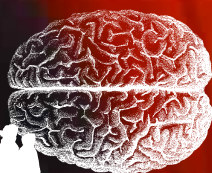
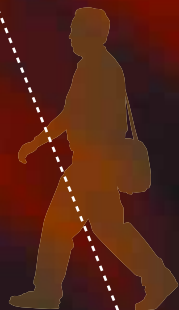




# Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales

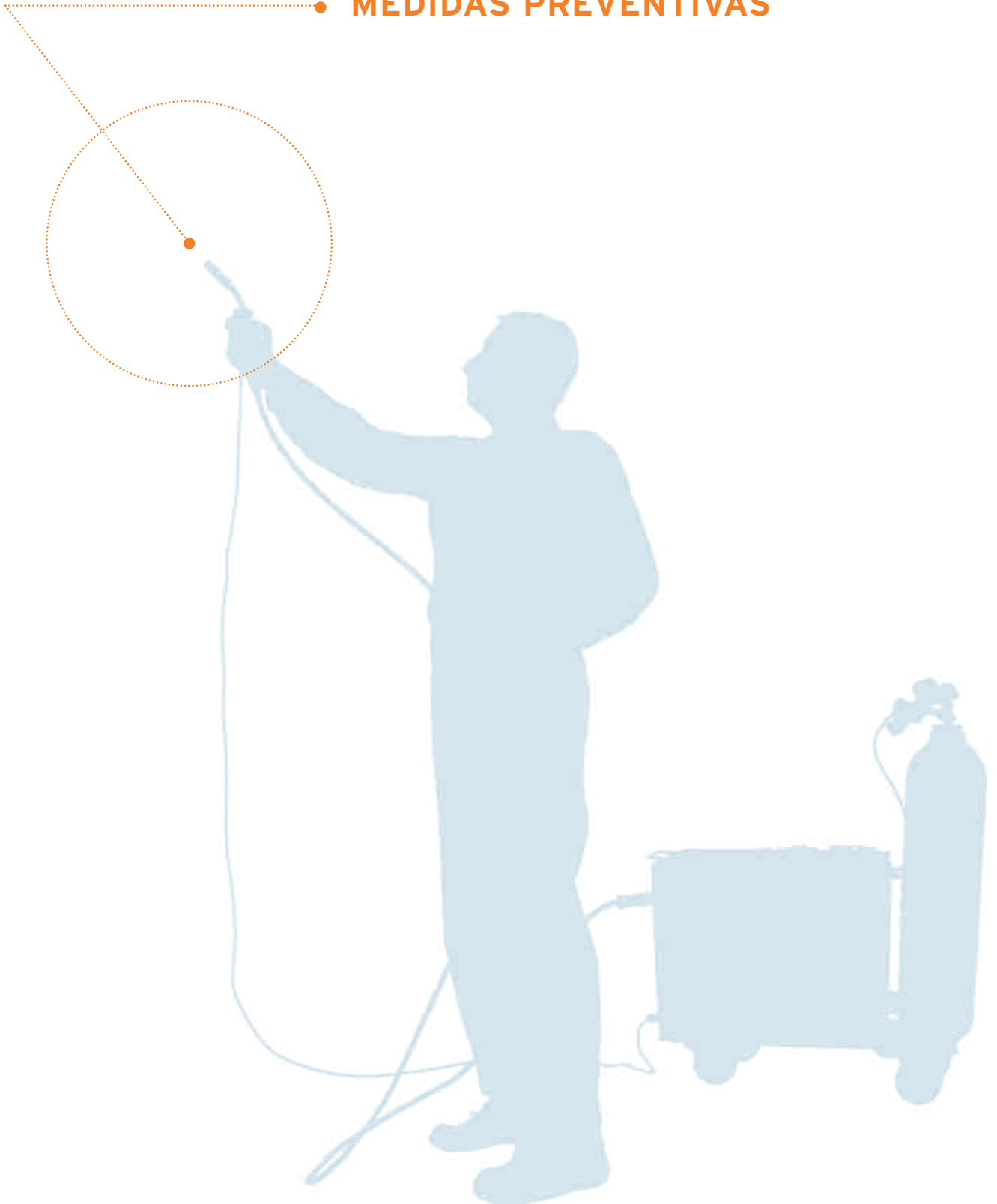
## MEDIDAS PREVENTIVAS





# Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales

## • MEDIDAS PREVENTIVAS



**Edita:**

FOMENT DEL TREBALL NACIONAL

**Con la financiación de:**

FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

**Autores:**

Clotilde Nogareda  
Diego Ángel Gracia  
José Francisco Martínez-Losa  
José M. Peiró  
Antonio Duro  
Marisa Salanova  
Isabel M. Martínez  
Joan Merino  
Matilde Lahera  
José L. Meliá

**Diseño gráfico:**

ALEHOP

**Maquetación e impresión:**

ANGLOFORT S.A.

**Depósito legal:**

B: 51.966-2007



## Índice

PRESENTACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO 1. Factores inherentes al trabajo .....	9
CAPÍTULO 2. Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial .....	39
CAPÍTULO 3. La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional .....	65
CAPÍTULO 4. Factores individuales. Medidas Preventivas .....	91
CAPÍTULO 5. Estrategias de intervención psicosocial centradas en la persona: El caso de la autoeficacia .....	113
CAPÍTULO 6. Factores interpersonales .....	129
CAPÍTULO 7. Seguridad Basada en el Comportamiento .....	157



## Presentación

Con esta publicación, *Perspectivas de Intervención de riesgos psicosociales. Medidas preventivas*, la Oficina de Prevención de Riesgos Laborales de Foment del Treball continúa con la labor de difusión de medidas preventivas que faciliten la implementación de la prevención de riesgos laborales en las empresas.

Si la anterior edición de *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales* se orientaba a dar a conocer siete métodos de evaluación de riesgos psicosociales, esta nueva edición contiene diferentes medidas preventivas para el control y la gestión de estos riesgos.

El equilibrio entre las necesidades organizativas de la empresa y las necesidades del trabajador ha de ser el fiel de la balanza que permita armonizar el día a día laboral. En ambas necesidades se hallan los centros neurálgicos de la salud de la organización y del individuo.

A pesar de las dificultades, animamos a las empresas a seguir trabajando para conseguir espacios de trabajo con seguridad y salud laboral, orientando las estrategias hacia de la definición de salud como lo entiende la Organización Mundial de la Salud (OMS), «...un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia».

Quisiera agradecer a los expertos de las instituciones, organismos y empresas que han colaborado en la elaboración de estas páginas por aportar su conocimiento y experiencia en la prevención de riesgos psicosociales.

Joan Pujol Segarra  
Secretario General  
*Foment del Treball Nacional*



## Introducción

Una buena medida preventiva parte de una correcta detección y evaluación de riesgos psicosociales. En la aplicación de medidas preventivas no debe perderse de vista los principios preventivos, el nivel de riesgo y la gravedad de las consecuencias para la salud<sup>1</sup>.

