensaciones entre las personas y la organización (valoración de los puestos de trabajo, evaluación de rendimientos, sistemas de pagas e incentivos, calidad de vida laboral...). También incluyen el sistema y condiciones de las relaciones laborales, los procedimientos para resolver los conflictos y agravios entre partes (medidas disciplinarias,...) y los mecanismos de influencia ascendente de los propios miembros frente a posibles abusos o falta de sensibilidad por parte de la organización. Las organizaciones difieren sensiblemente en la concepción global de sus políticas de personal y en la articulación de las prácticas concretas que configuran sus actuaciones en materia de personal (Guest, 1994; Gracia, Martínez-Tur y Peiró 2001).

La gestión de toda organización implica una adecuada combinación de actuaciones que han sido caracterizadas como “**dirección**” y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Así, la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante innovación y capacidad de impacto. Ha de lograr también un cierto orden y coordinación que permita la consecución eficaz de sus objetivos. En tercer lugar, ha de hacer compatibles las funciones anteriores con la integración de personas y un buen clima social. Es necesario encontrar un equilibrio entre autoridad y consolidación de estructuras por un lado y la innovación por otro y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas pero también estar atento a las nuevas oportunidades para introducir cambios ventajosos. Por último, aunque probablemente lo más importante, es necesario ofrecer liderazgo a las personas y lograr su vinculación al proyecto de empresa para su consecución eficaz (ver Peiró, 1996).

Las **personas y equipos** que integran la organización constituyen otra faceta esencial de la misma. Se les ha considerado como capital o recursos humanos con sus competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y energía, emociones y afectos más o menos relevantes para contribuir al logro de la misión y objetivos de la organización. Las organizaciones intentan incorporar y retener a las personas capaces de contribuir de forma significativa a ese logro. De la implicación de esas personas en el proyecto va a depender, en buena medida, el éxito de la organización. Por otra parte, esas personas se agrupan en unidades colectivas o equipos de trabajo cuya formación, desarrollo y liderazgo eficaz son otro reto importante para el logro de los objetivos (Salanova, Prieto y Peiró, 1996; Zornoza, Salanova y Peiró, 1996).

Además, de la consideración de las facetas “hard” y “soft” hay **facetas que atienden a la relación de las personas con el resto de las facetas de la organización**. Tradicionalmente, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha puesto énfasis en el **ajuste entre persona y puesto** o más en general, entre las personas y equipos y el sistema de trabajo. Este es un elemento fundamental, que ha de considerarse desde una perspectiva dinámica habida cuenta de las transformaciones cada vez más frecuentes de los puestos de trabajo y los cambios de las personas que los desempeñan (Hontangas y Peiró, 1996).

De todos modos, otros aspectos del ajuste requieren ser tomados en consideración para lograr una visión comprensiva de las relaciones entre personas y organización. Resulta especialmente relevante el **contrato psicológico**, que en su dimensión colectiva ha de ser caracterizado como *contrato psicosocial*, y que hace referencia a las promesas realizadas por la empresa y el trabajador, el grado de cumplimiento de esas promesas por cada una de las partes y las percepciones de equidad (o de falta de equidad) y de confianza (o desconfianza) que esos intercambios generan entre ellas (Chambel y Peiró, 2003; Isackson, et al, 2003) Esas promesas, están relacionadas con prácticamente todas las facetas de la organización y solo en la medida en que logren una percepción de cumplimiento y equidad razonables por ambas partes se consigue una relación de confianza entre persona y organización. De todos modos ninguna de las facetas de ajuste puede ser pretendida como “encaje perfecto”, sino como sintonía razonable y dinámica entre las formas que adoptan los diferentes componentes.

Por último, están las **facetas que hacen referencia a los resultados de la organización**. Estos *resultados* suelen estar relacionados y ser valorados desde la misión que da razón a su existencia y son múltiples. Un sistema ha de producir **resultados para el suprasistema, para el propio sistema y para los subsistemas** que lo componen. En el caso de la organización esto significa que ha de ser capaz de responder a las demandas del entorno (suprasistema), y lo ha de hacer consiguiendo el desarrollo de la propia organización y su continuidad. Además, ha de proporcionar resultados para los subsistemas y los diversos constituyentes (inversores, trabajadores, dirección etc.). Así pues, la concepción de resultado dista mucho de su simplificación en indicadores de producción o beneficios económicos. Una complicación adicional resulta de la consideración del horizonte a “corto” o a “medio y largo” plazo desde el que se contempla la materialización de esos resultados. Como indica el refrán (“pan para hoy hambre para mañana”), un “buen resultado” en el corto plazo puede no serlo a medio plazo.

Para finalizar esta breve descripción del modelo AMIGO señalaremos que es importante lograr un **ajuste o sintonía entre todas las facetas** descritas. No cabe plantear, a priori, que unas concreciones de una determinada faceta sean mejores que otras. Así, no tiene sentido afirmar en abstracto que una estructura adhocrática es más adecuada que una estructura burocrática. Su adecuación dependerá de su congruencia con el resto de facetas de la organización. Si la estrategia de la organización es innovadora y su ambiente muy dinámico la adhocracia supondrá una estructura más adecuada pero puede no serlo bajo otras condiciones. Las organizaciones más eficaces son las que logren una congruencia entre las distintas facetas estando esa configuración alineada con la misión de la propia organización y su ambiente y teniendo en cuenta la tensión que siempre representa su carácter de proyecto. Queda descartada pues, una aproximación de “one best way” según la cual una determinada cultura o una determinada configuración estructural es siempre la más adecuada. En su lugar, conviene plantear un enfoque de contingencia. Ahora bien, ese ajuste no puede ser entendido como un encaje perfecto, sino como una sintonía razonable entre las formas que adoptan los diferentes componentes. Tampoco cabe entenderlo desde una perspectiva estática sino en su carácter dinámico. Las transformaciones y cambios en cualquier parte del sistema, desencadenadas desde fuera o dentro del mismo, requieren, para mantener o mejorar su funcionalidad y eficacia, cambios y adaptaciones en otros componentes del mismo. Finalmente, hay que considerar este ajuste desde una concepción de equifinalidad. Con frecuencia, se da más de una opción satisfactoria de ajuste entre dos o más componentes y por ello no se plantea un determinismo en las relaciones entre las distintas facetas sino una “elección” de una de las posibles alternativas en relación con la otra dentro de márgenes aceptables.

Todas estas consideraciones nos llevan a analizar brevemente la **dinámica de cambio organizacional**. El modelo AMIGO presta una atención considerable a este tema, que resulta importante para la intervención y la mejora de la organización (en nuestro caso la prevención de riesgos laborales). La organización es un sistema que se va desarrollando y configurando a través de un proceso dinámico de cambios que iniciándose en algunas facetas van a tener incidencia sobre otras en un proceso en el que se suceden estados de desequilibrio y de cuasi-equilibrio. A través de estos procesos las organizaciones persiguen de forma más o menos eficaz la adaptación a su entorno y, dentro de sí, la de sus diferentes facetas entre sí. No obstante, la forma en que se produzcan y se gestionen dichos cambios tendrá

repercusiones sobre la evolución y desarrollo de la propia organización y la de sus componentes. Chambel, Peiró y Prata (1999) han llevado a cabo un análisis sobre ocho empresas portuguesas del sector cerámico en las que se pone de manifiesto la utilidad del modelo AMIGO para realizar un análisis sistemático de la compleja dinámica de cambio de las organizaciones al intentar éstas adaptarse, de forma competitiva, al entorno en que se desenvuelven, mediante la transformación, mas o menos pretendida o sobrevenida de otras facetas, que va sucediéndose en el tiempo y reconfigurando la organización en mayor o menor medida. También es importante analizar la propia dinámica social del cambio (Peiró, 2004b), el Desarrollo Organizacional (Peiró y Martínez-Tur 2006) y la forma en que se gestionan sus repercusiones para la percepción del contrato psicológico por parte de los trabajadores (Chambel y Peiró 2003). De todos modos, en el presente capítulo prestaremos atención más detallada a aquellos aspectos del modelo relacionados con la evaluación organizacional de los riesgos psicosociales y señalaremos someramente sus implicaciones para las actuaciones de prevención. Queda, pues, para otros trabajos el desarrollo de esas implicaciones (ver una primera formulación en Peiró, 1999a y 2004a).

2.- El cambio y la intervención en las organizaciones, Un análisis desde el Modelo AMIGO

Cambios pretendidos y planificados. Las organizaciones experimentan con frecuencia cambios, unos sobrevenidos sin pretenderlos y otros buscados por los agentes de la propia organización. Todos ellos requieren actuaciones por parte de la organización que implican su gestión. Resultan de especial interés para la prevención de riesgos laborales psicosociales, los cambios pretendidos y planificados porque es a su través como se logra mejorar esa prevención. En esos casos, es necesario determinar los objetivos del cambio y utilizar el conocimiento experto en la planificación, la implantación y la evaluación de los cambios y de sus efectos. En esa planificación es necesario definir el ámbito y alcance del cambio y también su ritmo de progresión. Hay cambios evolutivos y hay cambios revolucionarios. La pertinencia de unos u otros depende de la situación, de las condiciones de la organización y de su entorno. Hay ocasiones en las que es necesario plantear un cambio radical, fuerte, importante, pero hay que ser consciente de los costes que puede tener (Carrero, Salanova y Peiró, 2000). En la medida en que una organización esté permanentemente cambiando y mejorando serán menos necesarios los cambios revolucionarios y traumáticos. Por otra parte, hay que tomar en consideración que toda intervención se inspira en valores. Este hecho, introduce nuevas complejidades en las intervenciones profesionales en la organización. No hay que olvidar cuando se plantea un cambio, suele pretenderse que con ello mejora la organización.. Pero esto nos retrotrae a una pregunta más básica acerca de lo que es mejor para la organización y por qué. También es importante clarificar si todos los grupos y personas con intereses legítimos en la organización (stakeholders) comparten esa concepción de “mejora”. En ocasiones, hay grupos que entienden que un determinado cambio mejorará la organización mientras que otros entienden que la va a empeorar. Ello indica que los diferentes grupos no comparten el mismo sistema de valores. El primer reto ante una actuación para la prevención de riesgos psicosociales, será pues identificar desde que sistema de valores se propone una intervención y ver en que medida esos valores se comparten por todos los grupos y personas implicadas. Si los miembros de la organización comparten los valores y los objetivos, si se implican en ellos, la intervención tendrá mayores probabilidades de éxito. Eso resulta más fácil y probable si se gestionan las resistencias al cambio y se genera una dinámica de aprendizaje organizacional. Por otra parte, si los diferentes grupos y personas perciben una adecuada distribución en el reparto de demandas y cargas y también en el reparto de beneficios entonces la dinámica del cambio será mucho más sencilla. Hay cambios que fracasan porque no se ha elaborado y trabajado bastante la equidad entre las aportaciones y los reconocimientos y compensaciones de los diferentes participantes en ellos.

2.1. El modelo AMIGO y la intervención en la prevención de riesgos laborales

El modelo AMIGO sugiere estrategias para el cambio planificado y una comprensión de su dinámica. Hay expertos que plantean el **cambio como alteración de una o varias de las facetas hard de la organización**. La incorporación de nuevas tecnologías, el rediseño de las estructuras, la reorganización del sistema de trabajo, etc. son las estrategias más habituales para cambiar la organización. Estas estrategias de cambio se conocen como **rediseño organizacional**. El rediseño organizacional, ofrece un conjunto amplio de intervenciones que pueden ser eficaces en la prevención de riesgos psicosociales: la aportación de más recursos o la redistribución mas racional de los existentes, el rediseño de la estructura de la organización buscando una más acorde con las necesidades y características humanas, las mejoras tecnológicas y el replanteamiento de los sistemas de trabajo son aspectos que adecuadamente replanteados pueden prevenir riesgos psicosociales. De todos, modos estas actuaciones tienen un alcance y potencial de cambio limitado.

Junto a las facetas “hard” conviene prestar atención **al cambio de las facetas “soft”** ya que también juegan un papel importante en los riesgos psicosociales. Cabe mencionar, en primer lugar, *el clima y la comunicación*, que nos reflejan el pulso del funcionamiento de la organización. La segunda faceta soft es la referida a las *políticas y prácticas de recursos humanos*. Esas políticas y prácticas permiten articular la relación entre los empleados y los objetivos de la empresa. Una tercera faceta se refiere a la *dirección* de la organización y la forma de desempeñarla. Por último, la cuarta faceta soft, que se sustenta en las tres anteriores, se refiere a las *personas y equipos de trabajo* de la organización. Los profesionales que ponen el énfasis del cambio organizacional en las facetas soft lo hacen desde la aproximación del **desarrollo organizacional** (Peiró y Martínez-Tur, 2008). Se trata de una aproximación humanista y cultural al cambio y cuenta con una larga tradición y una amplia gama de estrategias que con frecuencia contribuyen a la reducción y prevención de los riesgos, especialmente, los de carácter psicosocial.

Ahora bien, el reto de toda organización es lograr un *ajuste dinámico* entre las personas que la integran y su sistema de trabajo. Una estrategia para la adaptación de esas dos facetas básicas de la organización es la flexibilidad. En ese caso, el ajuste se va consiguiendo mediante despidos e incorporaciones en función de las necesidades cambiantes del sistema de trabajo. De todos modos, este planteamiento tiene limitaciones y costes. Es necesario contar con otras estrategias de adaptación que permitan un ajuste dinámico al tiempo que prevengan la excesiva rotación de los miembros de la organización como puede ser la formación con el fin de promover el ajuste funcional. Una segunda faceta que busca la congruencia entre la organización y sus miembros es el *contrato psicológico*. Los miembros de la organización tienen una serie de expectativas, sobre la mayor parte de las facetas de la organización. Esperan ser dirigidos con respeto y con dignidad, esperan que las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en esa empresa sean equitativas. Esperan que el clima de trabajo sea adecuado,... Así pues, los empleados tienen expectativas que no están explícitamente determinadas en el contrato legal y que constituyen lo que se conoce como contrato psicológico.

Muchas veces cuando una organización introduce un cambio fuerte, las expectativas y promesas que constituían el contrato psicológico quedan reformuladas. Si esos cambios no se clarifican, en ocasiones hay que re-negociarlos, puede ocurrir que los empleados perciban que se han violado las promesas, que se incumplen sus expectativas y se viola el contrato psicológico (Chambel y Peiró, 2003). En ese momento comienza a cambiar las actitudes y conductas de los empleados. Si estas antes se basaban en la confianza ahora pasan a basarse en la suspicacia y llevan a una relación de intercambio calculado y calculador. En ese momento la ilusión, el empeño y el interés de los empleados empiezan a disminuir. Así, en el momento más duro, en el momento del cambio en el que las organizaciones tienen que redefinir compromisos, si eso no se hace con cuidado, con respeto, con negociación y teniendo en cuenta el contrato psicológico existente, los efectos pueden ser negativos y se acumulan los problemas. De hecho, los incumplimientos y violaciones del contrato psicológico por parte de la empresa es uno de los riesgos más importante de carácter psicosocial en el trabajo.

Teniendo en cuenta la **interdependencia de todas las facetas** y las relaciones entre ellas, el cambio planificado no puede centrarse solo en el “hard” ni en el “soft”. Ha de contemplar las facetas de esos dos ámbitos. A veces se trata de un cambio que se inicia por la propia organización, que anticipa los cambios en el entorno por su capacidad de visión y eso le lleva a replantear su estrategia. En un segundo paso, puede que esto afecte a las tecnologías, que se renuevan, o que se rediseñe el sistema de trabajo, etc. Ahora bien, esos cambios, es muy probable que requieran otros en las facetas “soft” como la revisión de los estilos de dirección, la cualificación y preparación de los empleados o la mejora del clima organizacional. Se trata de un proceso dialéctico en el que unos cambios en el hard requieren cambios en el soft y a través de ellos se ha de encontrar un nuevo equilibrio entre las diferentes facetas. Es muy peligroso pensar que sólo cambiando una faceta o un tipo de facetas se logrará un nuevo equilibrio entre todas ellas. La organización es un sistema integrado y el cambio en uno de sus aspectos o subsistemas requiere el reajuste de los demás. A esta aproximación al cambio la hemos denominado **“transformación organizacional”**. La prevención de riesgos psicosociales, en la medida que va consiguiendo no solo evitar situaciones problemáticas sino que avanza en la construcción de una organización saludable va evolucionando de la implantación de ciertos programas puntuales preventivos a un cambio de la cultura de prevención y a una promoción de la salud personal y organizacional. Para ello, la organización va aprendiendo a desarrollar una cultura de prevención y unas estrategias de aprendizaje y mejora continua, con capacidad de autocritica, innovación y aprendizaje organizacional y ello produce una progresiva transformación de la propia organización. Esto requiere un aprendizaje profundo de la organización que opere en los diferentes niveles posibles.

2.2. El aprendizaje organizacional base para la generación de una cultura de la prevención y el desarrollo de una organización saludable

La teoría del aprendizaje organizacional señala que las organizaciones pueden aprender de muchas maneras y en diferentes niveles. En el *aprendizaje de primer nivel*, los miembros de la organización aprenden las reglas establecidas para desarrollar determinadas tareas con el fin de lograr buenos resultados. Si el desempeño no es bueno, las personas han de aprender y cambiar sus conductas para mejorar sus resultados. Al mismo tiempo, la organización, puede aprender a conseguir que la gente tenga un buen desempeño. Este es el primer nivel de aprendizaje, estamos haciendo unas cosas y las queremos hacer bien. Si detectamos que ciertas personas no tienen los conocimientos requeridos para ello introducimos estrategias de formación, para mejorar el desempeño y los resultados. En el ámbito de la prevención se incluiría en este nivel los esfuerzos realizados para que todos conozcan la normativa y la cumplan.

No obstante, se puede producir un *segundo nivel de aprendizaje* que surge cuando la organización se plantea hacer las cosas mejor. Esto ya requiere que los miembros de la organización no solo cumplan “lo que está mandado”. Han de buscar activamente formas de cambiar y mejorar eso que “está mandado” obteniendo mejores resultados que los previstos. Ese segundo nivel de aprendizaje supone un cambio de planteamiento acerca de lo que es un buen desempeño. No se trata solo de hacer bien lo establecido, sino de encontrar mejoras que optimicen el rendimiento y los resultados de la organización revisando para ello los propios procedimientos establecidos, en nuestro caso, la prevención de los riesgos psicosociales. Así pues, aquí es fundamental la crítica de los procesos establecidos para mejorarlos y una adecuada gestión de esa crítica y de los errores que se produzcan durante los procesos de aprendizaje por ensayo y error.

El *tercer nivel de aprendizaje*, permite a la organización hacer “cosas mejores”. Entramos en el terreno de la innovación no solo de procedimientos sino de aspectos más básicos. Con frecuencia, estamos satisfechos con la prevención de riesgos existente en nuestra organización. Sin embargo, prestamos poca atención a las nuevas demandas y a los riesgos emergentes que pueden requerir nuevos planteamientos de prevención. La resistencia a los cambios, sobre todo si son de calado, es bastante habitual porque en cierta medida suponen una crítica a lo que venimos haciendo y ello puede poner en peligro nuestra satisfacción auto-complacida sobre la forma de operar. Lo estamos haciendo bien, pero hay nuevas demandas, nuevos riesgos, nuevas aspiraciones, nuevos ámbitos en los que podríamos actuar. Conocer y preparar la organización para atender esas nuevas demandas y lanzar esos nuevos planteamientos y enfoques es el resultado del tercer nivel de aprendizaje de las organizaciones.