No obstante, en la implementación de la prevención de riesgos psicosociales «...nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se mira» o lo que es lo mismo, «todo es según la perspectiva desde la que abordemos estos riesgos». En el tratamiento de los riesgos psicosociales nos encontramos actualmente con que:

- Se da preferencia a los modelos de autorregulación en la Unión Europea frente a normas reglamentarias específicas, potenciando los acuerdos comunitarios y su transposición a la negociación colectiva de cada Estado miembro.
- Los expertos teóricos en esta disciplina difieren en el tratamiento y en los criterios, en función de la formación, entidad a la pertenezcan, etc.
- Los organismos públicos, entidades especializadas, técnicos de prevención, etc... no tienen todavía un bagaje afianzado sobre el tratamiento práctico de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral.
- Estos riesgos están ligados a factores «sensibles» de la persona y de la empresa.
- Las estructuras organizativas son entidades con vida propia y diferenciada: una multinacional no es igual a una micropyme. Lo mejor para una empresa no es sinónimo de ser válido para otra.
- Las empresas, el trabajo, las relaciones pueden organizarse de muchas formas. Los objetivos, las exigencias y los resultados...pueden ser tan heterogéneos como personas o formas de ser existen.
- El intento de forzar la medición de los riesgos psicosociales con parámetros de seguridad, higiene y ergonomía ha originado que se ponga en entredicho la existencia de estos riesgos y la voluntad de acometer su solución.
- Existen dificultades técnicas para adoptar medidas de prevención eficaces, es decir, que hayan demostrado su validez en el contexto (empresa, momento, etc.) para las que fueron diseñadas.
- Las medidas preventivas, convertidas en arietes reivindicativos, pueden convertirse en freno para la implementación efectiva en las empresas.

En *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas* se recopila la opinión de diferentes expertos que permite tener una batería de medidas preventivas dirigidas a los factores inherentes al trabajo, a los factores macroorganizativos, a los factores individuales y a los factores interpersonales. Hemos creído interesante incluir un último capítulo bajo el título *Seguridad Basada en el Comportamiento*, por considerar que en la prevención de riesgos laborales urge valorar el componente humano: hay que poder hacer el trabajo con seguridad, hay que saberlo hacer con seguridad, pero también hay que quererlo hacer con seguridad.

<sup>1</sup> Es muy importante no confundir insatisfacción laboral con daño para la salud.







# Factores inherentes al trabajo

- **CLOTILDE NOGAREDA**  
Programa de Ergonomía y Psicología  
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT
- **DIEGO ÁNGEL GRACIA**  
Psicólogo Industrial  
Técnico Superior de Riesgos Psicosociales. INERMAP



En segundo lugar, hay que tener en cuenta el nivel de riesgo y la gravedad de las consecuencias para la salud. Este es un tema muy polémico. Existen todo tipo de opiniones, desde los que piensan que las consecuencias pueden llegar hasta la muerte, hasta los que piensan que puede ser tan grave como una depresión o un trastorno de ansiedad. Lo que sí es importante es no confundir consecuencias para la salud con insatisfacción laboral, son dos cosas distintas y para determinar un nivel de riesgo tendremos que utilizar las consecuencias para la salud.



## Índice

1. Introducción: Aspectos legales y normativos .....	12
2. La detección y evaluación de los factores de riesgo .....	15
3. Prioridades en la aplicación de medidas preventivas y control .....	16
4. Niveles de intervención .....	17
4.1. Prevención primaria .....	19
4.2. Prevención secundaria .....	19
4.3. Prevención terciaria .....	19
5. Diseño de tareas .....	20
6. Factores de riesgo y medidas preventivas .....	21
6.1. Factores ambientales .....	21
6.2. Comunicación .....	22
6.2.1. El feedback o retroalimentación .....	23
6.3. Formación .....	24
6.3.1. Puntos claves de la formación para evitar riesgos psicosociales .....	24
6.4. Participación .....	25
6.4.1. Pasos para la implantación de un sistema de participación .....	25
6.5. Estilo de liderazgo .....	26
6.6. Carga mental .....	26
6.6.1. Contenido de la tarea .....	26
6.6.2. Atención y presión de tiempo .....	27
6.7. Definición de rol .....	28
6.8. Satisfacción social .....	28
6.8.1. Estabilidad del empleo .....	29
6.8.2. Desarrollo de carrera .....	29
6.9. Tiempo de trabajo .....	29
7. Intervenciones específicas .....	30
7.1. Estrés derivado de la propia tarea emocional o intelectualmente exigentes .....	30
7.2. Estrés agudo o traumático .....	31
8. Participación en la intervención psicosocial .....	34
9. Factores de éxito .....	35
Bibliografía .....	37

## 1. Introducción: Aspectos legales y normativos

La psicología del trabajo como disciplina preventiva se rige por las mismas normas que las demás especialidades. De esta forma, la aplicación de medidas preventivas o correctivas depende de los criterios de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Sin embargo, **la legislación relacionada con los aspectos psicosociales es escasa, en general en todos los países europeos, quizá debido a la dificultad de encontrar criterios y definiciones comunes.** Los conceptos científicos relacionados responden a diversos enfoques y teorías dando lugar a diversas definiciones y clasificaciones tanto de los factores psicosociales como de sus consecuencias sobre la salud.

Quizá por ello, más allá de la LPRL, que establece las obligaciones y derechos generales en materia de PRL, no se ha desarrollado legislación específica como ocurre con otro tipo de riesgos, sino que debemos buscar otras normativas como el Acuerdo Europeo sobre estrés laboral, firmado por patronales y sindicatos, o como, en el caso específico de la violencia, el repertorio elaborado por la OIT sobre violencia en el trabajo en el sector servicios.

A pesar de todo ello los riesgos psicosociales están contemplados en nuestra normativa.

En primer lugar debemos citar la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), que representa el marco legal mínimo a partir de la cual debe planificarse y gestionarse la prevención de riesgos para la salud de los trabajadores en la empresa. En ella se consideran (Art.4), entre las condiciones de trabajo que deben ser consideradas en la gestión de la prevención, «todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador».

Más adelante, el Art. 14 establece que «el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores...»

El mismo artículo especifica que las actuaciones preventivas no deben ser actos aislados, sino que deben responder a una política de gestión que, partiendo de la identificación y evaluación de los riesgos, defina las acciones adecuadas y adaptadas a cada caso, en un proceso de verificación continuo: «El empresario desarrollará una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el fin de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos que no se hayan podido evitar y los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención señaladas en el párrafo anterior a las modificaciones que puedan experimentar las circunstancias que incidan en la realización del trabajo.»

Siguiendo los principios de la acción preventiva del Art. 15, la aplicación de medidas preventivas deberán:

- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.

- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Para todo esto, el empresario tomará en consideración las capacidades profesionales de los trabajadores en materia de seguridad y de salud en el momento de encomendarles las tareas. El artículo cita literalmente, «la efectividad de las medidas preventivas deberá prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador. Para su adopción se tendrán en cuenta los riesgos adicionales que pudieran implicar determinadas medidas preventivas, las cuales sólo podrán adoptarse cuando la magnitud de dichos riesgos sea substancialmente inferior a la de los que se pretende controlar y no existan alternativas más seguras».

Es importante señalar que, normalmente, el coste de implantación de las medidas preventivas en prevención de riesgos psicosociales es el más bajo en comparación con las demás especialidades preventivas, seguridad, higiene y ergonomía.

**Las medidas preventivas se adoptan después de haber realizado la detección, valoración y análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo.** Cuando nos referimos a la adopción de medidas preventivas, en todo momento estamos hablando de cómo solucionar o prevenir los riesgos detectados en una situación laboral, y es más, dentro de una evaluación de riesgos psicosociales. Las medidas preventivas se situarán dentro de la planificación de la actividad preventiva derivada de la evaluación de riesgos psicosociales.

En cuanto a los criterios de actuación que deben llevarse a cabo cuando se identifican factores de riesgo que puedan derivar en estrés o sintomatología relacionada, **el Acuerdo Europeo sobre estrés laboral**, vinculante para las partes firmantes, **se presenta como un instrumento útil ya que proporciona pautas de referencia y criterios de actuación para intervenir en situaciones que pueden ser origen de estrés laboral.** Tal acuerdo se incluyó como anexo en el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005 (BOE de 16 de marzo).

Las actividades preventivas deben estar incluidas en las actividades habituales de la empresa de manera que cada uno de sus integrantes conozca cuáles son sus responsabilidades en esta materia, no debiéndose considerar de ninguna manera como una imposición engorrosa, añadida a las demás obligaciones del quehacer diario.

---

Los problemas relativos al estrés ligado al trabajo pueden ser abordados en el marco de una evaluación general de los riesgos profesionales, mediante la definición de una política sobre el estrés diferenciada y/o mediante medidas específicas que apunten a los factores de estrés identificados...

...Se pueden tomar diferentes medidas para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo. Estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas. Pueden ser introducidas en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés de orden general que incluya medidas de prevención y de acción.

Si las competencias requeridas en la empresa son insuficientes, es posible recurrir a expertos exteriores, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

Una vez establecidas, las medidas contra el estrés deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evaluar su eficacia, comprobar si se utilizan de forma óptima los recursos y si todavía son adecuadas o necesarias.

Estas medidas pueden incluir, por ejemplo:

- Medidas de gestión y comunicación tales como aclarar los objetivos de la empresa, así como el papel de los trabajadores individuales, asegurar un apoyo adecuado de la gestión a los individuos y a los equipos, asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y de control sobre su trabajo, mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo,
  - Formar a la dirección y a los trabajadores con el fin de llamar la atención acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerle frente y/o de adaptarse al cambio,
  - La información y la consulta de los trabajadores y/o de sus representantes, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.
- 

TABLA 1. Acuerdo marco sobre el estrés ligado al trabajo.

Así lo contempla desde la perspectiva legal el R.D. 39/1997 sobre los Servicios de Prevención y su modificación posterior (R.D. 604/2006), donde se determinan las condiciones de integración y se precisa que el plan de prevención de riesgos debe ser «la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión». Asimismo determina que dicho plan de prevención debe ser asumido por toda la estructura organizativa y conocido por todos los trabajadores.

---

R.D. 604/2006 por el que se modifica el R.D. 39/1997 de 17 de enero sobre Reglamento de los Servicios de Prevención.

Art. 1 Integración de la actividad preventiva en la empresa:

- Integración de la prevención en el conjunto de actividades de la empresa: procesos técnicos, organización del trabajo y condiciones en las que éste se preste.
  - Integración en todos los niveles jerárquicos: atribución a todos ellos y asunción por éstos, de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad y en todas las decisiones que adopten.
  - Los trabajadores y sus representantes: contribuir a la integración y colaborar en la adopción y cumplimiento de las medidas preventivas.
- 

**TABLA 2. Integración de la prevención en la empresa.**

Además de lo recogido en la LPRL y los reglamentos de posterior desarrollo, hay otros aspectos psicosociales que tienen cabida desde la perspectiva legal. Por ejemplo las cuestiones relacionadas con el tiempo de trabajo están contempladas en la sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores en los artículos que se refieren a descansos, tiempo de trabajo, trabajo nocturno, a turnos y ritmo de trabajo (artículos 34 a 38).

De igual modo, en el Estatuto de los Trabajadores y la Constitución Española encontramos artículos relacionados con:

- El derecho a la integridad moral (art. 15 CE) y la dignidad de los trabajadores (art. 4.2.e ET).
- El derecho a la intimidad y al honor (art. 18 CE y art. 4.2 e ET).
- Derecho a la igualdad de trato y no discriminación (art. 14 CE; art. 4.2 y 17 ET).

Así pues, las ofensas, el acoso u otras formas de conductas violentas en el trabajo pueden implicar la violación de algunos de estos derechos.

De manera más específica, recientemente se ha aprobado la ley orgánica 3/2007 de 22 de mayo para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres dirigida a «combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres...». El título IV se ocupa del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades a fin de garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, la formación y promoción profesionales y en las condiciones de trabajo, incluyendo entre los derechos de los trabajadores la protección frente al acoso sexual.

No podemos concluir este apartado de referencias legales sin mencionar que la LISOS (Ley de infracciones y Sanciones de Orden Social) además de contemplar el incumplimiento de las obligaciones en materia de prevención, recoge en algunos artículos aspectos relativos a la Psicopsicología:

- La trasgresión de las normas y los límites legales o pactados en materia de jornada, trabajo nocturno, horas extraordinarias, horas complementarias, descansos, vacaciones, permisos y, en general, el tiempo de trabajo a que se refieren los artículos 12, 23 y 34 a 38 del Estatuto de los Trabajadores».
- La adscripción de trabajadores a puestos de trabajo cuyas condiciones fuesen incompatibles con sus características personales o de quienes se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo, así como la dedi-

cación de aquéllos a la realización de tareas sin tomar en consideración sus capacidades profesionales en materia de seguridad y salud en el trabajo, salvo que se trate de infracción muy grave conforme al artículo siguiente.

- Los actos del empresario que fueren contrarios al respeto de la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores.
- Las decisiones unilaterales del empresario que impliquen discriminaciones desfavorables por razón de edad o cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en materia de retribuciones, jornadas, formación, promoción y demás condiciones de trabajo, por circunstancias de sexo, origen, estado civil, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa, lengua dentro del Estado español, o por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales.
- El acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo de la misma.

## 2. La detección y evaluación de los factores de riesgo

Para poder proponer medidas preventivas y llevarlas a cabo, es necesario detectar y evaluar correctamente los riesgos psicosociales. En la mayoría de los casos evaluar con un cuestionario nos ayudará a detectar y evaluar, pero nos dificultará mucho el trabajo a la hora de conocer las causas últimas del riesgo. **Los métodos cuantitativos como los cuestionarios no facilitan el trabajo del técnico en prevención cuando tiene que realizar la planificación de la actividad preventiva.** Tengamos en cuenta, que puede ocurrir que lo que no aparezca en un cuestionario no se detecta por lo que puede haber factores de riesgo que no se evalúen. Por otro lado, **el cuestionario indica la situación de un factor de riesgo, pero no la causa de la situación.** Cada empresa es un mundo y las causas de los riesgos pueden estar en diferentes aspectos de la organización del trabajo. Por estos motivos, es recomendable utilizar metodología cualitativa, orientada a la resolución de problemas.

La metodología cualitativa permite la participación del técnico en prevención, de los trabajadores y de los Delegados de Prevención, facilitando la detección de las causas de los riesgos y así la aplicación de medidas preventivas. Las metodologías cualitativas se basan fundamentalmente en visitas a los puestos de trabajo y entrevistas. Estas entrevistas semi-estructuradas hacen que los trabajadores, Delegados en Prevención y Técnicos puedan proponer medidas preventivas adaptadas a las necesidades de la empresa. Los mayores conocedores del puesto de trabajo son los propios trabajadores y por esta razón, los trabajadores serán los que mejores medidas preventivas sugieran y es más, las que mejor se adapten a la empresa, manteniendo la productividad.