En resumen, el *aprendizaje de primer nivel* pretende mejorar la ejecución de las tareas y procedimientos establecidos. El de *segundo nivel* persigue revisar y cambiar esos procedimientos y la forma de trabajar para mejorarlos. Ello supone la revisión de las normas de actuación. El de *tercer nivel* supone la innovación en los objetivos y en los servicios y prepara para hacer “nuevas y mejores cosas”, para ofrecer nuevas y mejores estrategias de prevención, y ello requiere la capacidad de revisión y crítica interna para desmontar lo que se ha organizado previamente. Es importante hacerlo si la organización no quiere quedar atrapada en sus propios éxitos. Hay que estar dispuestos a revisar y criticar los propios supuestos, y el primer supuesto a revisar críticamente es el que asume que lo que hoy resulta útil y eficaz, mañana también lo será. Así pues, hay que estar abiertos para obtener rendimiento de lo que hoy resulta útil pero, al mismo tiempo, conviene estar pensando en las nuevas necesidades del mañana.

2.3. El modelo AMIGO: Una guía conceptual para el diagnóstico y la mejora de la prevención en riesgos psicosociales

En la primera ficha que acompañan al presente documento de base se ofrece **la metodología de análisis de riesgos psicosociales Prenvelab Psicolsocial**, que permite identificar para un determinado “target” (individual o colectivo (departamentos, equipos de trabajo, etc.) los principales riesgos psicosociales en cada faceta del modelo AMIGO.

En la segunda ficha se ofrece una **metodología de intervención en la prevención de riesgos psicosociales**. Una vez identificados esos riesgos, el profesional puede analizar, en función de las facetas directamente afectadas, las estrategias de rediseño o de desarrollo organizacional que pueden resultar relevantes para mejorar esa situación. Es importante señalar que existe una amplia gama de estrategias de intervención en ambas aproximaciones que cuentan con una importante evidencia empírica acerca de sus resultados y efectos. El modelo AMIGO proporciona claras orientaciones y fuentes relevantes para la planificación de las intervenciones preventivas. Además, el modelo cumple otra función igual o más importante que la que acabamos de señalar: poner de relieve la interdependencia de los cambios de la organización. Por ejemplo, si como resultado de un análisis de riesgos psicosociales realizamos un rediseño en

la tecnología que se está utilizando en una determinada unidad de trabajo (actuamos sobre la faceta “hard”: “tecnología”), muy probablemente esto llevará a un replanteamiento de determinados procesos u operaciones del sistema de trabajo (faceta “hard”: “sistema de trabajo”) y si esas se dan, muy probablemente van a requerir formación en los empleados involucrados (Faceta “soft” de “personas y equipos”), lo que puede a su vez requerir la organización de esa formación y un re-análisis posterior de los puestos afectados y cambios en su valoración (faceta “soft”: “Prácticas de Gestión de RRHH”). Así, pues, es importante tener una visión sistémica e integrada de las intervenciones organizacionales para la prevención de riesgos psicosociales y no considerarlas como actuaciones aisladas. Siendo esto así, no se puede concebir que los expertos en prevención de riesgos psicosociales actúen de forma independiente, sino que lo han de hacer en coordinación con los expertos de RRHH, los de organización, los de calidad, etc. Los cambios e intervenciones de prevención no pueden ir “por libre”; han de estar integrados en las actuaciones de mejora y en los rediseños y desarrollos organizacionales generales de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. y Schon, D (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ministerio de Trabajo.
- Carrero, V., Peiró, J.M., Salanova, M. (2000) Studying radical organizational innovation through grounded theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 4, 489-514.
- Chambel, M.J. & Peiró, J.M. (2003). Alteraciones en las prácticas de recursos humanos y violación del contrato psicológico: implicaciones para las actitudes y la intención de abandonar la organización de los empleados. *Arxius*, 8. Junio, pp.105-201
- Chambel, M.J., Prata, P. y Peiró, J.M. (1999): El modelo “AMIGO” en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones: ocho estudios de casos realizados en pequeñas empresas del sector cerámico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 199, 199-240
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge Mass. The M.I.T. Press.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999): Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 2-3, 52, 269-286
- González-Romá V., Peiró, J.M., Subirats, M., Mañas, M.A. (2000): The Validity of Affective Work Team Climates. En Vartiainen, M., Avallone, F. y Anderson, N. (Ed.): *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology*. Göttingen, Hogrefe & Huber Publishers, 97-109.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. (2001): Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los Recursos Humanos. En Agulló T.E. y Ovejero, A. (Coords.) *Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas psicológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Guest, D. (1994): Organizational Psychology and Human Resources Management: Towards a European Approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 3, 251-270
- Hontangas, P.M.; Peiró, J.M. (1996): Ajuste persona-trabajo. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: Actividad Laboral en su contexto*. Madrid. Ed. Síntesis.. 251-282
- Isakson, K., Bernhard, C, Claes, R., De Witte, H., Guest, D., Krausz, M., Mohr, G., Peiró, J.M., Schalk, R. (2003): *Employment Contracts and psychological contracts in Europe*. Saltsa – Joint Programme for Working Life Research in Europe.
- Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2003): Evaluación de las organizaciones. En V. Del Barrio (Ed.), *Evaluación psicológica aplicada en diferentes contextos*. Ed. UNED, Madrid, 2003.
- Mintzberg, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona
- Peiró, J.M. (1990) *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicopsicología*. Barcelona, P.P.U.
- Peiró, J.M. (1996); *Función Directiva en la Administración Pública: Una perspectiva psicosocial*. Instituto Andaluz de Administración Pública. Sevilla.
- Peiró, J.M. (1999a): El modelo “AMIGO”: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15
- Peiró, J.M. (1999c): Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo “AMIGO” como base de la metodología “Prevenlab/Psicosocial”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 267-314
- Peiró, J.M. (1999d): Cultura y cambio organizacional. *Revista de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, III, 4, 69-84

- Peiró, J.M. (2001a): Stressed Teams in Organizations. A multilevel approach to the Study of Stress in Work Units. En Joanna Pryce, Clemens Weilkert & Eva Torkelson (Eds.): *Occupational Health Psychology: Europe 2001*. 9-13.
- Peiró, J.M. (2001b): Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Prevención, Trabajo y Salud. Revista del INSHT*, 13, 18-38.
- Peiró, J.M. (2003): Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, 167, 82-90.
- Peiró, J.M. (2004a). Análisis de los riesgos psicosociales, diagnósticos e intervención. Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. En VVAA: *I Simposium sobre riesgos laborales en las administraciones públicas, 185-197*. Narcea, S.L., Oviedo.
- Peiró, J.M. (2004b). Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua. *Siglo Cero*, 35 (1), 5-17.
- Peiró, J.M. (2004c) El sistema de trabajo y sus implicaciones para la Prevención de los riesgos psicosociales. *Universitas Psychologica*, 3,2, 179-186
- Peiró, J.M. y Martínez.Tur, V. (2003) Applied Fields: Organizations. En R. Fernandez-Ballesteros (Ed.), *Enciclopedia of Psychological Assessment*, Sage Publications, London, 2003
- Peiró, J.M. y Martínez.Tur, V. (2006): Organizational Development and change En N.Chmiel (ed.) *An Introduction to Work and Organisational Psychology*, 2nd edition
- Peiró, J.M. y Martínez-Tur, V. (2008). Organisational Development and Change. En N. Chmiel (ed) *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, 2nd edition. Blackwell, London.
- Prieto, F.; Zornoza, A. M. y Peiró, J.M. (1997) *Nuevas tecnologías de la información en la empresa. Una perspectiva psicosocial*. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A.
- Rodríguez, I., González-Morales, M. G. y Carbonell, S. (2006): El modelo AMIGO y la metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL: aportaciones y retos en la prevención de los riesgos psicosociales. Trabajo presentado en las Jornadas sobre Prevención de Riesgos laborales de la Generalitat Valenciana.
- Salanova, M., Prieto, F. Y Peiró, J.M. (1996) Grupos de trabajo. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dirs): *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid. Síntesis.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco Calif.: Josey Bass.
- Zornoza, A., Salanova, M. Y Peiró, J.M. (1996) Trabajo en grupo. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dirs): *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid. Síntesis.

Ficha 1.

LA METODOLOGÍA PREVENLAB- PSICOSOCIAL DE ANÁLISIS DE RIESGOS PSICOSOCIALES

1. Descripción general

La metodología “Prevenlab-psicosocial” es un sistema de análisis, evaluación, gestión e intervención relativa a los factores psicosociales relevantes para la prevención de los riesgos laborales. Se trata de una metodología profesional para identificar y diagnosticar con buen grado de precisión riesgos psicosociales, analizándolos de forma diversa en función de las distintas unidades y estructuras de la empresa y proporcionar información relevante en el diseño de estrategias adecuadas de prevención.

Pretende proporcionar un sistema de actuación profesional que permita un diagnóstico e intervención profesional especializada. Presenta una amplia cobertura al tomar en consideración las diferentes facetas de la organización consideradas en el modelo AMIGO y tiene un fuerte valor diagnóstico, permitiendo establecer una clara vinculación entre los elementos evaluados y las potenciales estrategias de intervención relevantes. Su planteamiento multi-nivel¹ hace que tome en consideración no sólo los aspectos individuales y su agregación, sino las diferentes unidades de trabajo y los distintos grupos de puestos de la organización, pudiendo también analizarse cualquier otra unidad colectiva que pudiera ser relevante en la identificación de riesgos colectivos. Tiene una estructura modular que permite un uso más eficaz y eficiente de los diferentes módulos, siendo de especial valor el módulo de Chequeo General de la Organización que tiene como función identificar los principales riesgos psicosociales y, en base a ello, decidir si conviene profundizar en el diagnóstico de ciertas facetas y/o iniciar estrategias de actuación según las necesidades diagnosticadas.

No se trata, de un cuestionario o batería de cuestionarios cuya aplicación se pueda llevar a cabo por personas sin preparación específica sino de una metodología de uso profesional. La metodología Prevenlab-psicosocial toma en consideración los siguientes aspectos:

- 1) la complejidad de los factores psicosociales que intervienen en la prevención de riesgos,
- 2) la multiplicidad de constructos científicos necesarios para que esa evaluación resulte suficientemente precisa y permita determinar intervenciones eficaces y eficientes,
- 3) la diversidad de contextos y actividades en las que esos diferentes riesgos pueden presentarse y las diferentes formas que pueden adoptar,
- 4) la necesidad de una aproximación multi-nivel que permita analizar los riesgos, las condiciones que los influyen, las estrategias de gestión o afrontamiento de esos riesgos y sus consecuencias desde las perspectivas individual y colectiva (unidad de trabajo, puestos o agrupaciones de puestos, departamento u organización) (ver Peiró, 2001 a y b; Lansisalmi, Peiró y Kivimaki, 2000; Torkelson, Muhonen y Peiró, 2007) para un planteamiento que insiste en la necesidad de un análisis sobre el estrés laboral individual y colectivo. La investigación sobre el estrés laboral que cuenta con una tradición de más de seis décadas resulta un fundamento científico muy pertinente para las metodologías del análisis y de la prevención de los riesgos psicosociales, aunque los desarrollos recientes plantean revisiones y reformulaciones de ese cuerpo de investigación científica (Peiró, 2008).
- 5) las características de las personas que pueden estar expuestas a dichos riesgos que también inciden en su definición y en las formas en que han de prevenirse y
- 6) la importancia de lograr una descripción de los riesgos que no se limite a considerar la información proporcionada por los ocupantes del puesto sino que utilice triangulación de informantes y/o métodos;
- 7) la importancia de establecer una calibración del riesgo tal que permita determinar niveles en el que dicho riesgo comienza a resultar nocivo para la persona y la gravedad del mismo y

¹ Como han señalado Rodríguez et al. (2006) recogiendo la formulación de Murphy, “la atención al sistema organizacional complementa la investigación tradicional sobre diseño de puestos y tareas y tiene varias ventajas claras. Primero, es holista y relaciona los temas de salud y seguridad más estrechamente con la estrategia global de la organización. Segundo, estimula las estrategias de prevención que cambian aspectos del sistema organizacional (por ej., prácticas de dirección, clima y cultura organizacional, etc.) y no simplemente elementos de los puestos o tareas” (p.225)”.

8) la vinculación entre los resultados del análisis y potenciales estrategias de intervención para la prevención (primaria, secundaria o terciaria) de dichos riesgos.

Módulos de la Metodología Prevenlab-psicosocial

La metodología Prevenlab-Psicosocial plantea una serie de actuaciones profesionales que persiguen la identificación de los riesgos psicosociales y su gravedad y también la determinación de posibles estrategias de actuación dirigidas a prevenir dichos riesgos. Se ha diseñado tomando en consideración una serie de requisitos, especificaciones y restricciones para que su uso resulte eficaz, eficiente y “amistoso” para las organizaciones (ver Peiró, 1999c; 2003; 2004a). Su representación de conjunto, en la que se indican sus principales módulos se ofrece en la figura 2.

Módulo de análisis del contexto, agentes, demanda y condiciones de la organización. La aplicación de la metodología se inicia con un módulo preparatorio en el que el profesional ha de clarificar la demanda del cliente y definir el proyecto que finalmente se acepta por ambas partes. Se parte de los diferentes grupos de interés considerados en el modelo AMIGO. También se analizan los posibles componentes “racional” y “político” que se dan en toda actuación e intervención organizacional (Peiró, 1990; 1994). Para ello, en este módulo el profesional identificará los grupos de interés relevantes para la realización de la evaluación de riesgos psicosociales y la posterior intervención para su prevención. Identificará también los roles de “cliente” (quien encarga y paga el trabajo), “usuarios” (quienes han de utilizar sus resultados y productos) y “audiencias” que han de conocer los resultados.

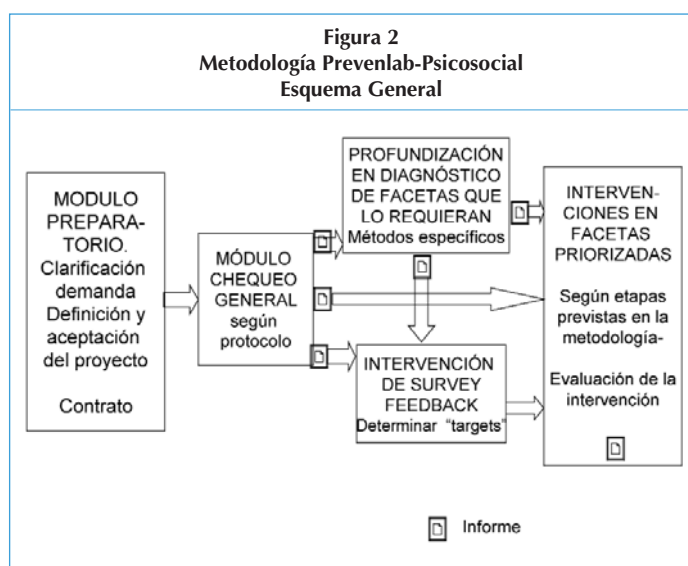
Además el profesional, al aplicar este módulo, clarifica las expectativas no solo del cliente sino también de los principales usuarios y analiza en qué medida las comparte y puede atenderlas o si éstas han de ser replanteadas o ajustadas. Ha de ver también en qué medida los modelos mentales que fundamentan sus planteamientos coinciden o son compatibles con los de sus clientes y usuarios y las posibilidades de transformación y acercamiento productivos de ambos modelos mentales.

En éste un módulo el profesional ha de identificar y definir las demandas de su cliente, gestionar la interfaz de sus planteamientos con el “sistema-cliente” (ver Peiró, 1994), clarificar y (re)formular explícitamente esas demandas y sus principales características y ha de determinar también si su intervención puede añadir valor y resultar adecuada y eficaz. Este modulo concluye bien con la formulación de un plan de trabajo y un contrato, legal y/o social, o bien con la no aceptación del trabajo.

Módulo de chequeo general de la Organización. En caso de aceptar el trabajo, se inicia la preparación y aplicación del Módulo de chequeo general de la Organización “Prevenlab-Psicosocial”. Como veremos con más detalle en el próximo apartado, en esa aplicación se utilizan básicamente dos instrumentos, uno de carácter cualitativo y otro de carácter cuantitativo. Ambos permiten analizar las facetas de la organización e identificar aquellas en las que existen riesgos psicosociales. Una vez finalizada la aplicación del módulo de chequeo general y tras el análisis de sus resultados caben diversas alternativas en función de los resultados obtenidos, que se reflejan en módulos diferentes: “Profundización en el diagnóstico de los riesgos”, “Aplicación del survey feedback” y “Planificación, implantación y evaluación de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales”.

Módulo de profundización en el diagnóstico de los riesgos. Una opción resultante de la aplicación del Módulo de Chequeo general es la de profundizar en la evaluación de riesgos de aquellas facetas que así lo requieran. Para ello se utilizarán instrumentos más específicos que permitan aquilatar adecuadamente el tipo, intensidad frecuencia, y severidad de los riesgos así como los grupos sobre los que inciden o pueden incidir. Esta profundización del diagnóstico se llevará a cabo en aquellas facetas en las que el módulo de chequeo general haya identificado riesgos importantes pero el conocimiento y calibración de los mismos no haya resultado suficiente para formular una intervención adecuada y eficaz de prevención.

Módulo de aplicación del “survey feedback” o devo-



lución de la información como primera estrategia de intervención. Una segunda opción, apropiada en aquellos casos en que el diagnóstico obtenido del Módulo Chequeo General resulte suficiente para orientar la prevención de riesgos, consiste en el inicio de esa intervención a través del módulo de devolución de la información obtenida a los grupos interesados. Para ello, la metodología Prevenlab-Psicosocial plantea el módulo de “Survey feedback”. Habitualmente, ésta es una estrategia conveniente tras un estudio de obtención de datos de estas características si se quiere que dicho estudio sea un estímulo de la dinámica del cambio en la organización y/o en sus diferentes unidades. La devolución de resultados adecuadamente realizada se convierte en un elemento importante de sensibilización y de estímulo de la participación de todos los empleados y grupos de interés involucrados en la mejora organizacional. La metodología del Survey feedback ha sido utilizada con éxito en el análisis y prevención de riesgos psicosociales (Lidström y Kivimäki, 1999) y permite una devolución de los resultados de dicho análisis, respetando condiciones de anonimato o confidencialidad, a los miembros de la organización en sus propias unidades de trabajo al tiempo que se solicita de ellos que formulen propuestas de actuación (con independencia de que hayan cumplimentado los instrumentos de diagnóstico) que puedan mejorar la situación y prevenir o neutralizar los riesgos identificados. Esta primera actuación suele conducir a otras dirigidas también a la prevención de los riesgos identificados. De todos modos, es importante tener conocimiento experto de esta metodología y entrenar bien a los directores que vayan a participar en su aplicación con el fin de evitar efectos negativos y reacciones inadecuadas o disfuncionales (Peiró, González-Romá y Cañero, 1999)

Módulo de planificación, implantación y evaluación de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales. El análisis realizado y las aportaciones obtenidas durante la aplicación del módulo de Survey feedback en las diferentes unidades de trabajo de la organización proporcionan un conocimiento de los riesgos, de la disponibilidad para el cambio de la propia organización y de sus diferentes grupos y otros aspectos relevantes para la puesta en marcha de un proceso de cambio planificado que tendrá como objetivos mejorar la prevención de los riesgos psicosociales. Con ello se abre todo un abanico de metodologías posibles, muchas de ellas muy bien desarrolladas en las tecnologías de (Re)-diseño, Desarrollo y Transformación Organizacional y en el ámbito de la Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos, entre otros ámbitos relevantes. Es importante señalar que dichas intervenciones, si han de ser eficaces, no solo requieren un diseño y planificación experta adecuada sino que han de tomar en consideración la dinámica del cambio y las actitudes y comportamientos de sinergias y/o resistencias –pasiva o activa- ante las propuestas y planteamientos del cambio (ver Peiró, 2003). Para ello los profesionales de la intervención en prevención de riesgos psicosociales han de estar formados en la práctica de la consultoría experta y la consultoría de procesos para el cambio organizacional. (Peiró y Bravo, 1999; Quijano et al. 2006) Además, dada la amplitud de intervenciones que se pueden requerir para la prevención de los riesgos psicosociales en las diferentes facetas de la Organización, es importante considerar que las intervenciones pueden ser de muy diverso tipo y probablemente requerirán de la actuación experta pero también de la participación de los grupos implicados. En varias ocasiones hemos presentado revisiones sistemáticas de las múltiples estrategias de intervención para prevenir y corregir los riesgos psicosociales y también para neutralizar o aminorar sus efectos sobre la salud de los empleados. El lector interesado en este punto puede consultar los trabajos de Peiró y Salvador (1993), Peiró, Ramos y González-Romá (1994) y Peiró, (1999b). Además, puede consultar las recomendaciones de intervención referidas a la mejora de los sistemas de trabajo (Peiró, 2004c). En ellos, se ofrece un amplio elenco de técnicas y metodologías de intervención. Finalmente, hemos desarrollado una metodología de intervención “Prevenlab-Psicosocial” (ver una primera formulación en Peiró, 1999c) y un plan de formación en la misma que ha sido impartido en diversos Masters de Prevención de Riesgos Psicosociales durante la última década. Dicha metodología contempla una serie de módulos en las que el profesional combina el rol de experto en cambio organizacional y la consultoría de procesos con el fin de inducir y promover cambios participativos por parte de la organización que mejoren los ámbitos en los que los riesgos psicosociales se pretenden eliminar, neutralizar o controlar.

2.- Características generales de la Metodología.

Tras la descripción de la metodología Prevenlab-Psicosocial abordamos de forma sistemática las características cuya descripción se ha solicitado por los editores de la presente obra.

Herramientas del método (cuestionarios, entrevistas, etc.). Al tratarse de una metodología de amplio espectro que combina diagnóstico genérico y especializado e intervenciones de prevención de los riesgos combina un amplio abanico de instrumentos de diagnóstico y de intervención. Así, en el *Módulo de análisis del contexto, agentes, demanda y condiciones de la organización* se utilizan instrumentos como la entrevista, sesiones de trabajo en grupo (con personas

relevantes para definir objetivos del estudio) y el análisis de contenidos de documentación disponible en la organización.

En el *Módulo de chequeo general de la Organización*, además de las entrevistas y sesiones de trabajo con los responsables de la empresa, para la implantación del módulo se utilizan básicamente los dos instrumentos que lo componen: el cualitativo (formulario para recogida de información cualitativa de los participantes) y el cuantitativo (cuestionario cumplimentado por los participantes en el estudio y, en caso de utilizarse la triangulación de informantes, por aquellos informantes relevantes para cada unidad o puesto de trabajo).

El *Módulo de profundización en el diagnóstico de los riesgos* tiene como objetivo un diagnóstico más especializado y preciso de aquellos aspectos que lo requieran. Por ello, se utiliza en él, según las necesidades una amplia gama de instrumentos de carácter cuantitativo y/o cualitativo centrados en las cuestiones relevantes. En Peiró (1999c) hemos realizado una detallada revisión de cuestionarios y otros instrumentos disponibles para evaluar los constructos relevantes. Nuestra Unidad de investigación (www.uv.es/uipot) cuenta con un buen número de métodos e instrumentos para realizar dichos diagnósticos especializados.

El *Módulo de aplicación del “survey feedback” o devolución de la información como primera estrategia de intervención* implica la utilización de la propia metodología del “survey feedback” o el “interview feedback” cuya descripción se puede encontrar en las obras sobre Desarrollo Organizacional, además de en las referencias arriba mencionadas.

El *Módulo de planificación, implantación y evaluación de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales* implica la actividad de consultoría para el cambio organizacional y ello requiere el manejo experto de una serie de instrumentos y técnicas de intervención, y sobre todo la puesta en juego de un conjunto de competencias del consultor relacionadas con la gestión del cambio en sus aspectos técnicos y psicosociales, de evaluación de intervenciones y de implantación o monitorización de la implantación llevada a cabo por otros agentes de aquellas estrategias y métodos de intervención adecuados en función de los objetivos que se pretenden. En otro lugar, hemos realizado un informe sobre el estado del arte de en Gestión del cambio, Desarrollo Organizacional y técnicas de intervención en el ámbito de los factores organizacionales para la seguridad. (Peiró, 2005).

Variables seleccionadas. Las variables seleccionadas, de acuerdo con el Modelo AMIGO que sustenta la presente metodología, se refieren a las facetas del modelo y a los aspectos relevantes en su dinámica de cambio. Una relación de variables se puede observar en el próximo apartado cuando se describe el instrumento cuantitativo del Módulo de Chequeo General.

Complejidad del uso del método y capacitación de la persona que debe aplicar el método. Conviene distinguir el uso del método en su conjunto mediante la aplicación de los diferentes módulos y la utilización del Módulo de Chequeo General. La aplicación general del método resulta compleja y requiere una buena cualificación en diagnóstico e intervención en las organizaciones. Así es necesaria cualificación experta en consultoría para el cambio y desarrollo organizacional. Dicha cualificación dependerá en parte de la envergadura del cambio y la intervención que haya que realizar para garantizar una prevención eficaz de los riesgos.

Por lo que se refiere a la utilización del Módulo básico de chequeo general, su utilización resulta razonablemente simple, aunque está diseñado para ser aplicado por un profesional con una formación básica específica. No se plantea pues para aplicación por personal sin preparación en el análisis y prevención de riesgos psicosocial y en la propia herramienta. La preparación requerida puede conseguirse en una jornada de formación y posterior práctica supervisada durante la primera utilización.

Clasificación del método: ¿idóneo como Evaluación Inicial de Riesgos o Evaluación de Riesgos más específica?. El método resulta idóneo para la evaluación inicial de riesgos y para posteriores evaluaciones más específicas por cualquiera de los motivos contemplados en la legislación o en la práctica profesional. Su diseño modular y multi-etápico permite una utilización provechosa en diferentes situaciones.

Articulación de las medidas preventivas. Uno de los puntos que se ha tenido especialmente en cuenta en el diseño del método es su valor diagnóstico, y la proximidad de los constructos considerados (en ítems, factores y escalas) a las estrategias de intervención. Por otra parte, su aproximación multinivel y la determinación detallada de la estructura de unidades de trabajo y de puestos a analizar permiten especificar con detalle los grupos y unidades estructurales de la organización sobre los que conviene aplicar una determinada intervención. De este modo, se logran planteamientos más eficaces y eficientes de intervención.

¿Está dirigido a algún sector productivo específico y a la empresa en función del tamaño?. También en este sentido la metodología permite una aplicación de amplio espectro, posibilitada por sus características de diseño. Ahora bien,

una aplicación fundamentada para cada sector requerirá investigación específica, que actualmente se ha iniciado en los sectores con mayor demanda.

El diseño de la metodología, en especial del Módulo de chequeo general, tiene previstos mecanismos de adaptación a cada sector de los “reactivos” que se van a utilizar y concreciones específicas que aproximen los indicadores a obtener a las características y peculiaridades del sector. En ese punto, el Instrumento cualitativo permite obtener información de riesgos específicos del sector y previene frente a una determinación inadecuada o insuficiente de los ítems que plantea el instrumento cuantitativo en un determinado sector. El instrumento cualitativo ofrece información muy relevante para la elaboración de versiones equivalentes del instrumento cuantitativo en los diferentes sectores en las que se va aplicando la metodología.

3.- El módulo de chequeo general de la organización.

Descripción general del Módulo Chequeo General de la Organización Prevenlab-Psicosocial.

Este módulo se aplica después de haber llevado a cabo el módulo referido al **Análisis del contexto, agentes, demanda, y condiciones de la organización**. Está compuesto por dos instrumentos de evaluación, uno de carácter *cuantitativo* y otro *cualitativo*, contando ambos con sus correspondientes protocolos de planificación de su uso, aplicación para la recogida de información, análisis de datos obtenidos, interpretación y presentación de la información y entrega de resultados.

El Chequeo General de la Organización Prevenlab-Psicosocial persigue una exploración de amplia cobertura, sistemática, rigurosa y eficiente de los factores de riesgo psicosocial que pueden existir para distintos grupos de empleados de la organización.

Se analizan para ello, la existencia o ausencia de riesgos psicosociales en cada una de las facetas relevantes del modelo AMIGO, su intensidad, frecuencia de aparición y, en función de todo ello, su severidad. En concreto, las **facetas analizadas** tanto al utilizar el instrumento cualitativo como el cuantitativo son el *Sistema de trabajo (ST)*, la *Tecnología que se utiliza en el trabajo (TE)*, la *Estructura de la organización (EO)*, la *Infraestructura y recursos disponibles (IR)*, el *Clima social y la comunicación en la organización (C&C)*, las *Políticas y prácticas en Gestión de Recursos Humanos (RRHH)*, la *Dirección en sus diferentes niveles (DI)*, las características de las *Personas y equipos de la empresa (PE)*, la *Misión y la Cultura de la empresa (M&C)*, la *Estrategia de la empresa (EE)* y el *Ambiente relevante en el que se desenvuelve la organización (AM)*.

Planificación de su uso.

La planificación de la aplicación del Módulo Chequeo General, con sus instrumentos cuantitativo y cualitativo requiere la aplicación del protocolo correspondiente, que arranca de la consideración de la información relevante obtenida en el Módulo de análisis del contexto, agentes, demanda y condiciones de la organización. Durante la planificación de la aplicación se determinan, en colaboración con los interlocutores de la empresa, las siguientes cuestiones para definir la forma de aplicación:

- 1.- Los fines concretos de la evaluación y el uso o usos que se pretende a hacer de los resultados obtenidos.
- 2.- Las facetas que van a ser objeto de estudio, revisando los contenidos del instrumento cuantitativo relativos a cada faceta con el fin de determinar si falta algún aspecto relevante o si alguno de los incluidos no se aplica a la organización objeto de estudio. También se plantea si la empresa quiere incluir algunas cuestiones específicas.
- 3.- La matriz de Puestos x Unidades de Trabajo de la organización. Se identifican las unidades estructurales de la organización que conviene tomar en consideración en el análisis multinivel, así como los puestos o grupos de puestos que existen en la organización y que van a ser objeto del análisis de riesgos. A partir de allí, se construye la matriz de Unidades por puestos, identificando también el número de posiciones de cada puesto que se integran en cada unidad estructural considerada. Al determinar dicha matriz se tomará en consideración la aproximación multinivel que requiere el análisis de los resultados.
- 4.- La realización o no de triangulación de informantes en la obtención de los datos y en caso afirmativo la identificación de esos informantes para cada puesto(ocupantes del puesto, supervisor inmediato, etc.).
- 5.- Las condiciones de confidencialidad y/o anonimato bajo las que se aplican los instrumentos y sus implicaciones para la comunicación de los resultados y la diseminación de los mismos. Conviene clarificar los destinatarios a los que se informará de los resultados y los contenidos de los informes.
6. La población, y en su caso, la muestra que proporcionará la información sobre los riesgos psicosociales mediante la

utilización de los instrumentos cualitativo y/o cuantitativo.

7. La forma, condiciones y contexto en que se producirá la recogida de datos y realizará la aplicación de los instrumentos.

Descripción de los instrumentos cualitativo y cuantitativo.

El Módulo de Chequeo General Prevenlab-Psicosocial está compuesto por dos instrumentos, uno de carácter predominantemente cualitativo y otro cuantitativo.

Ambos pretenden identificar una serie de riesgos psicosociales en las diferentes facetas de la organización consideradas en el modelo AMIGO y persiguen la identificación de la intensidad del malestar que la presencia de esos riesgos produce en el trabajador. También se trata de determinar la frecuencia con que esos riesgos psicosociales están presentes y afectan al trabajador. Por ello, en este módulo se ha optado por utilizar una escala que, en la terminología de prevención de riesgos, se caracterizaría como “evaluación del daño”. Preguntamos por las molestias y las consecuencias negativas de determinados fenómenos del trabajo para la salud y el bienestar del trabajador. Existe una razón fundamental para adoptar esta aproximación que se inspira en la base teórica del estrés desde una concepción transaccional que hace difícil una identificación de un riesgo independientemente del trabajador al que le puede afectar. También resulta difícil realizar una evaluación que separe las características “objetivas” de los estresores de las “subjetivas” de las experiencias de estrés. En efecto, las principales teorías sobre el estrés psicosocial adoptan una aproximación transaccional e interaccionista del estrés según la cual un estímulo resultará estresante para un trabajador en función no solo de las características del estímulo y las demandas, presión o amenazas que plantea al individuo sino también en función de sus recursos para afrontarlo, la situación de control o falta de control sobre esas demandas y amenazas y su interpretación como situación de presión y amenaza o como estímulo y reto.

Así pues, una opción que ha resultado extremadamente productiva y evita la problemática derivada de la evaluación objetiva vs. subjetiva del estresor, es la que trata de determinar los efectos de diversas situaciones y estímulos para el trabajador. Por otra parte, con el fin de evitar las apreciaciones subjetivas de la intensidad del riesgo, en nuestro caso hemos formulado una escala con anclajes detallados y razonablemente “objetivos” sobre esa intensidad. La escala que se proporciona a los trabajadores para responder acerca de la intensidad de las molestias que les producen ciertas situaciones, condiciones y características del trabajo y de la organización es la siguiente:

- 0.- *Ningún malestar*: Esa experiencia es positiva y satisfactoria, o al menos, no le produce ninguna experiencia desagradable o molesta.
- 1.- *Malestar leve*: Esa experiencia le produce insatisfacción, un cierto desago o descontento o cierta inquietud.
- 2.- *Malestar importante*: Le produce ansiedad y nerviosismo. Tiene, en ocasiones, manifestaciones psicósomáticas como insomnio, molestias en el estómago, dolores de cabeza, etc. Esas experiencias influyen negativamente en algunos de sus hábitos (fumar, consumo de alcohol, alimentación,..).
- 3.- *Malestar grave*: Se encuentra deprimido o “quemado” por esas situaciones o experiencias. Ha tenido que buscar apoyo médico o de otro(s) especialista(s). Toma algún tipo de tranquilizante u otro tipo de medicación para controlar esas molestias. Produce cambios negativos importantes en algunos de sus hábitos (fumar, consumo de alcohol, etc.).

Por otra parte, es importante determinar la *frecuencia de aparición*, además de la intensidad, de los riesgos psicosociales. Por ello, de aquellos riesgos que obtienen en la intensidad una respuesta distinta de “0.- Ningún malestar” solicitamos al trabajador que nos indique con que frecuencia se produce dicha situación de riesgo. Las alternativas de respuesta en este caso son: 1.- *Pocas veces*; 2.- *Con cierta frecuencia*, 3.- *A menudo*.

La *severidad del riesgo* para el trabajador que esta informando acerca de sus riesgos psicosociales se obtiene mediante el producto de la intensidad por la frecuencia de aparición, reflejándose en una escala que va de 0 a 9 y cuyos valores reales son 0 (ausencia de riesgo), 1, 2 y 3 (severidad leve), 4, 6 y 9 severidad importante.

Además, ambos instrumentos, obtienen información demográfica, laboral y ocupacional y otras características relevantes del sujeto, de acuerdo con el diseño del estudio realizado. Esta información es utilizada posteriormente para llevar a cabo los análisis de datos en los distintos niveles determinados en el diseño del estudio.

Por lo general, ambos instrumentos se utilizan juntos cumplimentándose en primer lugar el cualitativo y posteriormente el cuantitativo. Los instrumentos van precedidos de una presentación del estudio por la Dirección de la empresa (opcional aunque recomendada) y por una introducción elaborada por el equipo responsable del estudio que plantea el sentido del estudio, las condiciones de anonimato, el compromiso de confidencialidad y otros aspectos re-

levantes para que los sujetos puedan conocer el contexto y uso que se realizará de los datos que proporcionan al equipo que realiza el estudio.

1) Instrumento cualitativo

Utilizando los conceptos y estrategia de medida que acabamos de describir en el instrumento cualitativo se le solicita al trabajador que describa con sus propias palabras aquellas situaciones, fuentes de preocupación o experiencias en el trabajo o en la empresa que le producen malestar importante o grave. Una vez descrita esa situación o experiencia le pedimos que califique la intensidad de las molestias producidas por esa situación (2. Importante o 3 grave) y posteriormente le pedimos que indique la frecuencia de aparición mediante la escala mencionada anteriormente.

Se trata pues de estimular, mediante una cuestión abierta de respuesta espontánea, que el sujeto nos informe de todo aquello que realmente le molesta en su trabajo y, según su experiencia, está afectando a su salud y produciéndole malestar. Se asume que, al tratarse de situaciones o estímulos molestos o graves el sujeto los recordará con facilidad y puede informar de ello. Se le ofrece un formato que le permite escribir sus respuestas, sin limitación de número ni de espacio.

2) Instrumento cuantitativo.

El instrumento cuantitativo representa un chequeo sistemático de las diferentes facetas de la organización, siguiendo el modelo AMIGO. Describimos a continuación las facetas consideradas y los factores (en su caso) y número de ítems que incluyen. Ofrecemos también algún ejemplo de los ítems utilizados en cada escala.

Sistema de trabajo (ST): incluye 17 ítems que describen situaciones referidas al sistema de trabajo en la organización: sus condiciones físicas, su carga mental, los objetivos, plazos y sus aspectos sociales, y organizativos. Esta escala esta integrada por tres factores: el primero evalúa las exigencias mentales de la tarea, coordinación y relaciones con clientes (10 ítems; e.g.: "el esfuerzo mental, atención y concentración que hay que tener para hacer el trabajo"). El segundo se refiere a las condiciones ambientales y demandas físicas del trabajo (5 ítems; e.g.: "el espacio físico y el mobiliario que utiliza en su trabajo") y el tercero a los turnos y horarios. (3 ítems; e.g. "los turnos de trabajo").

Tecnología que se utiliza en el trabajo (TE): incluye 6 afirmaciones que presentan situaciones o características relacionadas con el uso o estado de la tecnología que utiliza el sujeto en su trabajo. Todos ellos saturan en un único factor. Ejemplos de ítems son "el estado de la tecnología que utiliza en su trabajo" o "la falta de formación para usar esa tecnología".

Estructura de la organización (EO): es una escala monofactorial compuesta por 5 afirmaciones sobre aspectos relacionados con la estructura de la organización que pueden incidir sobre el bienestar del trabajador. Entre las afirmaciones que se incluyen están "la forma en que están organizadas las líneas, departamentos o unidades de trabajo" o "dependen de dos o más jefes".