El problema de fondo es el enfoque que se le da a las evaluaciones de riesgos psicosociales. La mayoría de las veces, por medio de metodologías cuantitativas, se enfoca la evaluación de riesgos hacia una baremación del problema más que hacia una resolución del problema. Esta situación hace que los informes de evaluación de riesgos psicosociales, en muchos casos, duerman en las estanterías años y años sin utilidad alguna. **El enfoque correcto para la prevención de riesgos en el trabajo debe ir hacia la resolución de problemas según el contexto de cada empresa y no tanto hacia una baremación perfecta.** Es decir, en ocasiones, es mejor solucionar un problema psicosocial, antes que ser muy exigentes en la estadística. Aunque por supuesto que la fiabilidad es un requisito para un buen método de evaluación de riesgos psicosociales.

Las medidas preventivas son soluciones a los problemas detectados o factores de riesgo. Si no somos capaces de conocer las causas de los riesgos, será difícil eliminarlos. **La mejor forma para conocer las causas es preguntar a los trabajadores de forma abierta pero estructurada, para que puedan orientar en la detección de la causa y en la posible solución al problema.**



En la detección y evaluación de los factores de riesgos psicosociales está la clave para priorizar en la aplicación de medidas preventivas. **Para evaluar hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales: La probabilidad de aparición del riesgo y las consecuencias para la salud** (N.T.P. 330 del I.N.S.H.T). El nivel de riesgo, vendrá determinado por la conjunción de estos dos aspectos. Sin embargo, la mayoría de las metodologías de evaluación de riesgos psicosociales no tienen en cuenta el segundo aspecto, las consecuencias para la salud, pudiendo parecer que es un riesgo intolerable el que una persona no tenga bien distribuidas las tareas en su propia casa. Por ello es importante que sea el experto el que interprete los datos en cada situación y que se cuente con la participación de los implicados en la definición de las medidas.

Es necesario señalar, aunque parezca perogrullesco, que **los riesgos en el trabajo son los que se dan en una situación laboral**, como define el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. **Las situaciones extra-laborales, obviamente afectan al trabajo, pero no son responsabilidad de los Técnicos en Prevención.**

### 3. Prioridades en la aplicación de medidas preventivas y control

Como hemos indicado en la introducción, para la aplicación de medidas preventivas es necesario seguir los principios de la acción preventiva. Vamos a referirnos a los más importantes en la práctica y facilitar el trabajo de los técnicos.

**Las prioridades en la aplicación de medidas preventivas son marcadas, entre otros factores, por la cantidad de población a la que afecta el riesgo, el coste de las medidas preventivas y la gravedad de las consecuencias para la salud.**

En primer lugar, tendremos que proteger a todos los trabajadores o a la mayor parte posible. **Es importante saber que la prevención de riesgos psicosociales no es prevención de riesgos individuales.** Este es un error muy frecuente en muchas evaluaciones, que más que evaluar riesgos, evalúan personalidades. Habrá que pensar entonces en medias colectivas para eliminar los riesgos, y después en medidas individuales y adaptaciones de los puestos a las personas.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta el nivel de riesgo y la gravedad de las consecuencias para la salud. Este es un tema muy polémico. Existen todo tipo de opiniones, desde los que piensan que las consecuencias pueden llegar hasta la muerte, hasta los que piensan que puede ser tan grave como una depresión o un trastorno de ansiedad. Lo que sí **es importante es no confundir consecuencias para la salud con insatisfacción laboral, son dos cosas distintas y para determinar un nivel de riesgo tendremos que utilizar las consecuencias para la salud.** En la práctica es conveniente observar qué medida preventiva facilita más el trabajo a la persona. Es decir, que medida preventiva le ayuda a cumplir sus objetivos más fácilmente. Normalmente cuando le preguntas a un trabajador qué es lo que cambiaría en primer lugar en su puesto de trabajo para mejorar sus condiciones de trabajo, responden medidas físicas. Es decir, **lo prioritario para los trabajadores, más que lo psicosocial, es la temperatura, las posturas y lesiones, las herramientas de trabajo, la ropa de trabajo, las paradas de producción, etc.** Una vez garantizadas estas condiciones físicas y ambientales mínimas, deberemos meternos en materias como comunicación, participación, formación, atención, definición de rol, etc. También hay que tener en cuenta que en muchos trabajos, como en sanidad, educación u oficinas, donde las condiciones de seguridad e higiene son adecuadas, los factores psicosociales tienen una gran importancia y su prioridad es mayor.

Por último, **hay que combatir los riesgos en su origen**. Esto indica que desde la detección y evaluación deberemos determinar el origen del riesgo. No nos sirve de nada, saber que la comunicación no funciona si no sabemos cuál es el origen del riesgo para poder solucionar los problemas de comunicación. Por ejemplo, si el encargado de dar respuesta a un sistema de participación está saturado de trabajo (apremio de tiempo y carga de trabajo), difícilmente podrá responder a tiempo, por lo que el sistema de participación pierde eficacia. Es decir, habrá que corregir primero el apremio de tiempo y posteriormente funcionará el sistema de participación. Si además, el apremio de tiempo se da por un mal funcionamiento del software de gestión, los problemas se van encadenando. De este modo, lo prioritario sería arreglar el problema de origen: el software de gestión. Para llegar al origen de los problemas psicosociales, es necesario utilizar metodología cualitativa, entrevistas. Sin ellas, es muy difícil establecer las causas para solucionar los problemas.

Una vez detectadas las causas de los problemas, nos daremos cuenta de que **en psicología, casi todos los problemas están relacionados y dependen unos de otros**. Ya lo hemos visto en un ejemplo anterior, que un mal sistema de gestión puede estropear un sistema de participación, aunque en principio, no tengan nada que ver.

**Toda medida preventiva implantada en una empresa necesita un mecanismo de control**. Para ello existe la planificación de la actividad preventiva que determina unos plazos temporales para su cumplimiento, un responsable y un monto económico.

## 4. Niveles de intervención

Aunque las repercusiones de una situación psicosocial inadecuada son importantes tanto por las consecuencias sobre la salud de las personas como por las repercusiones sobre la empresa, no es habitual encontrar en las organizaciones la atención y la dedicación necesaria para paliar este problema. En general, esto puede ser debido bien al desconocimiento de la naturaleza y magnitud del problema o a la forma de gestionarlo. Por otra parte, actualmente todavía se carece de estudios referentes a la relación coste/beneficio de las actuaciones de índole psicosocial. Por todo ello, suele ser habitual centrar la atención prioritariamente en los aspectos más inmediatos o más conocidos, sin hacer una análisis que permita identificar cuáles son los factores sobre los que hay que actuar, lo que puede hacer que incluso se fomente el estrés y la sobrepresión.

Generalmente, **el problema se empieza a evidenciar una vez que ya han aparecido sus consecuencias negativas: quejas, absentismos, bajas....** Muchas de las acciones están dirigidas a cambiar a la persona o a ofrecerles los medios necesarios para «adaptarse» a las demandas de la tarea, a reducir las quejas frente a unas demandas excesivas más que a cambiar el entorno psicosocial. Ante esta situación, se toman medidas para el tratamiento de esas consecuencias. Son medidas «curativas» de carácter médico aplicadas de forma individualizada y que frecuentemente olvidan el contexto laboral y su posible influencia. Sin embargo, el planteamiento idóneo para abordar el estrés en una organización de trabajo pasa por la prevención de las causas que originan el problema. La lucha contra los riesgos psicosociales, desde el punto de vista preventivo, ha de estar centrado en la actuación sobre ciertas condiciones del trabajo y de su realización, en la modificación de ciertos aspectos organizativos y tener como objetivo la eliminación o minimización de tantas causas como sea posible.