Infraestructura y recursos disponibles (IR): Se trata de una escala de 7 ítems que explora las fuentes de riesgo relacionadas con esta faceta, incluyendo aspectos relacionados con infraestructura y equipamiento que influye sobre los trabajadores y la disponibilidad de recursos. Incluye dos factores, uno que se refiere a los recursos e instalaciones relacionados directamente con el trabajo (4 ítems; e.g.: "las instalaciones en que realiza su trabajo") y otro que hace referencia a las instalaciones o facilidades anexas (3 ítems; "los problemas de aparcamiento")

Clima social y la comunicación en la organización (C&C): El análisis de esta faceta se centra en los riesgos derivados del clima y de la comunicación en la organización. Consta de 16 ítems que se agrupan en dos factores. El primero se refiere al clima social de la empresa (6 ítems; e.g.: "el clima que se respira en esta empresa") y el segundo a la Comunicación en la empresa (10 ítems; e.g.: "la comunicación con los jefes y directores").

Políticas y prácticas en Gestión de Recursos Humanos (RRHH): Esta faceta se explora a través de 15 ítems que describen aspectos de las prácticas de la gestión de recursos humanos y las políticas que las inspiran. Se agrupan los ítems en tres factores. El primero hace referencia a las prácticas de recursos humanos (8 ítems; e.g.: "la formación que le ofrece la empresa"), el segundo a la actuación de los sindicatos y el comité (4 ítems, e.g.: "las relaciones con los representantes sindicales") y el tercero a la política y prácticas de contratos y despidos (3 ítems; e.g.: "el tipo de contratos que realiza la empresa").

Dirección en sus diferentes niveles (DI): Los estilos de dirección son un elemento importante en la empresa pudiendo ser fuente de estrés y de riesgos o por el contrario de satisfacción, bienestar y apoyo social. Los riesgos relativos a esta faceta se evalúan a través de once afirmaciones, que saturan en un único factor, entre las que se incluyen las si-

guientes: “El trato que recibe de la dirección y los jefes de la empresa” y “la forma en que su supervisor inmediato reacciona ante las críticas de sus subordinados”.

Las Personas y equipos de trabajo en la empresa (PE): las características de los compañeros, la forma de trabajar y relacionarse en el equipo y la unidad de trabajo y las propias características, condiciones y recursos pueden también constituir riesgos laborales psicosociales. Para evaluarlos se han formulado 14 afirmaciones sobre estos aspectos que se agrupan en dos factores. El primero se refiere a los compañeros y al equipo (8 ítems; e.g.: “el clima de su unidad o equipo de trabajo”) y el segundo a aspectos personales (6 ítems; e.g.: “las posibilidades de combinar sus obligaciones de trabajo con las familiares”).

Misión y Cultura de la empresa (M&C): También estas facetas más básicas y centrales de la organización pueden presentar situaciones de riesgos psicosociales, en especial si los valores de la misma o su misión entran en conflicto y contradicción con los del trabajador. Evaluamos esos riesgos con 7 frases que se agrupan en dos factores: uno se refiere a los valores de la empresa sobre aspectos internos (5 ítems; e.g.: “La manera en que la empresa trata y considera a sus empleados”) y un segundo relativo a aspectos externos (2 ítems; e.g.: “la manera en que la empresa respeta el medio ambiente”).

Estrategia de la empresa (EE): La estrategia de la empresa y el cambio que representa su implantación tiene implicaciones para la viabilidad y oportunidades para la empresa en el futuro. Esta faceta puede ser pues fuente de inquietud y malestar para los trabajadores. Hemos evaluado los riesgos de esta faceta través de 8 afirmaciones que se agrupan en dos factores. El primero se refiere a las perspectivas estratégicas que implican un cambio progresivo (6 ítems; e.g. “la calidad de productos y servicios que ofrece la empresa”). El segundo se refiere a los posibles cambios radicales (2 ítems; “La perspectiva de fusiones o adquisiciones por otra empresa, en caso de que existan”).

Ambiente en el que se desenvuelve la empresa (AM): El ambiente de una organización puede ser fuente de riesgos para sus empleados y miembros. Hemos dedicado 12 ítems a explorar las fuentes de riesgo de dicho ambiente., Se agrupan en dos factores: el primero hace referencia a la imagen y competitividad de la empresa (7 ítems; e.g.: “la imagen corporativa que tiene la empresa en su entorno”) mientras que el segundo se refiere a los aspectos del ambiente que pueden tener más impacto sobre el empleo (5 ítems; e.g.: “la incertidumbre del entorno sobre la empresa” y “la situación del sector en el que actúa la empresa”).

Además de todas estas escalas, este instrumento evalúa las **percepciones de equidad externa e interna de la organización** (3 cuestiones) y también la **propensión a cambiar de organización y de unidad de trabajo** (2 cuestiones). Estas informaciones resultan complementarias a la hora de aquilatar los resultados relativos a los riesgos identificados en cada una de las facetas.

Propiedades psicométricas del instrumento cuantitativo.

En cada una de las aplicaciones que se realizan del instrumento cuantitativo del módulo de chequeo general de la Organización Prevenlab-Psicosocial se obtienen indicadores de fiabilidad y validez que van acumulando evidencia sobre las propiedades de la escala. Los análisis se realizan habitualmente sobre las puntuaciones de gravedad del riesgo. En el presente apartado ofrecemos las propiedades psicométricas básicas obtenidas en uno de los estudios cuya muestra está compuesta por 550 empleados de una empresa de producción industrial (tasa de respuesta 84,6 por cien del total de los trabajadores). Son varones el 47,1% y presentan una media de edad de 33,5 años (DT 6,72) y una antigüedad de 6,45 años (DT de 5,42). Los directivos, técnicos y administrativos representan el 32,2 de los empleados.

La fiabilidad de las escalas y de los factores que las componen (en su caso), el número de ítems y la varianza explicada por la escala en su conjunto y cada factor se presentan en la tabla 1.

En la tabla 2 ofrecemos otros datos relevantes de validación de las escalas. Así, se constata una correlación significativa y positiva entre la puntuación en la severidad de los daños y la percepción de inequidad entre contribuciones y compensaciones. También se observa una correlación significativa y positiva entre las puntuaciones de

severidad en cada escala y la percepción de falta de equidad perjudicial para el sujeto en la empresa (percibe que se le compensa peor que a otros similares en la empresa) y finalmente los mismos resultados se obtienen cuando se analiza la equidad externa (compensaciones de la empresa comparadas con las de otras empresas). Por otra parte, los resultados de las correlaciones obtenidas entre la severidad de los daños en cada una de las escalas y la propensión a abandonar la empresa muestran un patrón de correlaciones interesantes. Así las escalas y factores con correlaciones significativas son: el sistema de trabajo (y su factor I), la estructura de la empresa, la infraestructura y recursos insuficientes en aspectos específicos del trabajo, el clima y comunicación (ambos factores), las prácticas de recursos huma-

nos y cada uno de sus factores; los estilos de dirección, las personas y equipos de la empresa (solo en lo que se refiere a los compañeros de trabajo, no a los riesgos derivados del propio trabajador) y aspectos de la Misión, la Cultura y la estrategia pero no los relativos al medio ambiente. Por último es interesante constatar que la severidad de los daños en todas las escalas correlaciona de forma positiva con el número de riesgos mencionados de forma espontánea en el instrumento cualitativo y con la severidad media de los mismos. Además, de forma más específica, la gran mayoría de las escalas y factores del instrumento cuantitativo correlacionan de forma significativa con la severidad media reportada de los riesgos enumerados en el instrumento cualitativo que han sido posteriormente clasificados en la misma faceta del modelo AMIGO que mide cada escala.

Finalmente, hemos llevado a cabo un análisis de las diferencias significativas entre los técnicos y línea de dirección (“cuello blanco”) y los operarios (“cuello azul”) con el fin de identificar los riesgos más relevantes para cada colectivo (ver tabla 3). Los datos muestran que las diferentes escalas del instrumento son sensibles y detectan los riesgos diferenciales para cada grupo. Así, el factor del sistema de trabajo que evalúa el riesgo por carga mental es mayor en directivos y técnicos mientras que el relativo a la carga física y posturas lo es para el grupo de operarios. La estructura de la organización representa mayor nivel de riesgos para los trabajadores de “cuello blanco”, mientras que la falta de disponibilidad de infraestructura y recursos los plantea principalmente a los trabajadores de “cuello azul” sobre todo en los aspectos referidos a las instalaciones anexas. Las políticas y prácticas de recursos humanos, en lo que se refiere a la contratación (contratos temporales) representa un riesgo mas elevado para los operarios. Los estilos de dirección y supervisión los acusan más como riesgo los trabajadores de “cuello blanco”, y son éstos los que también perciben mas riesgos en los aspectos estratégicos y en el ambiente de la empresa.

Procedimientos para la recogida de información.

Caben múltiples formas de obtener la información considerada en ambos instrumentos. El principio básico que inspira el diseño de la estrategia adecuada y factible en cada empresa es la consecución de datos veraces. Para ello, se ha de comunicar adecuadamente de los objetivos del estudio e informar sobre la garantía de anonimato y de confidencialidad de los datos individuales, en caso de que pudiera identificarse al sujeto. Por otra parte, se ha de dejar claro a los participantes que la devolución de los datos a la empresa solo se desagregará en el caso de que existan suficientes su-

jetos en una unidad o grupo para preservar dicho anonimato. También se pretende crear las condiciones para que la cumplimentación de los instrumentos se realice en presencia de un técnico del equipo investigador. Solo en casos excepcionales derivados de los condicionantes del trabajo (p.e. fuerte dispersión de los centros de trabajo y difícil desplazamiento de los trabajadores a un centro en el que pudieran en las sesiones de cumplimentación del cuestionario) se consideran otras formas de recogida de datos y en dichos casos se ofrece una vía de contacto a los sujetos para clarificación de dudas y se proporciona una información detallada de las formas de cumplimentación al distribuir los instrumentos. En todos los casos, cada instrumento presenta la información e instrucciones relevantes para su cumplimentación adecuada.

Está prevista también la opción de cumplimentar mediante el uso de or-

Dimensiones	Nº Ítems	Fiabilidad	% var. Expl.
Sistema de trabajo y actividad y condiciones de trabajo en su puesto	19	,87	50,6
ST -I: Exigencias mentales de la tarea, coordinación y relaciones clientes	10	,88	31,9
ST-II: Condiciones ambientales y demandas físicas	5	,75	10,96
ST-III: Turnos y horarios	3	,75	7,73
La tecnología que utiliza en su trabajo	6	,80	50,68
La estructura de la empresa	5	,84	62,03
Infraestructura y recursos disponibles en la empresa	7	,73	60,88
IR-I: Recursos e instalaciones del trabajo	4	,80	42,6
IR-II: Recursos e instalaciones anexas	3	,59	18,28
Clima social y comunicación en la empresa	16	,93	55,33
C&C-I: Clima social en la empresa	6	,86	47,66
C&C-II: Comunicación en la empresa	10	,89	7,67
Políticas y prácticas de RRHH en la empresa	15	,91	64,88
RRHH-I: Prácticas RRHH	8	,89	46,04
RRHH-II: Sindicatos y comités	4	,89	10,56
RRHH-III: Contratos y despidos	3	,71	8,22
Estilos de dirección y relaciones con directores y supervisores	11	,95	69,33
Personas y grupos de trabajo en la empresa	14	,89	57,18
PE-I: Compañeros y equipo	8	,91	45,16
PER-II: Aspectos personales	6	,75	12,02
Misión y cultura de la empresa	7	,81	64,67
M&C-I: Valores de la empresa internos	5	,83	50,06
M&C-II: Valores de la empresa hacia el exterior	2	,52	14,61
La estrategia de la empresa	8	,84	61,94
EE-I: Perspectivas estratégicas evolutivas	6	,82	48,49
EE-II: Cambios drásticos en la estrategia de la empresa	2	,79	13,45
El ambiente en el que actúa la empresa	12	,90	61,30
AM-I: Imagen y competitividad hacia fuera	7	,85	51,0
AM-II: Cambios con más impacto sobre el empleo	5	,84	10,3

denador presencial o distancia, aunque como ya hemos señalado, la práctica habitual y más adecuada es la cumplimentación durante el tiempo de trabajo, en pequeños grupos, en un espacio preparado para ello y en presencia de un técnico adecuadamente preparado para ello.

Además, en los casos en los que el diseño de la recogida de datos contempla la “triangulación de informantes” se realiza una aplicación específica para los informantes que cumplimentan los instrumentos refiriendo sus respuestas a los riesgos relativos a un determinado puesto distinto del que ellos ocupan pero cuyas características y condiciones conocen bien.

La duración de la cumplimentación de ambos instrumentos oscila entre 15 y 20 minutos y el nivel de comprensión es bueno, incluso para personas de nivel de estudios básico.

Tabla 3
Análisis diferencial de las puntuaciones en escalas y factores en función del nivel ocupacional

Escalas y factores	Directores técnicos	Operarios	F
Sistema de trabajo y actividad, condiciones de trabajo en su puesto	1,33	1,31	10,04ns
F1: Exigencias mentales de la tarea, coordinación y relaciones con los clientes	1,87	1,29	0,01**
F2: Condiciones ambientales físicas y demandas físicas	0,65	1,60	32,98**
F3: Turnos y horarios	0,95	1,19	6,37ns
La tecnología que utiliza en su trabajo	0,89	0,93	3,87ns
La estructura de la empresa	1,60	1,17	0,02**
Infraestructura y recursos económicos en la empresa	1,07	1,59	12,42**
F1: Recursos e instalaciones del trabajo	1,06	0,95	1,20ns
F2: Recursos e instalaciones anexas	1,11	2,35	20,79**
Clima social y comunicación en la empresa	1,30	1,21	2,12ns
F1: Clima social	1,24	1,34	7,01ns
F2: Comunicación	1,35	1,14	0,41ns
Políticas y prácticas de RRHH en la empresa	1,36	1,88	19,84**
F1: Prácticas RRHH	1,68	1,73	6,95ns
F2: Sindicatos y comités	1,13	1,52	4,22ns
F3: Contratos y despidos	0,84	2,64	77,29**
Estilos de dirección y supervisión	1,43	1,03	2,75*
Personas y grupos de trabajo en la empresa	1,02	0,97	2,18ns
F1: Compañeros y equipo	1,03	1,02	4,35ns
F2: Características personales	1,01	0,84	0,01ns
Misión y cultura de la empresa	1,08	1,01	2,66ns
F1: Valores de la empresa internos	1,45	1,29	1,87ns
F2: Valores de la empresa hacia el exterior	0,19	0,17	0,03ns
La estrategia de la empresa	1,19	0,92	0,87*
F1: Perspectivas estrategias evolutivas/normales	1,32	0,96	0,25**
F2: Cambios drásticos en estrategia empresa	0,77	0,69	0,18ns
El ambiente en el que actúa la empresa	0,67	0,51	0,01ns
F1: Imagen y competitividad hacia fuera	0,36	0,31	0,01ns
F2: Cambios con más impacto sobre el empleo	1,13	0,78	0,27**

Tabla 2
Correlaciones obtenidas de las puntuaciones de severidad de las escalas y sus factores con criterios de validación

	Compensaciones propias	Compensaciones de otros	Compensaciones externas	Propensión cambio empresa	Total riesgos mencionados	Promedio gravedad riesgos misma faceta	Prom. "Gravedad riesgo" total riesgos
Sistema trabajo	0,42**	0,30**	0,38**	-0,11*	0,30**	0,34**	0,26**
Sistema trabajo F1	0,42**	0,27**	0,38**	-0,12**	0,33**	0,31**	0,26**
Sistema trabajo F2	0,28**	0,24**	0,25**	-0,08ns	0,15**	0,29**	0,15ns
Sistema trabajo F3	0,21**	0,19**	0,25**	-0,01ns	0,17**	0,24**	0,24**
Tecnología	0,32**	0,26**	0,30**	-0,06ns	0,21**	0,27**	0,56ns
Estructura	0,37**	0,29**	0,34**	-0,15**	0,33**	0,33**	0,40*
Infraestructura	0,33**	0,34**	0,32**	-0,08ns	0,17**	0,35**	0,26*
Infraestructura F1	0,33**	0,28**	0,30**	-0,09*	0,26**	0,25**	0,26*
Infraestructura F2	0,23**	0,27**	0,25**	-0,06ns	0,05ns	0,33**	0,27*
Clima-comunicación	0,42**	0,27**	0,40**	-0,15**	0,33**	0,36**	0,38**
Clima-comunicación F1	0,40**	0,24**	0,37**	-0,15**	0,27**	0,37**	0,48**
Clima-comunicación F2	0,39**	0,26**	0,38**	-0,15**	0,34**	0,31**	0,26ns
Políticas RRHH	0,38**	0,33**	0,38**	-0,12**	0,23**	0,45**	0,30**
Políticas RRHH F1	0,42**	0,32**	0,41**	-0,11**	0,30**	0,41**	0,26**
Políticas RRHH F2	0,34**	0,28**	0,33**	-0,11**	0,21**	0,34**	0,28**
Políticas RRHH F3	0,14**	0,18**	0,16**	-0,13**	-0,01ns	0,34**	0,25*
Estilos dirección	0,33**	0,24**	0,34**	-0,12**	0,38**	0,24**	0,09ns
Grupos de trabajo	0,33**	0,23**	0,32**	-0,10*	0,28**	0,31**	0,44**
Grupos trabajo F1	0,31**	0,22**	0,28**	-0,11**	0,20**	0,30**	0,39**
Grupos trabajo F2	0,25**	0,17**	0,28**	-0,05ns	0,29**	0,26**	0,40**
Misión y cultura	0,38**	0,27**	0,33**	-0,17**	0,27**	0,30**	0,72**
Misión-cultura F1	0,39**	0,28**	0,34**	-0,18**	0,27**	0,34**	0,69**
Misión-cultura F2	0,21**	0,12**	0,14**	-0,13**	0,20**	0,04ns	0,56*
Estrategia	0,37**	0,23**	0,36**	-0,13**	0,28**	0,26**	0,65ns
Estrategia F1	0,38**	0,23**	0,36**	-0,15**	0,33**	0,27**	0,62ns
Estrategia F2	0,18**	0,12*	0,21**	0,02ns	0,03ns	0,13*	0,28ns
Ambiente actuación	0,28**	0,18**	0,23**	-0,07ns	0,21**	0,15*	—
Ambiente actuación F1	0,23**	0,18**	0,21**	-0,08ns	0,17**	0,10ns	—
Ambiente actuación F2	0,30**	0,18**	0,23**	-0,06ns	0,18**	0,18**	—

Nota. Ns. = no significativa; * = La correlación es significativa al nivel 0,05; ** = La correlación es significativa al nivel 0,01

Análisis de los datos obtenidos.

El análisis que se plantea toma en consideración el enfoque multinivel que caracteriza esta metodología, tanto en su instrumento cuantitativo como en el cualitativo. En dicho análisis, además de obtener datos agregados para el personal de toda la organización, es fundamental tomar en consideración los puestos objeto de análisis (o en su caso las agrupaciones de puestos previamente determinadas) y las unidades de trabajo definidas. Se entiende que puede haber fuentes de riesgo derivadas del puesto y que por tanto podrían afectar a cualquier ocupante de dicho puesto, esté en una u otra unidad de trabajo, pero también cabe esperar que existan riesgos psicosociales que, con más probabilidad, deriven de las características de la propia unidad organizativa. La metodología trata de identificar el grado en que esos riesgos afectan a los diferentes miembros de la Unidad.