Ante ciertas situaciones de riesgo psicosocial, habida cuenta de que un planteamiento preventivo debe dirigirse hacia la fuente del problema, el tipo de intervención dirigido hacia la organización es la solución más adecuada y la que primero ha de intentarse para evitar las consecuencias los riesgos psicosociales. Así, **en una intervención sobre los riesgos psicosociales en la empresa son más recomendables las medidas de carácter global, organizativas y colectivas que las medidas particulares sobre cada individuo**. No queremos con ello decir que no deba contemplarse la intervención sobre los individuos, que consiste en dotar a los individuos de recursos para la realización del trabajo y de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas, sino que ésta debe ser considerada como complementaria a otras acciones.

Las intervenciones dirigidas a combatir el riesgo psicosocial pueden diferir en cuanto al tipo o nivel de intervención y en cuanto al objeto de la misma. Según el centro de atención, las acciones pueden ir dirigidas a cambiar las exigencias del trabajo (actuación sobre el trabajo) o a cambiar la capacidad individual de adaptación o de afrontamiento de las personas (actuación sobre la persona).

Según el nivel de intervención se suelen reconocer tres niveles:

NIVEL DE INTERVENCIÓN	FINALIDAD
Primaria	Preventiva
Secundaria	Paliativa
Terciaria	Curativa

TABLA 3. Niveles de intervención.

Las medidas preventivas de intervención primaria tienen por objeto reducir el riesgo en su origen, en este caso nos referimos al grado en que las actuaciones son capaces de prevenir situaciones o en la medida que tienen como objeto dar elementos a las personas para abordar una situación.

Otras van dirigidas a modificar la respuesta de los trabajadores frente a una situación de exigencias elevadas o estresantes cuando empiezan a aparecer síntomas de intolerancia o de estrés, se trata de la llamada intervención secundaria. Son actuaciones «paliativas», que ofrecen un remedio a los efectos negativos de los riesgos, usualmente a través de programas de asistencia o ayuda.

En el primer caso, **se intenta eliminar las causas**; en el segundo **se combaten los efectos**.

Las **actuaciones terciarias ofrecen ayuda o tratamiento a las personas que sufren las consecuencias** de una situación de estrés u otra sintomatología relacionada.

En la práctica, las intervenciones ante situaciones de riesgos psicosociales a menudo se enmarcan en la prevención secundaria o terciaria, es decir suelen ser reactivas a una situación, por ejemplo los planes de «counseling» o las técnicas de relajación; sin embargo son escasas las actuaciones dirigidas a solucionar el problema en su raíz, con miras a la prevención del riesgo y no al tratamiento de los efectos. Por ello, el objeto de las actuaciones suelen ser los trabajadores, no el trabajo. Por otra parte en muchas ocasiones se aplican medidas generales o universales, sin adaptarlas al contexto concreto.

Los métodos de evaluación de los riesgos nos ofrecen generalmente el diagnóstico de los factores que en un entorno concreto pueden ser origen de riesgo psicosocial, sin embargo en el momento de decidir qué medidas son las más adecuadas, deben tenerse en cuenta las recomendaciones generales de diseño de puestos y tareas a fin de que sean satisfactorios y se eviten situaciones de estrés, pero estas directrices genéricas deben ser adaptadas al contexto.

La **prevención primaria es de la que se ocupa el técnico en prevención de riesgos laborales**.

Se deberá dar respuesta a cuestiones como *«¿Cuáles son los factores de riesgo?» «¿En qué circunstancias es efectiva una medida preventiva?» «¿Con qué condicionantes nos encontramos?» «¿Qué efectos secundarios puede tener?» «¿Cuáles serán los costes y los beneficios?» «¿En qué plazos sería razonable su implementación?....»*

#### 4.1. PREVENCIÓN PRIMARIA

Su objetivo es eliminar o minimizar las fuentes de estrés, diseñando puestos de trabajo saludables, a partir de la identificación de los factores de riesgo psicosocial o estresores, de manera que puedan controlarse y el resultado sea un trabajo con contenido, variado, enriquecedor y satisfactorio para el que lo desempeña. **La actuación se centra en las exigencias del trabajo.** También estamos haciendo prevención primaria cuando se facilita a las personas la suficiente información y formación antes de la realización de un trabajo o de la introducción de cambios, tanto organizativos como tecnológicos, facilitando la respuesta ante las demandas del trabajo o los nuevos procedimientos

Ejemplos:

- Diseño adecuado de tareas.
- Desarrollo de políticas de no tolerancia a conductas agresivas o de discriminación.
- Información y formación adecuada previa a un cambio.
- Evitar el aislamiento.
- Mejora de los canales de comunicación.
- Intervención de los trabajadores en la toma de decisiones.

#### 4.2. PREVENCIÓN SECUNDARIA

La prevención secundaria **busca la reducción de las consecuencias de los riesgos psicosociales antes de que deriven en consecuencias más graves**, el control del avance del riesgo una vez que ha aparecido. Generalmente se basa en programas de gestión del estrés. Éstos enseñan a identificar el origen de los riesgos psicosociales y sus efectos así como a desarrollar técnicas para reducir sus síntomas (las más comunes son relajación muscular, biofeedback, meditación, ...). **Su objetivo es ayudar a controlar las propias respuestas ante situaciones de estrés, mejorar el ajuste entre la persona y las demandas de la tarea, sin embargo suelen ignorar las verdaderas causas del mismo.**

Su aplicación debe ir acompañada de la intervención sobre las exigencias del trabajo; es decir que deberá prestarse atención al diseño de las tareas y sus condiciones de realización de manera que se reduzcan las demandas excesivas.

Como veremos más adelante, son de especial utilidad en puestos en los que es la propia tarea la que puede ser origen de elevadas exigencias, por ejemplo en tareas de asistencia, docencia, trato con el público...

Ejemplos:

- Programas de manejo del estrés (stress management).
- Ejercicio físico.
- Técnicas de relajación.
- Proveer el apoyo que se requiera.
- Cambio de puesto de trabajo.

#### 4.3. PREVENCIÓN TERCIARIA

**El objetivo es curar**, ayudar a cicatrizar los efectos negativos ya producidos, prestando ayuda a la persona frente al daño que se haya podido ocasionar. El propósito es **actuar sobre las personas sin atender a los aspectos organizativos.**

La prevención terciaria **se realiza desde vigilancia de la salud**, puesto que es un médico o psicólogo clínico, quien debe diagnosticar una determinada patología.

Ejemplos:

- Programas de ayuda al empleado.
- Protocolos de actuación ante detección de drogadicción, alcoholismo....
- Programas de reinserción laboral tras una baja.

## 5. Diseño de tareas

El diseño de las tareas debe basarse en la conceptualización de las teorías de la motivación y la satisfacción en el trabajo así como del estrés considerado como un desequilibrio entre las exigencias de la tarea y de las capacidades de la persona para darles respuesta. Es decir, **debe partirse de la idea de que el trabajo ha de dar respuesta a las necesidades, expectativas y capacidades de las personas y que debe permitir la aplicación y el desarrollo de sus capacidades.**

Existen gran cantidad de fuentes de información que citan las condiciones de diseño de las tareas, desde las primeras derivadas de las teorías de Herzberg, Maslow o los estudios de Tavistock, hasta las más recientes publicaciones relacionadas con la prevención del estrés en el trabajo y que responden asimismo a diversas teorías (modelo demandas-control, ajuste persona-entorno, teorías cognitivas....).