Dicho análisis se complementa con la información obtenida de los informantes “observadores” en el caso de que se utilice triangulación de informantes.

Interpretación y presentación de la información.

Uno de los objetivos fundamentales en el diseño de este módulo es su valor diagnóstico. Se trata de ofrecer información que sugiera con claridad las posibles actuaciones que pueden llevarse a cabo y determinar los colectivos sobre los que conviene actuar (puestos o unidades de trabajo se debería actuar). Por ello, además de ofrecer una visión general y promedio de la situación de toda la organización, se ofrecen también resultados en cada escala y factor para cada puesto (o grupo de puestos) y para cada grupo de trabajo analizados. Esto se realiza con los datos obtenidos con el instrumento cualitativo como con el cuantitativo.

En el caso del *instrumento cualitativo* se ofrece información del número total de factores de riesgo identificados de forma espontánea por los sujetos y su severidad media según la escala establecida. Además, dichos factores de riesgo se clasifican, por personas entrenadas para ello, utilizando como categorías las facetas del modelo AMIGO. Una vez clasificados se calcula la severidad de los riesgos incluidos en cada faceta. Los mismos resultados se ofrecen para cada puesto estudiado y para cada unidad de trabajo.

En el caso del *instrumento cuantitativo*, se ofrece la puntuación media de severidad y su desviación típica en cada escala y factor para toda la organización y para los grupos de puestos y unidades de trabajo. En un anexo se presenta esa misma información para cada ítem de cada escala y en este caso se añade el porcentaje de miembros que obtiene en cada ítem una puntuación mayor que 4 (lo que significa que al se trata de un “malestar importante” (2) que se experimenta con “cierta frecuencia” (2).

Entrega de resultados.

La entrega de resultados es también un momento importante y su planificación se realiza en colaboración con los responsables del estudio en la empresa. Se presenta un informe de la evaluación de riesgos y habitualmente se realiza un plan de diseminación y comunicación de la información en la empresa, procurando que dicha información llegue a los ocupantes de los puestos y a los miembros de las unidades a los que incumbe. Por otra parte, se ofrece la posibilidad de utilizar la metodología del módulo “Survey feedback” que por lo general resulta una estrategia inicial de intervención eficaz en la prevención de los riesgos identificados y potencia la información, formación y participación en las actuaciones de prevención.

5.- Fundamentación, especificaciones y restricciones de diseño.

Ya hemos descrito con detalle los principios de diseño, especificaciones y restricciones que se han tomado en consideración al diseñar la Metodología Prevenlab-Psicosocial (ver para ello Peiró, 1999c). Aquí recordaremos brevemente esas cuestiones con el fin de completar la descripción realizada en el presente capítulo.

Características derivadas de su fundamento científico.

La investigación y teoría sobre el estrés y sobre la organización han supuesto un input fundamental en el diseño de la metodología Prevenlab-Psicosocial. Veamos los aspectos más relevantes.

Modelo de análisis estructurado en facetas. La metodología “prevenlab-psicosocial” plantea un análisis de las múltiples facetas de la realidad laboral y organizacional que se basa en las consideradas en el propio modelo AMIGO.

Enfoque basado en modelos de estrés laboral. Se parte del modelo integrador del estrés formulado por Peiró (1999b) y Peiró y Salvador (1993) e incorpora una consideración del nivel colectivo en el estudio de este fenómeno (Peiró, 2001a; 2008).

Aproximación multinivel y transnivel El análisis y evaluación de las diferentes facetas de la organización puede realizarse a nivel organizacional, de unidad de trabajo o equipo y a nivel individual. Hemos señalado en otro lugar (Peiró, Zurriaga y González-Romá 2002) la importancia de analizar las fuentes de estrés, su apreciación y las estrategias de intervención, a nivel individual y colectivo como forma de evitar el sesgo excesivo que plantea un enfoque que únicamente considera las disfunciones relacionadas con el individuo y olvida las relativas al sistema que pueden requerir actuaciones de mejora. El concepto de salud organizacional es un componente importante de esta metodología.

Consideración procesual y multifuncional de los factores psicosociales. La legislación introduce los factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales al menos desde cuatro perspectivas o funciones: 1) como fuentes de riesgo, 2) como factores de vulnerabilidad 3) como recursos que facilitan (o elementos que dificultan) los procesos de mejora de la prevención y 4) como consecuencias relevantes para la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. Así pues, al realizar el análisis y evaluación de riesgos en las diferentes facetas y sus componentes es necesario prestar atención a las diferentes funciones que estos pueden cumplir: riesgos, factores sensibilizadores, recursos o consecuencias y a los procesos por los que se relacionan unos con otros.

Énfasis en los procesos de cambio, pretendido o no, en las organizaciones. El modelo "AMIGO" considera la organización como sistema en cambio permanente, espontáneo o pretendido y planificado aunque el ritmo e intensidad puede variar en diferentes periodos de su desarrollo. En estas condiciones, el propio cambio puede ser un elemento con fuerte incidencia sobre los riesgos y la salud de los trabajadores y su gestión puede incidir sobre la prevención y la seguridad. En las diferentes facetas analizadas, no solo se presta atención a los componentes relevantes y sus cambios, sino también a las políticas y procesos de introducción y gestión de los cambios y a las dinámicas sociales que su anuncio y puesta en marcha desencadenan.

Características derivadas de sus propios objetivos y funciones.

En el diseño de esta metodología hemos tomado también en consideración (ver Peiró, 1999c) una serie de características derivadas de sus propios objetivos y funciones. En el presente capítulo se han mostrado ya la mayor parte de esas características por lo que aquí meramente las enumeramos a modo de síntesis. Se trata de combinar adecuadamente el *Grado de generalidad-especificidad ocupacional del foco de análisis* y de utilizar la *triangulación de informantes y métodos* con el fin de proporcionar mayor robustez al diagnóstico.

También se busca *determinar los umbrales de riesgo* (a ello contribuye las escalas de respuesta utilizadas en el módulo de chequeo general). Se plantea dotar a las escalas de una *fiabilidad y validez satisfactoria* de las medidas que se contrastará, de ser posible, en cada uno de los estudios que se realicen. Finalmente, se busca la obtención de una metodología e instrumentos con *clara relación entre los resultados del análisis y evaluación de riesgos con las estrategias de intervención*.

Características derivadas de las condiciones de aplicación.

Una metodología profesional ha de ser eficiente (uso de los mínimos recursos para alcanzar determinados resultados) "amistosa" para el usuario y respetuosa con él, poco "invasiva" para la organización, y con procesos de retroalimentación que contribuyan a mejorar la propia metodología y sus instrumentos. Dichas condiciones han sido descritas con detalle en Peiró (1999c). Nos referimos al *carácter multietápico* que permite organizar la intervención en etapas implantando en cada caso las que resultan oportunas y necesarias. A ello también contribuye su *estructura modular*. La *protocolización de su uso* en la actuación profesional hace posible una aplicación que ofrece datos comparables como los obtenidos para la validación y baremación de la prueba. Por otra parte, la adecuada información y *garantías para los "informantes"* y participantes en el estudio es un elemento fundamental para motivar las respuestas veraces y creíbles. La determinación de *formas y procedimientos de presentación de resultados* favorece el análisis y comunicación de los mismos, acumulando la experiencia obtenida. Además, la utilización del proceso de retroalimentación como estrategia de mejora *relaciona de forma clara el análisis y la intervención*. Por último, la metodología cuenta con *mecanismos para mejorar* su calidad y la robustez de sus resultados incorporando la información obtenida durante su utilización para su mejora.

6. Resumen y conclusiones.

A lo largo del presente capítulo hemos ofrecido la metodología Prevenlab- Psicosocial, basada en el modelo AMIGO, para el análisis y la prevención de los riesgos psicosociales en la empresa. Hemos prestado especial atención a su módulo

de Chequeo General. Trataremos de resaltar ahora los aspectos más significativos de la misma aunque antes es importante señalar que se trata de una de las múltiples opciones que directa o indirectamente permiten realizar un análisis de los riesgos psicosociales. En efecto, nuestra Unidad de Investigación dispone también de otras metodologías que permiten la identificación de esos riesgos y la formulación de propuestas para su prevención. Cabe mencionar entre ellas, los análisis de las bases de datos de absentismo y otros indicadores disponibles en la empresa. También resulta útil el estudio de clima y satisfacción de la organización a través de instrumentos adecuadamente diseñados para ello.

En cualquier caso, la metodología Prevenlab-Psicosocial se fundamenta en una consideración de la empresa en su conjunto y se integra en las prácticas de gestión de RRHH, de diseño del sistema de trabajo y de dirección. La consideración del análisis y la intervención de los riesgos de forma independiente y separada de estas actividades es poco eficaz. También lo es pretender prevenir los riesgos, de forma independiente y separada de los procesos de rediseño y cambio organizacional para mejorar la organización y su calidad.

Acorde con esa consideración integradora de la empresa es el esfuerzo planteado en la metodología para determinar los riesgos y las oportunidades de su prevención así como las posibles resistencias desde múltiples perspectivas (triangulación de informantes) y también con diversos métodos (cualitativos y cuantitativos).

Además se ha buscado la combinación de una aproximación ágil que permite la identificación de los riesgos existentes y la adaptación y adecuación de la relación de riesgos explorados en los diferentes grupos ocupacionales de modo que las propuestas de intervención tengan carácter específico para que su implantación sea más eficaz y eficiente.

Un análisis que tome en consideración al individuo y a las Unidades de trabajo, resulta útil y eficaz. No se puede únicamente obtener información global de la organización. Es importante identificar para cada grupo o unidad de trabajo los riesgos significativos tratando de averiguar las posibles formas de prevención.

Entendemos que a la hora de determinar el uso de una determinada metodología para realizar el análisis y la intervención preventiva, el criterio fundamental no puede ser la rapidez o el mero coste sino el resultado. La empresa que ha integrado su sistema de prevención de riesgos, y no lo considera como una mera exigencia de la ley, la utiliza como una estrategia de gestión relacionada e integrada con las otras estrategias de gestión. Si es así, se identificarán las metodologías útiles y coherentes con su filosofía y sus objetivos con el fin de garantizar un trabajo saludable en una organización saludable.

Referencias bibliográficas

- Länsisalmi, H., Peiró, J.M. Y Kivimäki, M. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 4, 527-559
- Linström, K. y Kivimäki, M. (1999) intervenciones de retro-alimentación de información de encuesta (survey-feedback) para mejorar los factores psicológicos y sociales del trabajo en una organización de salud. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*.15, 2,
- Peiró, J.M. (1990) *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona, P.P.U.
- Peiró, J. M. (1994): Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos (Dir.) *Intervención psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona, PPU,. 1-66.
- Peiró, J.M. (1999b): *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Eudema, (2ª ed.).
- Peiró, J.M. (1999c): Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 267-314
- Peiró, J.M. (2001a): Stressed Teams in Organizations. A multilevel approach to the Study of Stress in Work Units. En Joanna Pryce, Clemens Weilkert & Eva Torkelson (Eds.): *Occupational Health Psychology: Europe 2001*. 9-13.
- Peiró, J.M. (2001b): Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Prevención, Trabajo y Salud. Revista del INSHT*, 13, 18-38.
- Peiró, J.M. (2003): Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, 167, 82-90.
- Peiró, J.M. (2004a). Análisis de los riesgos psicosociales, diagnósticos e intervención. Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. En VVAA: *I Simposium sobre riesgos laborales en las administraciones públicas*, 185-197. Narcea, S.L., Oviedo.
- Peiró, J.M. (2004c) El sistema de trabajo y sus implicaciones para la Prevención de los riesgos psicosociales. *Universitas Psychologica*, 3,2, 179-186

- Peiró, J.M. (Dir.) (2005) *Gestión del cambio, desarrollo organizacional y técnicas de intervención en el ámbito de los factores organizaciones para la seguridad*. Informe para el Proyecto IOS-II. (mimeo)
- Peiró, J.M. (2008) Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. In Näswall, Hellgren, J. and Sverke, M. (eds.): *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge University Press.
- Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1999): Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 137-146.
- Peiró, J.M., González-Romá, V. y Cañero, J. (1999): Survey Feedback as a tool for changing managerial culture: focusing on users' interpretations- a case study. *European Journal of work and organizational Psychology*, 8, 4, 537-550.
- Peiró, J.M. y Salvador, A.: *Control del estrés laboral*. Madrid, Eudema. 1993
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., Gonzalez-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las Situaciones y Experiencias de Estrés Colectivo en las Unidades de Trabajo y en las Organizaciones de Servicios Sociales. *Prevención, Trabajo y Salud*, (20), pp. 11-20
- Quijano, S. et al. (2006) *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (auditoría del sistema humano) para la gestión de personas y la consultoría experta en las organizaciones*. Barcelona. Ed. Ithaca.
- Rodríguez, I., González-Morales, M. G. y Carbonell, S. (2006): El modelo AMIGO y la metodología PREVENLAB-PSI-COSOCIAL: aportaciones y retos en la prevención de los riesgos psicosociales. Trabajo presentado en las Jornadas sobre Prevención de Riesgos laborales de la Generalitat Valenciana.
- Torkelson, E., Muhonen, T. and Peiró, J.M. (2007) Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*.

Ficha 2.

LA INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES COMO CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL MODELO “AMIGO”

1.- Prevención de riesgos psicosociales y complejidad del cambio organizacional.

Los riesgos psicosociales en el trabajo están jugando cada vez un papel más importante en la vida y actividad laboral y en las organizaciones en las que se lleva a cabo. Desde una concepción de la salud como un fenómeno integrado de carácter biológico, psicológico y social, la actividad preventiva se ha ampliado, lógicamente a los riesgos psicosociales que pueden, de producirse, deteriorar de forma significativa, la salud, el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Así pues, la legislación de la Unión Europea y la de los países miembros exige de las empresas y demás organizaciones de trabajo que analicen los riesgos psicosociales y que, en los casos en que se identifiquen, se adopten las medidas necesarias para su prevención.

Esta ficha tiene como objetivo ofrecer una concepción general de la prevención de riesgos psicosociales que implica la intervención profesionalizada en la promoción de ese cambio dirigido a producir modificaciones adecuadas para instalar y mantener una cultura, unos sistemas y unas prácticas eficaces en la prevención de los riesgos psicosociales y en la promoción de una organización saludable. Dicha intervención preventiva se inspira y arranca con un análisis de los riesgos psicosociales para lo que resulta de especial utilidad la metodología Prevenlab-psicosocial descrita en el volumen anterior (Peiró, 2006).

Para la prevención de los riesgos psicosociales es importante tomar en consideración la complejidad y dificultad que representa una intervención competente en el ámbito de los riesgos psicosociales. En primer lugar, esos riesgos se originan a partir de un amplio espectro de fuentes de riesgo. Así cabe mencionar, las condiciones de trabajo (p.e. condiciones ambientales inadecuadas), los procesos organizativos del propio sistema de trabajo (p.e. sobrecarga mental; organización temporal de trabajo,...) y del propio puesto (insuficiencia de la información disponible, monotonía,...), de la tecnología que se utiliza (excesivos defectos y problemas en su uso,...) de las relaciones sociales entre compañeros, con los clientes, con los supervisores y jefes (clima deteriorado de trabajo o situaciones de violencia o acoso,...) o de las relaciones con la empresa (tipo de contrato, exceso de flexibilidad o precariedad laboral, ruptura o violación del contrato psicológico,...). Se trata, en muchos casos, de riesgos emergentes que todavía no son bien conocidos en su dinámica y en sus efectos, habida cuenta de que los daños que producen pueden manifestarse a medio o largo plazo y no siempre resultar fácil su detección precoz. En efecto, resulta problemático en muchos casos determinar con suficiente precisión los umbrales del riesgo nocivos para las personas. Un buen número de modelos teóricos caracterizan los riesgos psicosociales bajo el concepto científico de estrés y han adoptado una aproximación interactiva que requiere en la consideración de la intensidad potencial del daño, diversas características personales y ambientales (recursos disponibles, capacidad de control de la persona sobre las demandas y amenazas). Todo ello, hace difícil la determinación de los umbrales de cada riesgo psicosocial para cada persona, siendo también claro que no cualquier nivel de estrés resulta negativo para la salud. De hecho, en la literatura especializada, se distingue entre ‘distres’ (un estrés que tiene efectos perjudiciales para las personas) y ‘eustres’ o una experiencia de activación y reto positiva.

Por otra parte, los riesgos psicosociales con frecuencia presentan un carácter difuso con una fuente poco definida, siendo su carácter crónico más que su intensidad aguda, la que suele tener los efectos más perjudiciales. Este carácter difuso, crónico e incremental plantea también, con frecuencia, dificultades en la intervención preventiva. De hecho, es habitual que los sistemas organizativos y también las propias personas que los integran, estén mejor capacitados para reaccionar ante cambios de carácter agudo que ante cambios difusos e incrementales. Resulta por ejemplo difícil cambiar hábitos poco saludables pero cuyos efectos nocivos solo se ven a largo plazo (fumar, consumo excesivo de alcohol,...).

Una tercera razón, que dificulta la intervención en la prevención de riesgos psicosociales es que las vías de causalidad de esos riesgos al producir los daños no resultan claras y, por lo general, son de carácter múltiple o mediado. No siempre es claro, si el estrés laboral que produce una crisis de ansiedad en un determinado trabajo se deriva de una sobrecarga de trabajo o si en realidad esa vivencia se ha derivado por fuentes de estrés extra-laboral y familiar (p.e. estar viviendo un proceso de separación matrimonial). Tampoco, es fácil dilucidar si determinadas experiencias de estrés laboral se derivan del propio contenido del trabajo o del mal clima del equipo o de la falta de apoyo social de los compañeros. De hecho, la investigación ha establecido que un mal clima tiene un efecto amplificador de los efectos negativos de otros estresores sobre la salud y bienestar del trabajador.

Una cuarta razón que explica la complejidad de las intervenciones es el carácter, con frecuencia diferido, de los efectos del estrés y la dificultad que ello introduce, junto con la multicausalidad anteriormente mencionada, para la evaluación de la eficacia de las intervenciones. En efecto, no es extraño escuchar en una empresa, que no se ven claramente los efectos producidos por la prevención de riesgos psicosociales. La determinación de esos efectos, con frecuencia requiere la utilización de la metodología de evaluación de programas e intervenciones mediante un adecuado diseño que contemple el periodo de latencia y el de consolidación del cambio, antes de que se perciban efectos del mismo. Así, tras la introducción de un cambio que pretende cambiar hábitos o formas de hacer muy consolidadas los efectos positivos no aparecen con facilidad y, en ocasiones se incrementan transitoriamente los negativos. Solo después de que se ha producido el aprendizaje de los nuevos patrones de conducta empiezan a emerger los efectos positivos y beneficiosos de dicho cambio. Una evaluación demasiado prematura de un cambio puede arrojar conclusiones que aconsejen cancelar el programa de actuación, cuando en realidad de continuar con él hubiera logrado los efectos pretendidos. No cabe olvidar que muchos de los cambios que han de prevenir los riesgos psicosociales requieren una perspectiva a medio o largo plazo, para constatar las transformaciones de la organización que mejoren la situación.

Una última cuestión es la relativa a la diversidad de facetas en las que pueden ser requeridos los cambios. Los riesgos psicosociales, pueden derivarse de un buen número de facetas organizacionales: la tecnología, los estilos de dirección, el sistema de trabajo, etc. etc. En la ficha 1 hemos presentado las facetas de la organización consideradas por el modelo AMIGO con el fin de proporcionar un marco teórico que permita estructurar las intervenciones y obtener beneficio de toda la tecnología del cambio organizacional producida desde el rediseño, el desarrollo y la transformación organizacional.

2.- La intervención para la prevención en la Metodología Prevenlab-psicosocial.

En la ficha 1 hemos descrito los módulos de la metodología Prevenlab-Psicosocial. Como señalamos allí, esa metodología plantea una serie de actuaciones profesionales que persiguen la identificación de los riesgos psicosociales y su gravedad y también la determinación de posibles estrategias dirigidas a prevenir dichos riesgos. Se ha diseñado tomando en consideración una serie de requisitos, especificaciones y restricciones para que su uso resulte eficaz, eficiente y “amigoso” para las organizaciones (ver Peiró, 1999; 2003; 2004a).

Aquí vamos a ocuparnos únicamente de aquellos módulos de la metodología directamente relacionados con la intervención es decir, el relativo a la intervención de “survey feedback” y el que agrupa las intervenciones en las facetas priorizadas siguiendo las etapas prevista en la metodología.

2.1. Intervención mediante “survey feedback”: La devolución de la información de la evaluación de riesgos psicosociales como instrumento de cambio.

La devolución de la información obtenida mediante la encuesta utilizada para la realización del Chequeo General de la organización es una primera actuación orientada a la prevención. La devolución de resultados adecuadamente realizada se convierte en un elemento de sensibilización y de estímulo de la participación de los empleados y grupos de interés involucrados en la mejora organizacional. La metodología del “Survey Feedback” ha sido utilizada con éxito en el análisis y prevención de los riesgos psicosociales (Lidnström y Kivimäki, 1999). Esta primera actuación suele conducir a otras dirigidas a la prevención de los riesgos identificados. Es importante tener conocimiento experto de esta metodología y entrenar bien a los directores que vayan a participar en su aplicación con el fin de evitar efectos negativos y reacciones inadecuadas o disfuncionales (Peiró, González-Romá y Cañero, 1999)

La reunión de devolución hay que planificarla cuidadosamente y hay que preparar los datos en un formato que sea fácilmente comprensible para los destinatarios y permita garantizar el anonimato de las respuestas individuales. Ade-

más, hay que presentar los datos de forma que el interés y el análisis grupal se focalice en la comprensión de la situación que describen, en su interpretación, en la exploración de sus posibles causas, en la identificación, en lo posible, de la causa o causas raíz, y en la formulación de propuestas de intervención. En ningún caso se trata de buscar “culpables” y ello tendrá que ser evitado cuidadosamente por quien dirige la reunión. También está desaconsejado el intento de identificación de las personas que hayan podido plantear los diferentes puntos de vista o percepciones de la situación.

La devolución de resultados adecuadamente realizada se convierte en un elemento importante de sensibilización y de estímulo para la participación de todos los empleados y grupos de interés involucrados en la mejora de la prevención de riesgos. Además, esa devolución de las opiniones de los que han participado acaban contribuyendo a una visión compartida de la situación y con ello, se van configurando las estrategias más oportunas de intervención.

La preparación de la reunión y de la documentación a presentar en ella juega un papel importante en el éxito de la misma. Por lo general, la presentación de los datos ofrece primero una perspectiva global de la puntuación media en cada faceta, una medida de dispersión (generalmente la Desviación Típica) y el número de sujetos que han respondido a dicha escala. Se ofrece también el porcentaje de sujetos que han presentado una puntuación en dicha escala que supera el valor 4. De este modo, identificamos el porcentaje de sujetos que percibe en esa faceta una situación de riesgo importante en la unidad objeto de estudio. Con el fin de calibrar y comprender mejor lo que esas puntuaciones significan, ofrecemos también ejemplos de situaciones de estrés referidas a esa faceta a partir de la información obtenida en el análisis de las respuestas cualitativas recogidas con el instrumento utilizado para ello.

Si se identifican ítems que ofrecen superiores a 4 para un porcentaje de sujetos mayor del 25%, se ofrecen esos datos ya que identifican zonas de riesgo elevado para una parte importante de los miembros de la Unidad. Toda esta información se puede completar, a efectos comparativos con la información equivalente, obtenida para la organización en su conjunto o para alguna unidad relevante a efectos comparativos (p.e. la planta de producción en su conjunto).

Durante la reunión, tras un análisis de los resultados y una elaboración que busca la integración de puntos de vista se pasa a la fase de propuestas de mejora y de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas identificadas. Se finalizan las sesiones con propuestas de actuaciones de prevención que posteriormente serán analizadas, y en su caso, implementadas una vez autorizadas por la dirección o los órganos competentes de la organización. Con esta metodología se pasa del análisis a las propuestas de intervención y se crea un espacio de interacción y análisis colectivo que permite identificar actuaciones posibles y determinar las posiciones, fuerzas facilitadoras, obstáculos y barreras para el cambio.

2.2. Módulo de planificación, implantación y evaluación de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales.

Al describir la metodología Prevenlab- Psicosocial planteamos un módulo dedicado a la intervención para la prevención de riesgos psicosociales. En dicho módulo, de forma sintética, presentábamos los aspectos relevantes de dicha intervención. En el presente capítulo, analizaremos con más detalle las diferentes etapas y los aspectos clave en la realización de dichas intervenciones. En realidad, las actuaciones que allí condensábamos de forma genérica y sintética en un módulo, pueden expandirse y organizarse en múltiples programas de actuación e intervención. En el próximo apartado, presentaremos los principales aspectos de desarrollo de esos programas de intervención.

3.- Aspectos relevantes en las intervenciones profesionales para la prevención de riesgos psicosociales.

La intervención profesionalizada para la prevención de riesgos psicosociales requiere por parte del consultor experto una serie de competencias que le permitan contribuir a “hacer que las cosas ocurran”. El consultor no es el propietario del problema al que quiere contribuir a solucionar pero debe ayudar y asesorar a los propietarios a resolverlo o al menos a mejorar la situación. El problema es de la organización y son los responsables y los diferentes grupos implicados quienes tienen la responsabilidad de mejorar la prevención de los riesgos psicosociales. Para ello, el consultor ha de ser experto en múltiples aspectos que van más allá de la mera maestría de las técnicas y tácticas de intervención. Ha de ser experto en la dinámica social del cambio en el análisis de fuerzas sociales en pro y en contra del mismo y en otros aspectos relevantes para que ese cambio se produzca y alcance los objetivos pretendidos. Una primera aproximación a toda esta compleja problemática de la planificación, gestión, implantación y evaluación de los cambios la realizaremos a través de la descripción de las principales actuaciones suelen llevarse a cabo cuando se plantea un cambio.

3.1. Establecer y analizar la relación de intervenciones potenciales identificadas como necesarias o convenientes.

La primera actuación para el desarrollo de una intervención en prevención de riesgos psicosociales se ocupa de estudiar los riesgos psicosociales identificados en el correspondiente análisis y las necesidades de actuaciones para la prevención de esos riesgos. Por ello, el primer paso consiste en realizar una relación lo más completa posible de los riesgos identificados, los grupos objetivo y los ámbitos en los que han sido identificados y las posibles actuaciones a realizar. Una vez disponemos de esa relación de actuaciones tendríamos que analizar su carácter (preventivo, correctivo, paliativo, etc.), los recursos que requieren y las relaciones entre esas diferentes actuaciones y las implicaciones que la implantación de cada una de ellas tiene para las otras.

3.2. Clarificar los criterios de prioridad para seleccionar las intervenciones y ver el grado en que son compartidos por los grupos de interés (“stakeholders”) de la organización.

Además, es importante ir clarificando la prioridad en las actuaciones posibles. Para ello hay que determinar los criterios de prioridad. En igualdad de condiciones recomendamos priorizar aquellas actuaciones que abordan la neutralización de causas de riesgo más originarias en la cadena de causas de los riesgos. También sería conveniente priorizar las actuaciones más urgentes, las que cuentan con menos resistencias, las que suscitan más consenso y las que ofrezcan más probabilidades de éxito. Si las actuaciones iniciales tienen éxito y este es reconocido y valorado por los diferentes grupos de interés, es más probable que presten su apoyo para llevar a cabo otras actuaciones.

3.3. Identificar y definir los ámbitos en los que se desarrollarán las intervenciones.

Es muy importante determinar los ámbitos en los que se desarrollaran las actuaciones y los grupos objetivo a los que van dirigidos. Esta definición es importante para conseguir intervenciones eficaces (que se aplican en aquellos ámbitos y con aquellos grupos en los que son necesarias y además tienen elevadas probabilidades de producir los efectos pretendidos). También es importante la definición de ámbitos para conseguir intervenciones eficientes. La inversión en recursos de prevención será más convincente para los empresarios si se demuestra que con ella se tienen los efectos pretendidos con los menores costes posibles. Unas evaluaciones de riesgos imprecisas o indefinidas no contribuyen a prestigiar la prevención de los riesgos psicosociales. Si la evaluación no define con precisión el tipo de riesgo y su alcance, las unidades organizativas en que se produce y los grupos objetivo que tienen más probabilidad de estar sometidos a dicho riesgo, no ayudan mucho a la planificación eficaz y eficiente de su prevención. Concluir que hay que aumentar la participación en una empresa sobre la base de que la media del conjunto de los empleados en una escala de 1 (ninguna) a 5 (mucho) es de 1,9 resulta poco útil para planificar la prevención. Convendría disponer de más información sobre diversos aspectos antes de adoptar medidas de prevención. ¿A qué aspectos de la participación se hace referencia? ¿a la participación en la planificación del trabajo? ¿a la presencia de los representantes de los trabajadores en el comité de dirección o en otros comités de la empresa?, ¿a la consulta para diseñar mejor los beneficios sociales de la empresa?... Es preciso clarificar a que se refieren los encuestados cuando señalan que la participación de los empleados en la empresa es baja. Por otra parte, ¿qué grupos presentan unas medias más bajas?, ¿son los empleados de la planta de producción?, ¿son los mandos intermedios?, ¿son los técnicos de mantenimiento?, ¿los equipos de ventas de un determinado territorio?. Es importante acotar el contenido del riesgo, el grupo objetivo del mismo y el nivel percibido para definir con más precisión y actuar con más eficacia y eficiencia en los niveles, grupos y ámbitos en que dicha actuación es necesaria sin llevarla a cabo donde es inútil. Una evaluación de riesgos psicosociales rigurosa evitará intervenciones genéricas “para ver que pasa” o porque “en cualquier caso no va a ser malo”. Los diagnósticos de los riesgos deben quedar definidos y acotados y las propuestas de intervención deben fundamentarse en modelos teóricos y evidencia empírica siempre que la haya o al menos en una buena argumentación que permita esperar razonablemente que las actuaciones planteadas producirán los efectos pretendidos. Los profesionales competentes y bien preparados han de actuar inspirados en el modelo científico-profesional (“scientist-practitioner”) que procura basar sus actuaciones, siempre que eso es posible, en modelos teóricos fundamentados y en evidencia empírica contrastada mediante investigación. Lógicamente, esto requiere una buena preparación profesional y una formación y desarrollo profesional continuo, por parte del profesional que trabaja en este ámbito.

3.4. Analizar las actuaciones previas realizadas en esos ámbitos: logros y limitaciones.

Al plantear intervenciones en prevención de riesgos psicosociales es importante aprender de las experiencias previas y extraer todas las enseñanzas de ellas, incluso cuando no hayan sido exitosas. Es instructivo analizar la forma en que se

definieron los problemas, las actuaciones y los objetivos que se pretendían. Conviene también identificar las actuaciones que se realizaron y los procesos que se produjeron así como las resistencias, posibles efectos colaterales no previstos y la eficacia de las actuaciones en diferentes ámbitos o contextos de aplicación. Todo ello puede ayudar enormemente en la planificación de las nuevas intervenciones. Por otra parte, conviene analizar el “liderazgo” de esas actuaciones, la forma en que se entendieron y fueron (o no respaldadas) por la línea intermedia de mandos, la articulación o el desajuste con otra políticas y prácticas como las de gestión de recursos humanos, las de garantía y control de calidad, las políticas, objetivos y prácticas de producción, etc. También es importante analizar explícitamente las dificultades, obstáculos barreras y resistencias que encontraron esas intervenciones.

En resumen, antes de iniciar un determinado programa de actuación es importante conocer los esfuerzos previos realizados en esa dirección, aprender de las experiencias anteriores, y comprender que quizás esas experiencias, pueden haber creado las condiciones para facilitar el éxito de las nuevas iniciativas. También puede ocurrir que su realización añada ahora nuevas barreras y obstáculos porque los destinatarios y participantes en las previas hayan generado mayores frustraciones, decepción o desencanto.

3.5. Determinar las intervenciones a poner en marcha y los grupos objetivo de las mismas.

Una vez realizados los análisis y exploraciones previos es posible precisar las intervenciones que se van a poner en marcha y los grupos destinatarios a quienes van dirigidas cada una de ellas. Al determinar esas intervenciones es importante definir sus objetivos, las principales alternativas de actuación para alcanzarlos y los grupos que son objeto de la prevención que éstas han de generar o fortalecer. Además los objetivos generales que se pretenden conseguir con la intervención deberían concretarse en objetivos operativos que inspiren de forma más concreta las actuaciones a realizar.

3.6. Analizar las condiciones y factores contextuales relevantes para esas intervenciones.

Con el fin de avanzar en el diseño y posterior implantación de esas intervenciones es importante analizar los factores del contexto relevantes para su diseño y posterior desarrollo. Por una parte, hay que analizar las especificaciones y restricciones que ha de contemplar la actuación (en términos de costes, de límites sobre el posible rediseño del sistema de trabajo, etc.). También es importante identificar los recursos disponibles personales, materiales de información, etc. y las potenciales barreras u obstáculos de carácter organizativo o material. Además, es conviene clarificar como esas actuaciones pueden influir, modificar o afectar a otros procesos y funciones de la organización como el proceso de producción, las políticas y prácticas de recursos humanos, los procesos de calidad, etc. El análisis y la gestión de las posibles interacciones de las actuaciones que se pretenden introducir con esas prácticas es un elemento necesario si se han de reducir los riesgos de fracaso o inoperancia de las intervenciones.

3.7. Identificar a los constituyentes (“stakeholders”), cliente(s), partners, usuarios o destinatarios y audiencias.

Al plantear cualquier cambio de cierta envergadura, el profesional o profesionales que asesoran y trabajan en ello deben realizar un análisis detallado de los principales roles que van a intervenir en dicho cambio. Entre esos roles juega un papel importante el “cliente” que encarga el cambio. Se trata de una persona o departamento, por lo general con autoridad y competencias, que solicita de los profesionales una propuesta y en su caso la implantación de la misma para producir un cambio en la organización, en nuestro caso, dirigido a la mejora de la prevención de riesgos psicosociales. Normalmente el cliente encarga, compra y paga la intervención. Sin embargo, es importante que los profesionales realicen adecuadamente la tarea de clarificar la demanda del cliente, de redefinirla (si conviene) tomando en consideración el conocimiento experto y otros elementos relevantes y de ajustar las expectativas sobre los resultados y efectos a producir. Esta clarificación de la demanda por parte del cliente es importante, y en ella, los profesionales han de evaluar también si tienen las competencias adecuadas para aceptar el encargo, y producir los efectos que se plantean como objetivos de la intervención.

De todos modos, otros roles juegan también un papel relevante en las intervenciones organizacionales. Entre ellos cabe destacar a los usuarios. Con frecuencia el cliente que encarga una actuación a un profesional, no es quien posteriormente hará uso directo de la misma. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos puede encargar un estudio de clima organizacional para que posteriormente utilicen los resultados los directores de los departamentos y unidades de trabajo con el fin de mantener y desarrollar los puntos positivos de ese clima y mejorar los puntos débiles del mismo. Así pues, un consultor, antes de cerrar la definición de objetivos de una intervención conviene que identifique a los usuarios directos de esa actuación y conozca sus demandas, pretensiones y expectativas. Esas expectativas

pueden coincidir en mayor o menor medida con las del cliente. Con frecuencia, la definición de una intervención en una organización y la delimitación de sus objetivos no quedan suficientemente definidas a partir de las aportaciones del cliente y requieren un cierto conocimiento de las expectativas, demandas y planteamientos de los usuarios.

Además, conviene identificar también a los “partners”. ¿Con quienes vamos a llevar el proyecto adelante?, ¿Quiénes van a colaborar en la intervención?. Determinar estos agentes en las fases iniciales del proyecto es importante porque sus pretensiones, aspiraciones y visión del proyecto van a influir en el éxito del mismo. La clarificación del rol de cada uno de esos “partners” sus funciones, sus aportaciones y competencias se han de definir con suficiente claridad al inicio del proyecto.

Un cuarto grupo a considerar es el de las audiencias. Una audiencia no tiene una fuerte implicación en la ejecución del proyecto pero “tiene derecho a saber” determinados aspectos sobre el funcionamiento y/o los resultados del mismo. Por ejemplo, el Consejo de Administración o el órgano de gobierno correspondiente de una organización puede tener derecho a conocer el funcionamiento, en sus aspectos más importantes, o los resultados de un determinado proyecto. En ocasiones, cuando se trata de una institución pública, los medios de comunicación plantean el derecho a informar a la opinión pública sobre el funcionamiento y resultados de un determinado proceso de cambio en una organización. Así pues, es importante clarificar las audiencias de un determinado proyecto y sus legítimos derechos, el alcance de los mismos y los interlocutores ante sus demandas.

3.8. Analizar las sinergias y antagonismos ante las intervenciones.

Quienes gestionan y promueven cambios organizacionales, también los dirigidos a promover la prevención de riesgos psicosociales, han de comprender su dinámica tanto en los aspectos técnicos como en los sociales. Los aspectos técnicos requieren el conocimiento experto relevante para diseñar y plantear las actuaciones pertinentes. Ahora bien, ese diseño y planificación no garantiza el éxito. La dinámica social de esos cambios (p.e. los apoyos, las resistencias pasivas o beligerantes, los temores, las presiones, etc.) va a jugar también un papel relevante.

No es extraño que al iniciar un cambio se infravalore su complejidad social. Sus impulsores no suelen analizar con detención las posiciones de los diferentes grupos. Hay grupos que pueden estar a favor del cambio mientras que otros pueden estar en contra y resistirse. En ocasiones, la resistencia no es una resistencia activa, no es un enfrentamiento frontal, sino una resistencia pasiva que hace que el cambio pretendido pierda ritmo o no acabe de consolidarse.

Hay que analizar a que se debe la resistencia al cambio y sus causas. La resistencia puede deberse a la falta de información (ciertos grupos no conocen la finalidad pretendida con el cambio o no saben en qué consiste). En otros casos, las resistencias se derivan de los miedos, de componentes emocionales. Hay quienes perciben amenazas en estos procesos de cambio, temen perder recursos que valoran, que disminuyan sus oportunidades de carrera, o su estabilidad laboral. Un tercer factor es el conflicto de intereses y los juegos de poder que acompañan a los cambios. Hay estrategias como la presión y la manipulación pero en este contexto, hay que plantearse el compromiso ético que ha de estar presente en este tipo de actuaciones.