De manera genérica podemos resumir las condiciones de **un puesto satisfactorio: es aquel que es interesante para la persona que lo realiza, es variado, bien considerado y ofrece la posibilidad de tomar decisiones y de desarrollo personal.** Es decir, el trabajo ha de tener un contenido y un significado para la persona que lo realiza, «permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y para la sociedad en general, que le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades» (Nogareda, 2006).

En la tabla 4 se ofrecen recomendaciones para el diseño de tareas concebidas teniendo en cuenta estos principios.

DISEÑO DE TAREAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la experiencia y capacidad de la población trabajadora.</li> <li>• Posibilidad de aplicar variedad de destrezas y capacidades.</li> <li>• Tareas identificables como unidades completas de trabajo.</li> <li>• Tareas que contribuyen de manera significativa a los objetivos de la empresa.</li> <li>• Autonomía para decidir sobre prioridades, ritmo y procedimientos.</li> <li>• Proporcionar suficiente retroalimentación.</li> <li>• Posibilidad de desarrollar y adquirir destrezas.</li> <li>• Evitar exceso o defecto de carga.</li> <li>• Evitar el trabajo en solitario.</li> </ul>
<p>Fuente: <i>UNE 6385:2004 Principios ergonómicos para el diseño de sistemas de trabajo.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de trabajo adecuada a las capacidades y recursos.</li> <li>• Diseño de tareas con sentido y oportunidad de aplicar conocimientos.</li> <li>• Definición clara de funciones y responsabilidades.</li> <li>• Mejorar la comunicación reducir la incertidumbre sobre planes de carrera o promoción.</li> <li>• Facilitar la oportunidad de intercambio social.</li> <li>• Atender a la organización del tiempo de trabajo.</li> </ul>
<p>Fuente: NIOSH: (Stress at work).</p>

TABLA 4. Diseño de tareas.

## 6. Factores de riesgo y medidas preventivas

El objetivo de este punto es determinar para cada factor de riesgo cuáles son los problemas más habituales en las empresas y cómo se pueden solucionar correctamente. **Lo que se intenta transmitir es la situación ideal a la que deberemos acercarnos para mejorar nuestras condiciones de trabajo.** Ese acercamiento se llevará a cabo mediante la implantación de medidas preventivas.

Los factores de riesgo que evaluamos son distintos según el área de actividad. No obstante, la mayoría de las metodologías tienen una estructura común de factores de riesgo y es la siguiente:

### 6.1. FACTORES AMBIENTALES

En prevención de riesgos psicosociales no se suelen evaluar los factores ambientales. No obstante, **los factores ambientales pueden dar lugar a tensiones y molestias por lo que deben ser la base para unas condiciones psicosociales favorables...** Las prioridades de los trabajadores a la hora de expresar su satisfacción en el trabajo se orientan hacia medidas físicas.

Según nuestra experiencia, y después de haber entrevistado a miles de personas, **para intervenir en psicología, es necesario tener en cuenta, al mismo tiempo, la seguridad, higiene y ergonomía.** Es decir, lo que primero solicitan los trabajadores cuando se les pregunta qué es lo primero que cambiarían de su puesto de trabajo son condiciones físicas de trabajo. Por esta razón, nuestra prioridad a la hora de actuar sobre los distintos estresores, son los factores físicos y ambientales y entre ellos incluimos los siguientes:

- Ruido.
- Temperatura o confort térmico.
- Iluminación.
- Confort ergonómico y descansos.
- Espacio de trabajo.
- Orden y limpieza.

Factor de Riesgo	Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
Ruido	Imposibilidad de escuchar ordenes de trabajo y conversaciones. Incremento de la irritabilidad. Falta de comunicación provocada por ruido excesivo.	Rotación en los puestos de trabajo con ruido. Dotación de protecciones auditivas. Dotación de sistemas de comunicación visuales o mediante pantallas.
Temperatura	Discrepancias y discusiones por la temperatura. Falta de rendimiento por temperaturas altas o bajas.	Establecimiento de una temperatura fija para invierno y otra para verano. Esta temperatura será acordada por consenso o mayoría. En caso de no haber acuerdo, el jefe o mando determinará la temperatura fija para invierno y verano. Eliminar mediante difusores los chorros de aire directos a personas. Consulta previa a trabajadores para el diseño de la instalación de aires acondicionados y calefacciones.
Iluminación	Dificultades de mantenimiento de atención en tareas monótonas. Dificultades en cuanto a la precisión de la tarea y fallos en calidad. Incremento de la posibilidad de accidentes de trabajo por falta de iluminación.	Incrementar el nivel de iluminación: mantener siempre unos niveles de iluminación acordes con la dificultad y precisión de la tarea que vamos a realizar.

(Continúa)

Factor de Riesgo	Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
Ergonomía y descansos	Aparición temprana de fatiga por problemas ergonómicos posturales relacionados con PVD. Aparición temprana de fatiga por problemas ergonómicos posturales, relacionados con manipulación de cargas y movimientos repetitivos. Dificultades de concentración por molestias o dolores de espalda. Incapacidad de alcanzar el nivel de rendimiento exigido por problemas ergonómicos. Quejas por imposibilidad de disfrutar de descansos compartidos. Quejas por mala distribución de los descansos.	Aplicación de las medidas correctoras derivadas de la evaluación de riesgos ergonómicos. Se consultará a los trabajadores a la hora de organizar los descansos.
Espacio de trabajo	Falta de espacio para archivar documentación u objetos. Dificultades de concentración por falta de espacio y ruidos derivados de la acumulación de personal. Dificultades de comunicación por falta de intimidad en conversaciones telefónicas con clientes proveedores o personal. Falta de comunicación por distanciamiento entre puestos con comunicaciones frecuentes. Falta de intimidad en puestos de trabajo (oficinas, teleoperadores...). Aislamiento en el puesto de trabajo. Ausencia de puesto de trabajo para nuevas incorporaciones.	Dotación de armarios o externalización de archivos. Distribución de espacios de trabajo según necesidades de privacidad. Consulta a los trabajadores sobre el diseño de los puestos de trabajo, colocación de mamparas de separación o agrupación de puestos. Agrupar los puestos de trabajo según las necesidades de comunicación. Lo idóneo es no separar departamentos. Agrupación de departamentos según el sistema productivo. Planificar el espacio y recursos de nuevas incorporaciones (previamente a su incorporación).
Orden y limpieza	Pérdidas de tiempo y eficacia por desorden de materiales, pérdida de herramientas y falta de limpieza.	Destinar un lugar para cada cosa. Invertir algo de tiempo al final de la jornada para orden y limpieza. Implantación del sistema de 5S: Clasificar (Seiri); Orden (Seiton); Limpieza (Seiso); Organización (Seiketsu); Disciplina (Shitsuke).

## 6.2. COMUNICACIÓN

En prevención de riesgos psicosociales se trata la comunicación como un elemento indispensable para la seguridad, la satisfacción en el trabajo y para el correcto y exitoso funcionamiento de una empresa.

Se intenta determinar si un trabajador tiene información suficiente sobre sus tareas y sobre prevención de riesgos para desempeñar su trabajo eficientemente. Asimismo, tenemos en cuenta la capacidad de participación que tienen los miembros de una organización para mejorar en relación a su tarea y a la organización de la misma.

Los trabajadores necesitan comunicarse por una necesidad personal y para desarrollar su labor en su empresa. La transparencia en la comunicación aumenta la satisfacción de las personas y en mayor medida en temas relativos a la marcha de la empresa, problemas internos.

Para prevenir los problemas derivados de la comunicación, cada persona debe de tener claro cuándo, cómo y a quién debe dirigirse. Para ello, **tendremos que comenzar estableciendo unos canales de comunicación claros y conocidos**. El segundo paso será **informar de la existencia de los mismos y de su funcionamiento**. El tercer paso será **establecer las necesidades de información de cada puesto**, es decir, **comprobar que cada puesto tiene la información que necesita a tiempo y de forma correcta**.

Existen diversos canales de comunicación que los podremos utilizar según nuestra conveniencia. Entre otros podremos encontrar: formularios, reuniones de departamento, tableros de anuncios, e-mail, intranet, concursos de ideas, buzones de sugerencias, cenas de empresa, teléfono, fax... Un canal que puede resultar muy productivo

vo es el plan de acogida. Los planes de acogida para personal de nueva entrada en las organizaciones facilitan la adaptación de éstos y pueden comunicar informaciones básicas como obtención de recursos, resolución de problemas, etc.

En cuanto a la comunicación se refiere, también evaluaremos la posibilidad de establecer contacto con otros compañeros de trabajo o superiores. Si existen ocasiones donde los trabajadores no pueden comunicarse durante el trabajo, se facilitará la comunicación en los descansos.

Otro aspecto importante de la comunicación es el diseño arquitectónico, **muchos trabajadores necesitan comunicarse para desarrollar su trabajo y se lo impiden diferentes barreras arquitectónicas** como paredes, biombo... o incluso trabajan en el mismo departamento y están separados o en edificios distintos. Si nos surge este problema deberemos establecer las siguientes medidas preventivas: **Eliminar barreras arquitectónicas y ruidos en la comunicación, agrupar departamentos y colocarlos según el proceso productivo.**

### 6.2.1. El feedback o retroalimentación

El feedback se puede entender como una comunicación de vuelta o retroalimentación o como una respuesta continua. Esta respuesta indica normalmente cómo se está desarrollando el trabajo o las tareas sobre las que trabajamos. **En prevención de riesgos psicosociales se pretende asegurar que el trabajador tiene información para poder corregir errores en el trabajo o al menos, conocer lo que se espera de él en el trabajo.** Para ello es conveniente informar sobre la marcha del trabajo con asiduidad. Es aconsejable que exista información sobre la marcha de la tarea, como mínimo cada 6 meses, mediante una reunión o una entrevista de feedback. Si el feedback es diario la situación será idónea.

Guía elemental de factores de comunicación interna:

- Existencia de canales de comunicación con superiores, compañeros o subordinados.
- Información sobre la existencia de canales y su funcionamiento.
- La periodicidad y el contenido de la comunicación permite realizar las tareas sin dificultad.
- Existencia de información sobre la marcha del trabajo (feedback).
- Existencia de la posibilidad de hablar con los compañeros durante el trabajo.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>No existen canales de comunicación.</p> <p>No se ha informado de la existencia de los canales de comunicación.</p> <p>La información no llega a tiempo a un puesto de trabajo.</p> <p>La información no llega de forma correcta a un puesto de trabajo.</p> <p>Imposibilidad de comunicarse con la frecuencia necesaria por barreras arquitectónicas o descoordinación de horarios o sitios de trabajo distintos.</p> <p>No existe información sobre la marcha del trabajo.</p>	<p>Implantar canales de comunicación dependiendo de las necesidades de los departamentos y la producción.</p> <p>Informar de la existencia de los canales de comunicación y de su funcionamiento.</p> <p>Establecer las necesidades de información de cada puesto.</p> <p>Establecer una periodicidad en la comunicación sobre la marcha del trabajo acordada entre las dos partes implicadas.</p> <p>Establecer un formato consensuado en la comunicación.</p> <p>Facilitar descansos en grupo.</p> <p>Eliminar barreras arquitectónicas y ruidos en la comunicación.</p> <p>Agrupar departamentos y colocarlos según el proceso productivo.</p> <p>Establecer una reunión semestral como mínimo, para informar de la marcha del trabajo a todos los trabajadores.</p>



### 6.3. FORMACIÓN

La formación y el entrenamiento son importantes para que una persona tenga aptitudes o habilidades, sea diestra en su trabajo y evitar riesgos psicosociales. Cada puesto de trabajo requiere unas aptitudes y éstas deben ser impartidas al trabajador, preferentemente, antes de incorporarse al trabajo.

Las tareas que se desempeñan en un puesto de trabajo se pueden cambiar o se pueden añadir nuevas tareas al puesto, entonces, será necesario formar a los trabajadores en las nuevas tareas para que sean aptos para el puesto. **Cuando los trabajadores disponen de una formación deficiente, el rendimiento disminuye, y el ritmo de trabajo también, al ser necesaria mayor concentración y esfuerzo para llevar las tareas a cabo.** En trabajos con dificultad o con grandes responsabilidades una formación deficiente aumenta el tiempo de las tareas exponencialmente, reduciendo así el rendimiento y aumentando la presión sobre el trabajador. Un personal bien formado presenta menos dificultades a la hora de realizar su trabajo que los no formados.

#### 6.3.1. Puntos clave de la formación para evitar riesgos psicosociales

Estos puntos señalarán cómo detectar en una empresa la eficiencia de la formación para evitar riesgos psicosociales. En primer lugar, **es necesario conocer si existe algún tipo de plan de formación dentro de la empresa u organización. Un plan de formación debe ir ligado a una descripción de tareas de los puestos y una identificación de necesidades formativas por tareas.** En múltiples ocasiones, la formación que se imparte en las empresas no está relacionada con las tareas del trabajo. En este caso, la formación será un beneficio social, pero no ayudará a reducir el estrés por causas del trabajo. Posteriormente, habrá que comprobar la eficiencia de ese plan en toda la organización mediante entrevistas, cuestionarios o indicadores como bajas de calidad o nuevas tecnologías implantadas. Además, **para que la detección de deficiencias funcione, así como la detección de necesidades formativas, es necesario contar con la participación de los trabajadores para que sugieran cursos o necesidades.**

#### GUÍA ELEMENTAL DE EXIGENCIAS PSICOSOCIALES PARA LA FORMACIÓN

- Existencia de un plan de formación (responsables y presupuesto).
- El plan de formación engloba a toda la organización y todos sus puestos.
- El plan de formación está ligado a las tareas en los puestos de trabajo.
- La formación que se imparte es práctica.
- La formación se imparte antes de incorporarse al puesto de trabajo o antes de un cambio de puesto de trabajo.
- Los trabajadores pueden participar en la detección de necesidades formativas.
- Se planifican los cambios tecnológicos y su formación con antelación suficiente.
- La periodicidad y el contenido de la formación permite realizar las tareas sin dificultad.
- La formación se realiza dentro del horario de trabajo.
- Se comprueba la eficiencia de los cursos impartidos e incluso el conocimiento adquirido por los trabajadores.

#### Problemas psicosociales frecuentes

No existe un plan de formación en la empresa.  
 No se informa del plan de formación.  
 El plan de formación no se ajusta a las necesidades del puesto.  
 Los trabajadores no pueden participar en la detección de necesidades formativas.  
 Apremio de tiempo por falta de formación.  
 Deficiencias en calidad por falta de formación.  
 Imposibilidad de llegar al nivel de producción requerido por falta de formación de entrada o por falta de formación en cambios de puesto.  
 Existen cambios tecnológicos o innovaciones implantadas y de las que no se ha recibido formación.