Ante esas resistencias conviene combinar varias estrategias para superarlas. De todos modos, ello requiere previamente un análisis detallado de la posición de los diferentes grupos de la organización ante el cambio. Veamos una tipología que nos permite identificar las distintas posiciones. Por lo general, las posiciones ante el cambio se simplifican. Un ejemplo de ello es el que plante que quien no está a favor del cambio está en contra (“quien no está conmigo está contra mí”). Este planteamiento es erróneo. Hay mucha gente que todavía no está a favor pero tampoco en contra del cambio, por lo que definirles como contrarios es incrementar la dificultad del cambio.

Para que un cambio sea realidad es necesario que una mayoría lo apoye, si el promotor de un cambio en una organización pudiese, por sí mismo hacer el cambio, ello resultaría relativamente fácil. Pero para que un cambio ocurra y se consolide necesita del apoyo de muchos. Con frecuencia, si la gente no se cree el cambio, no hay cambio.

En el análisis de las diferentes posiciones ante un cambio, resulta de interés la definición de las posiciones sociodinámicas realizada por D’ Herbemont y César (1996) que sintetizamos a continuación. Estos autores sitúan las distintas posiciones en un eje de coordenadas construido tomando en consideración la sinergia y la resistencia o antagonismo al cambio. En efecto, esas dos dimensiones no son contrapuestas sino ortogonales (ver figura 3).

En la dimensión de *sinergia con el cambio* cabe distinguir cuatro niveles: En el más bajo se sitúan las personas que

no apoya el cambio. El planteamiento típico sería “a mi este cambio ni me va ni me viene, yo no estoy a favor del cambio pero, si ocurre tampoco me importa”. En el segundo nivel se sitúan quienes están algo a favor del cambio, pero solo si se les impulsa y anima ofrecen su apoyo al cambio. En el tercer nivel se sitúan quienes quieren el cambio y se esfuerzan por conseguirlo. En el cuarto nivel se están quienes trabajan por el cambio porque están convencidos de su valor.

En la dimensión de *antagonismo* también hay diferentes grados. El nivel más bajo es el de los que no les gusta el cambio pero no van a hacer nada aunque no toman iniciativa en una posición activa. En un tercer nivel, están quienes se enfrentan al cambio. En el nivel más alto de oposición están quienes organizan y lideran las actuaciones de oposición. Si combinamos en un eje de coordenadas la escala de sinergia y la de antagonismo podemos identificar distintos grupos en función de su posición en la rejilla.

El primer grupo incluye a los *comprometidos* por el cambio (altos en sinergia y bajos en antagonismo). Ven claro el cambio, son los apóstoles del mismo, y están ilusionados y empeñados en conseguirlo. En el otro extremo, tenemos a los *sublevados* frente el cambio (altos en antagonismo y bajos en sinergia). Estos tienen otros grupos que les acompañan. Entre ellos los “enfrentados” (medio-alto en antagonismo y bajo en sinergia) y los “protestones” ante el cambio (medios en antagonismo y bajos en sinergia). Estos grupos son los que más se mueven ante el cambio, los que hacen la oposición. El peligro de quien propone el cambio, quien lo ha de gestionar, es quedar atrapado en la confrontación ellos. En ese caso, el resto de grupos de la escena social se convertirán en espectadores, del debate y la contienda y se mantienen sin tomar partido explícito.

El grupo que ha de gestionar la implantación del cambio ha de identificar a esos otros grupos y ver como puede involucrarlos a favor del proceso de cambio. Un grupo muy importante es el que se caracteriza como “*triángulo de oro*”. En ese grupo se sitúa alguna gente que está razonablemente o muy a favor del cambio pero, al mismo tiempo, tienen algún inconveniente por el cual el cambio, tal y como se plantea, no lo acaban de ver y adoptan una posición de crítica que suele ser constructiva. Se caracteriza a este grupo como “*triángulo de oro*” porque habida cuenta de su posición pueden realizar aportaciones muy útiles para mejorar los planteamientos del cambio. Ellos pueden señalar los inconvenientes del cambio tal como se plantea, pero al estar interesados en él esa crítica suele ser constructiva. No es razonable esperar que sean incondicionales, pero aportan ideas valiosas. Para alguien que gestiona un cambio es importante identificarlos y tener abierto el canal de comunicación con ellos. Por lo general, los “*incondicionales*” no suelen ser buenos interlocutores de este grupo porque los ven como “*tibios*” ante el cambio. Es importante escuchar sus críticas, porque suelen realizar sugerencias acerca de lo que piensa el grupo más numeroso, la “*mayoría silenciosa*” que todavía no ha decidido si se inclinará a favor o en contra del cambio.

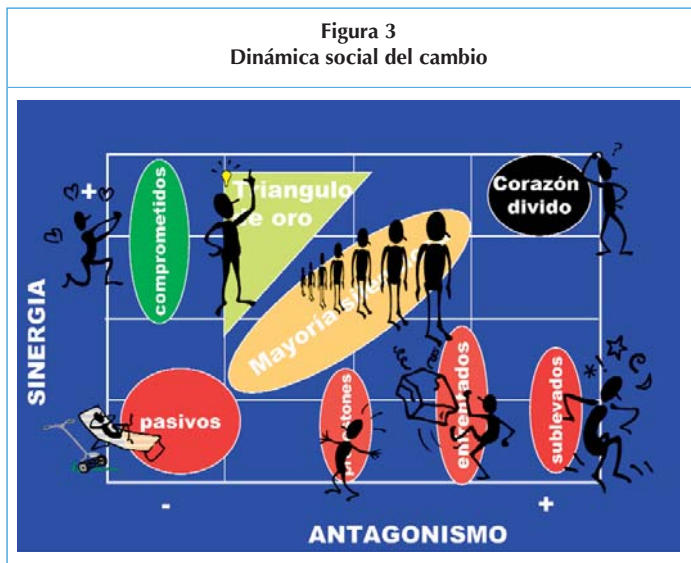
El éxito de todo impulsor y líder de un cambio se da cuando consigue que la mayoría silenciosa apuesta por el cambio. Por eso, otro elemento importante es articular y plantear los argumentos, incluso cuando se debate con la oposición más radical, pensando en esa mayoría y no intentando convencer o “*machacar*” a esa oposición (cosas que son prácticamente imposibles). Incluso cuando se rebaten argumentos de los “*sublevados*” hay que articular el mensaje pensando en la mayoría silenciosa.

Todavía quedan dos grupos que son habituales en los

“*escenarios*” de cambio. El grupo de los “*pasivos*”, que sobre todo valoran la tranquilidad y que no se les moleste. Si llega el caso se apuntan al cambio, pero al final, cuando ya ven que no hay riesgos ni problemas. Por otra parte hay un grupo difícil de gestionar: los hemos caracterizado como “*corazón dividido*”. Hoy están a favor del cambio pero mañana en contra. No es fácil predecir su conducta futura.

Así, la gestión del cambio es complicada y la dinámica social del mismo compleja por lo que resulta simplista clasificar a los grupos solo en dos categorías: “a favor” y “en contra”. Cuando un cambio está empezando suele haber poca gente decididamente a favor. Gestionar la dimensión social del cambio consiste en ir logrando una mayoría. Para ello, es importante tomar

Figura 3
Dinámica social del cambio



en consideración las críticas y resistencias con el fin de determinar aportaciones valiosas. Hay que prestar especial atención a las aportaciones del grupo “triángulo de oro” porque suelen dar sugerencias e indicaciones sobre lo que la “mayoría silenciosa” piensa.

Las personas con responsabilidades en gestión del cambio juegan un papel importante en las distintas fases del proceso y han de estar atentos a los contenidos y a la dinámica del mismo. Hay que prestar atención a lo que ha de cambiar y a la forma en que la gente lo percibe y cuánto participa. Hay muchas veces que el grupo impulsor de un cambio recibe información que no va en sintonía con sus preferencias o pretensiones filtrándola o negándola. En esas ocasiones se pierden oportunidades de mejora. Estar atentos a la crítica es importante. La lección más difícil de la comunicación no es hablar sino escuchar, en especial, escuchar lo que no gusta y sacar lo que tiene de positivo.

Un experto en prevención de riesgos laborales psicosociales ha de ser impulsor de cambios en la organización. En ocasiones todos o la mayoría de los grupos están a favor del cambio, pero en otras puede haber diferentes grupos que adoptan posiciones antagonistas. Prestar atención a la dinámica social del cambio es un aspecto importante en el diseño, planificación e implantación de las intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales.

3.9. Constituir el comité de seguimiento de las intervenciones.

Es importante involucrar a los diferentes grupos de interés o constituyentes de la organización y una forma de hacerlo es constituir un comité de seguimiento de la intervención, si esta tiene una cierta envergadura. Con frecuencia este comité de seguimiento está establecido por las normas legales y suele ser el Comité de Prevención. De todos modos, es importante que el papel de ese comité no sea únicamente burocrático y formal sino que ha de implicarse en la intervención, ha conocer el progreso de la misma y las actuaciones de monitorización que se están llevando a cabo para ir adecuándola en su implantación al logro de los objetivos eficaces y eficiente y finalmente ha de conocer las evaluaciones resultantes de la intervención realizada y los cambios y efectos producidos por ella.

En el momento de la creación de ese comité, en caso de que no sea el ya establecido, deberá especificarse la composición, las funciones, reglas de funcionamiento, etc. comunicándolo a todos sus miembros, a los profesionales que están desarrollando la intervención y a los otros departamentos y agentes interesados.

3.10. Definir los objetivos específicos de la intervención los criterios de evaluación y los indicadores para determinar el grado de consecución.

Siguiendo las indicaciones de la “evaluación de programas”, desde el comienzo del diseño del programa han de estar claros los criterios de éxito del mismo y las metodologías adecuadas para su evaluación. Ello significa que se han de concretar los objetivos generales del programa de intervención en otros más específicos y más operativos (es decir más próximos a la operatoria que se ha de poner en marcha para ir consiguiéndolos). De la formulación adecuada de esos objetivos, se ha de derivar posteriormente un conjunto de indicadores que permitan obtener medidas de aspectos relevantes útiles para determinar el logro de los objetivos. Además hay que describir las metodologías a utilizar para la obtención de los datos contemplado en la formulación de cada indicador, las condiciones en que han de recogerse esos datos, los tiempos adecuados para ello, y otros factores relevantes. Además de la evaluación de los cambios, es importante también planificar la evaluación de los procesos, el contexto y otros elementos relevantes. Esta relación de aspectos a evaluar ha de quedar delimitada en el plan evaluación, que ha de determinar los momentos en que deben recogerse datos. Con frecuencia, la primera recogida de datos se realiza antes de iniciar la intervención, para establecer la línea base de los fenómenos cuyo cambio se pretende.

3.11. Desarrollar el diseño de la intervención.

En ocasiones, las actuaciones a realizar para llevar a cabo una determinada intervención en prevención de riesgos psicosociales están claramente definidas, son conocidas y su eficacia ha sido contrastada en situaciones previas. En esos casos, la implantación se da a través de un proceso conocido, al menos en sus aspectos técnicos. Ello no implica que esa implantación sea fácil desde la perspectiva social.

En otras ocasiones, no existen metodologías apropiadas y conviene diseñar una específica para la organización en la que se trata de mejorar la prevención. En estos casos, es importante que el profesional conozca los principios de diseño de las intervenciones. En este campo, la Psicología de las organizaciones y del trabajo se ha beneficiado ampliamente de la metodología de diseño que se utilizan en ingeniería. Roe (2005) ha sistematizado esa metodología en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Sus planteamientos resultan también útiles en el diseño de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales.

Roe señala que el objeto del diseño es crear artefactos que proporcionen soluciones factibles en la práctica. Su proceso se fundamenta en conocimientos científicos de la Psicología del trabajo y de las Organizaciones pero han de responder a la situación y demanda concreta y por lo tanto han de estar planteados para la situación y contexto específico en los que se van a utilizar.

En el proceso de diseño, el primer paso consiste en definir los objetivos que se han de alcanzar en el contexto determinado y con la intervención que se pretende diseñar. Para determinar esos objetivos hay que tomar en consideración las expectativas y demandas de los grupos de interés (stakeholders).

En un segundo paso, se analizan los objetivos y las funciones a cumplir por la intervención, determinándose los requisitos a cumplir, las restricciones observadas (p.e. en términos de costes, plazos, etc.) y las posibles especificaciones. Todos estos aspectos se incorporan al Programa de Requisitos (PR) que ha de incluir también los criterios para determinar su cumplimiento y su ponderación.

El tercer paso, consiste en la generación de posibles soluciones y en la combinación, si conviene, de partes o actuaciones conocidas en conjuntos de actuación que resultan nuevos y procuran cumplir los requisitos establecidos tomando en consideración las restricciones planteadas. El resultado de esta fase es un diseño provisional.

En el cuarto paso, de forma deductiva, se establecen las propiedades funcionales, operacionales y económicas del diseño provisional (por ejemplo, validez, fiabilidad, duración, capacidad, costes, utilidad,...).

La quinta fase consiste en realizar una evaluación del diseño provisional utilizando criterios previamente establecidos. Esta evaluación culmina con la formulación de un juicio acerca del valor de la intervención por los grupos de interés relevantes en la organización (stakeholders).

Finalmente, se produce una decisión de aceptación o rechazo de la nueva propuesta y metodología de intervención. En caso que la decisión sea de rechazo se puede volver al paso 3 para mejorar el diseño. También se puede reiniciar el proceso desde el al paso 2 si se encuentran errores o deficiencias en el Programa de requisitos (PR).

Esta metodología de diseño resulta útil por múltiples razones entre las que cabe señalar las siguientes:

- 1) plantea procedimientos sistemáticos, más transparentes y flexibles.
- 2) involucra a los stakeholders en la definición de necesidades y objetivos,
- 3) identifica y resuelve potenciales conflictos previéndolos de antemano,
- 4) evita perspectivas sesgadas (por ejemplo, el olvido del análisis del contexto...),
- 5) toma en consideración diferentes perspectivas al mismo tiempo (política, estratégica, financiera, operacional, psicométrica, etc...),
- 6) se adapta a situaciones cambiantes,
- 7) proporciona direcciones claras tomando en consideración los objetivos y
- 8) promueve el contraste de la intervención diseñada y el aprendizaje.

Mediante el uso de esta metodología, el profesional de la prevención de riesgos, a partir de los objetivos que se quieren obtener, las funciones que se han de cumplir y las restricciones y requerimientos de las actuaciones a realizar plantea una serie de actuaciones y protocolos que posteriormente ha de contrastar y evaluar en su funcionamiento y resultados.

3.12. Determinar el contexto (o contextos) y condiciones de aplicación del diseño.

Una parte complementaria al diseño de las intervenciones es la descripción de los contextos y condiciones de su aplicación. Por ejemplo una determinada intervención dirigida a mejorar el clima organizacional se puede implantar en diversos contextos organizacionales (por ejemplo en las plantas de producción A, B, y C ubicadas en diferentes localidades). Es importante conocer cada contexto y analizar la forma en que, en cada uno, se va a desarrollar la intervención. Además, conviene tomar en consideración las condiciones en que se va a poner en marcha esa intervención.

Es importante también describir las condiciones de la implantación de la intervención en cada uno de los contextos. Por una parte, las características del entorno que delimitan o restringen la forma de implantarlo, por otra aquellas que se han de crear para que el programa tenga éxito en ese contexto al facilitar su implantación y desarrollo.

3.13. Anticipar potenciales efectos no pretendidos y acciones previsibles para prevenirlos en su caso.

Una vez establecidos los objetivos del programa y los resultados que se pretenden conseguir es importante anticipar y visualizar la implantación del mismo con el fin de vislumbrar posibles efectos colaterales que pudieran producirse al implantarlo. Dicho ejercicio de análisis anticipatorio permite la consideración de posibles dinámicas de cambio que

podrían desencadenarse. Se trata de un ejercicio que permite “desenfocar” el análisis del cambio de los objetivos pretendidos y atender a su posible evolución por vías que no se pretenden. No todos los efectos colaterales son negativos y en ocasiones se producen resultados positivos que no se habían anticipado. De todos modos, también se desencadenan procesos de cambio con efectos claramente negativos. Si se consigue anticipar esa dinámica y curso del cambio, hay más probabilidades de tomar medidas preventivas para evitar sus efectos. Con frecuencia, una competencia importante de un experto en cambio organizacional es la “prevención de una implantación inadecuada del mismo”. Para ello ha de ser capaz de analizar y tomar en consideración las condiciones y circunstancias que pueden degradar o desviar el curso de un cambio. Ese tipo de anticipación, hace que el profesional competente vaya monitorizando la implantación del cambio de forma que no lleguen a producirse esos efectos.

3.14. Implantar el programa y gestionar su desarrollo en los diferentes “contextos”.

Al implantar el programa conviene clarificar la información que debe darse previamente y durante la intervención, sus destinatarios, la formación que hay que impartir (contenidos, métodos, destinatarios, etc.), las vías y procedimientos de participación de los afectados por el cambio, etc. Por otra parte, hay que identificar los diferentes actores en el proceso de implantación, clarificar sus roles y definir sus actividades y responsabilidades. Es importante, en este momento tomar en consideración, en cada contexto en el que se implanta el análisis de las sinergias y antagonismos, descrito en un punto anterior, en cada contexto y gestionar esas resistencias promoviendo al mismo tiempo el aumento y ampliación de los apoyos y sinergias. Quien implanta un cambio ha de ser consciente de sus complejidades técnicas y sociales y ha de atender a la gestión de ambas con el fin de facilitar su implantación. Ha de ser capaz también de negociar determinados aspectos no esenciales del proyecto si con ello obtiene más apoyos y amplía la base de personas que están a favor del mismo.

Otro elemento de la implantación de un programa de intervención es el de su planificación temporal. En dicha planificación juega un papel importante el cronograma, y en su caso la realización de un PERT u otro tipo de metodología que permita identificar la secuencia de requisitos para ir implantando el cambio y las rutas críticas de esa implantación. Ahora bien, un gestor competente del cambio no puede dejarse llevar únicamente por el cronograma (por el “chronos”, en su sentido etimológico), ha de tener en cuenta y gestionar adecuadamente el momento oportuno para cada evento importante y saberlo generar (ha de saber identificar y contribuir a la aparición del “kairos” que es el término que los griegos utilizaban para describir el tiempo oportuno para un determinado evento o acontecimiento).

3.15. Evaluación formativa y actuaciones de mejora derivadas.

La evaluación de programas ha generado un amplio marco de conocimientos y tecnología que permite evaluar las intervenciones profesionales que se llevan a cabo en las organizaciones. En concreto, la evaluación formativa de un programa de intervención se realiza poco después de haber puesto en marcha ese programa con el fin de conocer si esa implantación es adecuada, responde a los objetivos y fines que inspiraron su diseño y está produciéndose de forma conveniente dándose las condiciones para que el programa produzca los resultados pretendidos.

En la realización de esta evaluación pueden utilizarse diversos métodos de obtención de datos (cualitativos como las entrevistas, o cuantitativos mediante cuestionarios o por observación). El rol del evaluador es el de consultor que colabora con las personas que están implantando el programa ya que el fin de la evaluación es proporcionar sugerencias, y asesoramiento para continuar implantando el programa con las mejoras y correcciones convenientes. Se trata de identificar también posibles mejoras en la implantación del programa.

3.16. Evaluación sumativa de la intervención.

Un segundo tipo de evaluación de un programa es la sumativa. Esta persigue la evaluación de los resultados y otros aspectos relevantes del programa (eficiencia, funcionamiento, efectos colaterales,...), una vez ha finalizado, o en su fase final, con el fin de proporcionar información relevante que permita decidir si conviene o no continuar con una segunda edición del programa o si conviene su finalización.

En este tipo de evaluación el evaluador tiene un rol y una actitud más distante de los profesionales que implantan el programa, ya que posteriormente en su decisión va a emitir juicios acerca de la eficacia, la eficiencia y otros aspectos del programa que, en cierta medida, inciden de uno u otro modo sobre los profesionales que lo han llevado a cabo. Por otra parte, el hecho de que la evaluación sumativa finalice con una recomendación de continuar o no ese programa o intervención puede afectar también a los intereses de los profesionales que están llevándolo a cabo.

La evaluación sumativa atiende a varios aspectos: la eficacia del programa (grado de consecución de los objetivos), su eficiencia (uso de los recursos, costes en relación con lo producido, etc.), su gestión y procesos de implantación, y su impacto (los cambios de carácter más amplio producidos en el marco de la organización). Por ejemplo, la *eficacia* de un programa de uso de los EPI puede medirse por el porcentaje de tiempo que los trabajadores utilizan adecuadamente esos EPI sobre el total del tiempo de presencia en el trabajo, el *impacto* podría medirse por la reducción en el número de accidentados por la falta del uso de esos EPIs.

Como en la evaluación formativa son muchos los métodos e instrumentos (cuantitativos o cualitativos) disponibles para realizar la recogida de datos: entrevistas, cuestionarios, reuniones focalizadas, observación, registros ya existentes, etc. Además, en el caso de la evaluación sumativa es muy importante el diseño del estudio. Una de las cuestiones fundamentales en este tipo de evaluación es determinar si la intervención que se está evaluando ha producido cambios en la dirección esperada. Para ello, hay que realizar un diseño que permita descartar que esos cambios -en caso de haberse producido- no sean debidos a causas ajenas al programa. Para esto, el diseño más adecuado suele contemplar la distinción entre un grupo control y un grupo experimental, a ser posible con asignación aleatoria de los sujetos a cada condición y un plan de obtención de información que contemple diversos momentos de recogida de datos, al menos una recogida de datos antes de iniciar el programa y otra después de haberlo finalizado, o en la fase final de su realización. A la hora de determinar los momentos adecuados de las diferentes recogidas de datos es importante tomar en consideración distintos aspectos de interés. En primer lugar, hay que considerar el tiempo que va a requerir que se produzcan los cambios. Esto lógicamente depende de la naturaleza de los fenómenos que queremos cambiar. Por otra parte, es importante dejar suficiente tiempo para que los cambios se consoliden y sus efectos alcancen el nivel habitual, una vez se han estabilizado los procesos que los producen. Unas opciones erróneas o poco apropiadas del periodo temporal que ha de transcurrir desde el inicio de la intervención hasta que se pueden medir sus efectos puede producir decisiones erróneas sobre el programa y su continuidad.

4.- Implicaciones para la formación de los especialistas en prevención de riesgos psicosociales.

Los diferentes puntos señalados acerca de la actuación profesional en la prevención de riesgos psicosociales, son básicos para la calidad de la misma. Su consideración permite identificar competencias y cualificaciones que el profesional especialista en prevención de riesgos psicosociales ha de poseer. Entendemos que esas competencias han de incluir, además de las relativas al análisis evaluación de riesgos, las que permiten diseñar, implantar y evaluar con eficacia, los cambios apropiados para incrementar la prevención y eliminar o controlar los riesgos psicosociales que pueden perjudicar la salud de los trabajadores.

Entre las cualificaciones requeridas se encuentran las que planean el cambio en todas y cada una de las facetas del modelo AMIGO. El prevencionista ha de ser experto en el **rediseño de las facetas "hard"**. Así, ha de conocer bien el rediseño de puestos y sistemas de trabajo, para introducir las modificaciones necesarias, en colaboración con los responsables de la organización del trabajo. Solo así podrá influir en la mejora de los puestos, procesos y procedimientos de trabajo para hacerlos más saludables y exentos de riesgos psicosociales (p.e.: monotonía, exceso de carga de trabajo, horarios y otros aspectos de la programación temporal inadecuados, etc.). Además, ha de conocer las estrategias de evaluación de las tecnologías y todo lo relativo a su implantación con el fin de colaborar en la planificación e implantación, uso y gestión de esas tecnologías para que sean más humanizadas y proporcionen recursos y formación al trabajador que le resulten útiles para controlar la situación y neutralizar los posibles riesgos. También ha de tener cualificación en los aspectos relacionados con la estructura de las organizaciones y en lo relativo a las infraestructuras.

La intervención en colaboración con otros expertos en el rediseño de estas facetas de la organización ha de aportar la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales al replantear esos aspectos organizacionales. En suma, el prevencionista debe tener una formación suficiente en *rediseño organizacional* y de los puestos de trabajo que le permita, en colaboración con otros expertos, la introducción de la perspectiva de la prevención de los riesgos en el rediseño de todas esas facetas de las organizaciones.

El prevencionista ha de conocer también las estrategias y principios teóricos acerca de la mejora de las **facetas "soft"**. Un funcionamiento inadecuado de cada una de ellas puede ser una fuente importante de riesgos psicosociales. La mejora de los sistemas y procesos de comunicación y del clima organizacional son aspectos cruciales para una adecuada prevención de riesgos psicosociales. También lo es todo lo relativo a las políticas y prácticas de recursos humanos en la empresa y los procesos y estilos de dirección. Por otra parte, las relaciones entre los compañeros y en los grupos de trabajo en un sentido amplio es también un elemento fundamental para prevenir riesgos psicosociales.

Así pues, la psicología de la organización, en su enfoque teórico y técnico que fundamente las intervenciones de **Desarrollo Organizacional** es un elemento esencial en la preparación del prevencionista.

Por otra parte, es importante que este profesional conozca también los aspectos fundamentales relativos al cambio de las facetas que constituyen el **núcleo de la organización**. De este modo, ha de conocer los procesos de establecimiento y diseminación de la misión y los valores de la organización, ha de ser capaz de identificar los riesgos psicosociales que se derivan del ambiente o entorno externo en el que se desenvuelve la organización (incluida la interfaz que han de gestionar los propios trabajadores para conciliar su vida de trabajo con la vida familiar) y ha de comprender la planificación estratégica aportando inputs relevantes en su implantación que contribuyan a una consideración adecuada de los riesgos psicosociales que la implantación de esa planificación puede producir.

El prevencionista ha de conocer también la mejora de los procesos de ajuste: los relacionados con el contrato psicológico y con el ajuste entre la persona y los equipos de trabajo, por una parte y los puestos de trabajo y los sistemas de trabajo por otra. Ese ajuste dinámico es una zona rica para la intervención del profesional de la prevención y su gestión y articulación adecuada puede añadir un importante valor para la salud de los trabajadores y para los resultados y la productividad de la empresa.

En todos estos análisis e intervenciones, el prevencionista ha de ser competente en la actuación a **diferentes niveles**. Existen actuaciones que son más eficaces en el nivel individual mientras que otras se han de realizar a nivel de equipo o unidad de trabajo o a nivel departamental. Todavía otras serán más eficaces si se producen en el nivel de la organización en su conjunto.

Por otra parte, el prevencionista ha de ser competente en la **planificación, implantación, gestión, y evaluación de los cambios organizacionales**. Lógicamente en muchas ocasiones todos esos procesos los realizará en colaboración con otros especialistas siendo importantes en esos casos, las competencias de la **cooperación en equipo interdisciplinar**, sabiendo aportar su perspectiva disciplinar realizando contribuciones para su eficaz articulación con las aportaciones relevantes procedentes de otras perspectivas.

Otro elemento fundamental es el que hace referencia a la **dinámica social del cambio**. El prevencionista ha de ser experto en la gestión de las resistencias o antagonismos así como de las sinergias que contribuyen al cambio. El análisis y manejo de los procesos sociales del cambio son un elemento importante para un profesional cuya misión consiste en diseñar e introducir mejoras en una organización. Así pues, competencias como la capacidad de influencia, liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas, toma de decisiones y gestión de conflictos son importantes para el desempeño de este trabajo.

Unas palancas fundamentales para superar las resistencias ante el cambio son la **información, la formación y la participación**. De hecho son estos aspectos reconocidos en la ley de prevención de riesgos psicosociales como instrumentos básicos para la prevención. El prevencionista ha de tener las competencias y conocimientos que le permitan actuar en todos esos procesos. Ha de saber gestionar la información y la comunicación de las actuaciones y otros elementos relevantes, ha de ser competente en la gestión (y en su caso) impartición de la formación necesaria para la prevención y ha de ser competente en la gestión de la participación.

Además, el prevencionista ha de ser consciente de que siempre que sea posible debe dar prioridad a las intervenciones de **prevención primaria**, aunque ha de ser competente y conocer un buen elenco de estrategias de actuación de **prevención secundaria e incluso terciaria**, en especial cuando los márgenes de actuación mediante la anulación del riesgo a partir de sus causas o fuentes resulta imposible, insuficiente o poco eficaz.

Con frecuencia, las intervenciones que haya que realizar pueden estar ya diseñadas y disponibles para su utilización. El prevencionista ha de ser capaz de **identificar esas intervenciones existentes** mediante búsquedas bibliográficas competentes, ha de saber elegir la más adecuada. En caso de tener que adquirir el derecho de uso, o de tener que solicitar la colaboración en su uso, de expertos externos ha de ser competente en los procesos de compra requeridos para ello.

En otras ocasiones, no existen intervenciones “pret a porter” disponibles. En ese caso, el prevencionista tendrá que **diseñarlas con el fin de lograr los efectos de prevención** necesarios en la organización. Así pues, el profesional necesita las competencias adecuadas para realizar un diseño eficaz que permita la consecución de los fines que se persiguen cumpliendo las funciones y requisitos establecidos.

En todos los casos, es fundamental que el profesional sea capaz de llevar adelante una **evaluación formativa** (durante las primeras fases de la implantación de las intervenciones) y **sumativa** tras el periodo en que estaba prevista su implantación que le permita tomar decisiones acerca de la mejora del mismo y, en el caso de la evaluación sumativa, sobre la conveniencia de continuar, ampliarla o por el contrario finalizarla.

Entendemos que un análisis de las funciones asignadas por la legislación vigente a los especialistas de nivel superior en ergonomía y psicología de la prevención de riesgos permite señalar una serie de puntos importantes que deberían ser tomados en cuenta en el diseño de su formación. Esto es especialmente importante en un momento como el actual en el que se van a revisar los **contenidos y diseño de la formación de estos especialistas**, en el marco de la reforma de los planes de estudio derivados de los procesos de convergencia por la creación de un Espacio Europeo para la Educación Superior (acuerdo de Bologna). Han transcurrido más de diez años desde que la legislación sobre estos temas, plantear con carácter subsidiario las líneas y características básicas de la formación de estos profesionales hasta que las autoridades educativas no establecieron el perfil y los contenidos de formación requeridos para el desempeño de esta actividad profesional regulada. La experiencia acumulada nos permite señalar los siguientes aspectos que en parte ya hemos apuntado anteriormente (Peiró y Bravo, 1999; Peiró, 1999):

- 1) Resulta poco razonable vincular necesariamente el ámbito de la ergonomía con el de la psicología en el ejercicio profesional de la prevención en factores humanos y organizacionales.
- 2) Es imprescindible realizar un análisis de las funciones y competencias requeridas en la legislación y en la práctica profesional de los expertos en prevención de riesgos psicosociales como base para el diseño del perfil profesional y de los contenidos de los estudios requeridos en la formación de estos profesionales.

Si la descripción sobre las intervenciones a desarrollar para la prevención de riesgos psicosociales es ajustada a la realidad y a las necesidades actuales para conseguir una actuación competente de estos profesionales necesariamente su formación ha de contemplar los siguientes aspectos:

- 1) Conocimientos, habilidades y actitudes en el ámbito de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y los recursos humanos relativos a las teorías explicativas de los fenómenos relevantes en los campos del trabajo, organización y recursos humanos en las empresas y a las habilidades y destrezas relativas para su evaluación.
- 2) Conocimientos habilidades y actitudes relevantes en el ámbito del rediseño del trabajo y la organización, del desarrollo organizacional y de la Transformación organizacional que le permitan implantar estrategias y metodológicas de cambio ya diseñadas o diseñar las oportunas para conseguir una adecuada prevención de riesgos psicosociales en las distintas facetas de la organización.
- 3) Conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para liderar o contribuir a la gestión del cambio en las organizaciones.
- 4) Conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para realizar la evaluación de los riesgos psicosociales y también la valoración de las intervenciones dirigidas a la prevención de esos riesgos o a su control.
- 5) Conocimientos habilidades y actitudes sobre la legislación y normativa relevante relacionada con la prevención de riesgos psicosociales en la empresa.
- 6) Además, el profesional ha de adquirir las competencias que le permitan un desempeño de la profesión adecuado tanto en sus aspectos de evaluación y análisis de los riesgos como en el de su prevención. Para ello, además de la formación académica de carácter superior ha de realizar un periodo suficiente de práctica supervisada por otro profesional competente y con amplia experiencia para llevar a cabo esa supervisión de forma eficaz guiar y apoyar los procesos de aprendizaje y realizar una evaluación continua acerca del grado en que se van adquiriendo las competencias requeridas en niveles suficientes para llevar a cabo una práctica profesional posterior sin supervisión.
- 7) Por otra parte, todo profesional, durante su periodo de formación ha de adquirir una serie de competencias genéricas que le posibilitan un ejercicio competente de su profesión. Entre ellas cabe mencionar, la capacidad para planificar su Desarrollo Profesional Continuo, actualizando su formación y cualificación a través medios y actividades diversas y adecuadas para ello. También es importante que ese profesional sepa desarrollar sus propias estrategias para el aseguramiento de la calidad de los servicios que presta. En tercer lugar ese profesional ha de ser comunicador y diseminador de los servicios que son objeto de su actividad profesional dándolos a conocer a sus potenciales usuarios. Es importante que conozca la forma en que ha de dar cuenta y razón de sus actuaciones profesionales (accountability). Finalmente, ha de tener las competencias suficientes para el trabajo interdisciplinar y la colaboración con otros profesionales.
- 8) Por último, aunque no en último lugar, la formación ética de estos profesionales ha de jugar un papel central, prestando especial atención a los aspectos éticos y deontológicos de la profesión. Con frecuencia, el profesional tendrá que contrastar las actuaciones que realiza o las demandas que recibe de diferentes grupos de interés, dentro y fuera de la organización, con los criterios éticos de carácter personal y profesional. Es importante que duran-

te el periodo de su formación haya recibido la cualificación y preparación adecuada en este ámbito. Habida cuenta de su poder de experto y de las características de los servicios que presta, esta formación en la ética y la deontología profesional es ineludible y ha de conseguir niveles de preparación suficientes para garantizar unas actuaciones éticas en el ejercicio de la profesión.

Referencias bibliográficas.

- Carrero, V., Peiró, J.M., Salanova, M. (2000) Studying radical organizational innovation through grounded theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 4, 489-514.
- Chambel, M.J. & Peiró, J.M. (2003). Alteraciones en las prácticas de recursos humanos y violación del contrato psicológico: implicaciones para las actitudes y la intención de abandonar la organización de los empleados. *Arxius*, 8, 105-201.
- Chambel, M.J., Peiró, J.M. y Prata, P (1999). El modelo AMIGO en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones. Ocho estudios de casos realizados en pequeñas empresas del sector cerámico. *Trabajo y Seguridad Social del Centro de Estudios Financieros*, 50, 199-240.
- Gracia, F.J., Martínez Tur, V., Peiró, J.M.: Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los Recursos Humanos. En Agulló Tomás, E. y Ovejero Bernal, A. (Coords.) *Trabajo, Individuo y Sociedad. Perspectivas psicológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Psicología Pirámide, 2001
- D'Herbement, O. y César, B. (1996) *La Stratégie du project lateral*. Dunod, París.
- Länsisalmi, H., Peiró, J.M. Y Kivimaki, M. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 4, 527-559.
- Länsisalmi, H., Peiró, J.M. Y Kivimaki, M. (2004). Grounded Theory in Organizational Research. En: Catherine Caseell & Gillian Symon (Eds). *Essential guide to qualitative methods in organizational studies*, 242-255. London, Sage Publications.
- Lindstrom, K. y Kivimaki, M. (1999) intervenciones de retro-alimentación de información de encuesta (survey-feedback) para mejorar los factores psicológicos y sociales del trabajo en una organización de salud. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2,
- Martinez-Tur, V., y Peiró, J.M. (2003) Evaluación de las organizaciones. En V. Del Barrio (Ed.), *Evaluación psicológica aplicada en diferentes contextos*. Ed. UNED, Madrid.
- Orengo, V., Grau, R., Peiró, J.M. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1). 5-38.
- Peiró, J. M. (1994): Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos (Dir.) *Intervención psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona, PPU,. 1-66.
- Peiró, J.M. (1999) El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15
- Peiró, J.M. (1999): Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 267-314.
- Peiró, J.M. (2000). Assessment of Psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO model as the basis of the prevenlab/Psychosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166, www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm
- Peiró, J.M. (2003). Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, 167, 82-90.
- Peiró, J.M. (2004a). Análisis de los riesgos psicosociales, diagnósticos e intervención. Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. En VVAA: *I Simposium sobre riesgos laborales en las administraciones públicas*, 185-197. Narcea, S.L., Oviedo.
- Peiró, J.M. (2004). Formación y acreditación profesional del psicólogo en Europa. En: VVAA, *2º Congreso de Enseñanza de la Psicología: Espacio Europeo de Educación Superior. Conferencia de Decanos de Psicología de Facultades españolas*, 320-333. Cristóbal Serrano, Valencia
- Peiró, J.M. (2004). Interventions to prevent and correct work-related bullying. En: Soares, C. E Amancio, L. (Eds.), *Em torno da Psicologia: Homenagem a Jorge Correia Jesuino* (pp. 143-154). Lisboa: Livros Horizonte.
- Peiró, J.M. (2004). Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua. *Siglo Cero*, 35 (1), 5-17.
- Peiró, J.M. (2006) Metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL para el análisis de riesgos laborales de carácter psicoso-

- cial. En Meliá et al. *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos*. Barcelona. Foment (pp. 105-130)
- Peiró, J.M. (2008): *Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice*. En K. Naswall (ed.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge Univ.
- Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1999): Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 137-146.
- Peiró, J.M., González-Romá, V. & Cañero, J. (1999). Survey Feedback as a tool for changing managerial culture. Focusing on users' interpretations. A case study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 537-550.
- Peiró, J.M. y Martínez-Tur, V. (2008). *Organisational Development and Change*. En N. Chmiel (ed) *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, 2nd edition. Blackwell, London.
- Roe, R. A. (2005). The design of selection systems: Context, principles, issues. En: *Handbook of personnel selection*. A. Evers, O. Smith and N. Anderson (eds.). Oxford, Blackwell: 73-97.
- Torkelson, E., Muhonen, T. and Peiró, J.M. (2007) Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*.