#### Medidas preventivas

Se comprobará la eficiencia de ese plan en toda la organización mediante entrevistas, cuestionarios o indicadores.  
 Se establecerá un procedimiento de participación para la detección de necesidades formativas.  
 Se realizará una descripción de puestos de trabajo para detectar las tareas que necesitan formación.  
 Se establecerá un periodo formativo en el puesto en caso de nuevas incorporaciones o cambios de puesto.

## 6.4. PARTICIPACIÓN

En este apartado nos referimos a la «no participación» como factor de riesgo, es decir, la posibilidad de participar o no para la mejora de sus condiciones de trabajo.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece la obligatoriedad de las empresas a facilitar procedimientos o sistemas para que los trabajadores puedan participar en la prevención de riesgos de la misma. Para prevenir los riesgos psicosociales, tendremos que detectar los puntos clave para comprobar que la participación en la empresa funciona. Un sistema de participación eficiente es la solución a muchos problemas psicosociales en las organizaciones.

**El que más sabe de un puesto de trabajo es el trabajador que lo ocupa, por lo que si queremos hacer mejoras en un puesto de trabajo, casi obligatoriamente tendremos que preguntarle a los trabajadores.**

Por otra parte la participación de los trabajadores sobre los diferentes aspectos relacionados con su tarea implica que la persona tiene un mayor control sobre los mismos y que se sienta reconocida al tener en cuenta sus opiniones.

Existen variados sistemas de participación como los clubes de ideas, grupos de mejora, buzones de sugerencias, grupos de desarrollo, chats, foros en intranet y otros muchos. Todos son buenos, si se mantiene una fuerza que lo empuje. Normalmente esa fuerza es la respuesta a la sugerencia. Las respuestas no deben dilatarse mucho en el tiempo y deben ser concretas y estudiadas. La principal causa de la muerte de un sistema de participación es la falta de respuesta.

Para implantar un sistema de participación deberemos nombrar a los responsables de gestionarlo y emitir las respuestas. Además, si es posible, intentaremos colaborar o disponer de la participación de personal de todos los estratos de la empresa. Una vez diseñado el plan de participación tendremos que informar de la implantación y del funcionamiento del mismo. Asimismo, habrá que informar a los usuarios de los plazos máximos de respuesta y de los posibles premios o beneficios de la participación o de una sugerencia atractiva.

### 6.4.1. Pasos para la implantación de un sistema de participación

- Definición de objetivos del sistema y elección del mismo.
- Implantación y responsables del sistema. Establecimiento de plazos de respuesta.
- Información a los trabajadores sobre implantación y funcionamiento.
- Aplicación y/o premio de los resultados si procede.
- Respuesta a los participantes.
- Información sobre los resultados generales de participación.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>No existen canales, medios o sistemas de participación.</p> <p>No se ha informado sobre la forma de utilización de los canales de participación.</p> <p>No se responde o los plazos de respuesta a la participación son muy largos.</p> <p>No se premia la participación y por esto la participación disminuye o bien, los premios no motivan.</p> <p>El sistema de participación o buzón o terminal está muy alejado del puesto de trabajo.</p> <p>No se informa sobre los resultados de la participación.</p>	<p>Implantar un sistema que permita la participación de todos los trabajadores.</p> <p>Informar sobre el sistema de participación y su funcionamiento.</p> <p>Informar sobre los plazos de respuesta y responsables del sistema y de la respuesta.</p> <p>Facilitar información sobre el estado de la sugerencia cuando esta se produzca.</p> <p>Se acercará el sistema a los puestos de trabajo mediante terminales cercanos a los puestos de trabajo.</p> <p>Se premiarán las propuestas proporcionalmente al beneficio de las mismas. Se informará claramente del sistema de remuneración de las sugerencias.</p> <p>Se informará semestralmente sobre los resultados de las sugerencias implantadas y sus beneficios.</p>

### 6.5. ESTILO DE LIDERAZGO

El problema en el estilo de liderazgo en prevención se da cuando el superior ejerce un exceso o defecto de control y cuando toda la organización del trabajo pasa por los niveles jerárquicos creando atascos de información, de tareas y bloqueos en mandos medios y trabajadores. La solución es desatascar estas vías mediante la implantación de sistemas adecuados de participación, comunicación, entrega de materiales y ropa, información de la empresa, etc. Este «desatasco» reduce la presión sobre el trabajador y sobre el mando medio, facilitando la relación en el trabajo.

Muchos de los abandonos de empresas o bajas voluntarias se producen por la mala relación entre jefes y subordinados. Normalmente, las personas prefieren disfrutar de autonomía en su trabajo y les suele incomodar un control excesivo o injustificado del mismo. Se ha comprobado que disminuye la carga mental derivada del apremio de tiempo en el turno de noche por la ausencia de jefes manteniendo los mismos niveles de producción, sin embargo cuando el jefe tiene un estilo democrático no existe variación entre las puntuaciones de carga mental en el turno de noche y los demás.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>El trabajador no recibe información suficiente sobre sus tareas.                      Las rotaciones de puestos de trabajo no distribuyen uniformemente la carga de trabajo.                      La línea de mando no atiende peticiones de material, herramientas o ropa de trabajo.                      El estilo de mando es autoritario y las formas son deficientes.</p>	<p>Se colocará en cada puesto de trabajo la descripción de tareas y el procedimiento para cada una. (Si en oficinas en intranet).                      Se rotará por secciones en todos los puestos de trabajo a excepción de personal no apto o especialmente sensible.                      Se nombrará un responsable para toda la empresa de materiales para poder centralizar la gestión de los mismos sin pasar por la línea de mando.                      Se establecerá un plan de formación sobre el estilo de liderazgo.                      Se implantará una lista de prioridades en cambios de puestos y secciones, dando prioridad al personal interno ante nuevas contrataciones.</p>

### 6.6. CARGA MENTAL

Se refiere a aquellos factores específicos o característicos de las tareas de cada trabajador. Estos factores son, en gran parte, los causantes de la carga mental en el trabajo. Hemos considerado los siguientes subfactores:

#### 6.6.1. Contenido de la tarea

El contenido de la tarea se refiere a todo aquello que define las tareas de cada trabajador, desde sus herramientas y recursos hasta cada una de las tareas que tiene que realizar y sus procedimientos, y al significado que el trabajo tiene para la persona que lo desempeña.

En este factor de riesgo, se evalúa la monotonía y repetitividad, la dificultad para el desempeño de la tarea, la posibilidad de participación en el desempeño de la misma y los ciclos de trabajo.

Las medidas preventivas aplicables en los trabajos monótonos son la rotación de puestos para conseguir variedad de tareas y la participación del trabajador para mejorar el contenido del puesto. Según el contexto cultural y organizativo de la empresa, puede ser difícil trabajar sobre otras medidas.

El contenido de trabajo se experimenta cuando la persona percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la organización. Además, para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos o capacidades. Es decir, el trabajo debe de tener significado

para la persona. La posibilidad de tener un control sobre la ejecución y diseño del trabajo, permita dotar de mayor contenido al mismo. Desde la gerencia de las organizaciones se debe proporcionar al trabajador la información necesaria para que comprenda el sentido de su trabajo y su integración en el proceso industrial y organizacional.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>Monotonía y repetitividad por las características de la tarea. Desconocimiento de los fines para los que se trabaja y del proceso productivo. Desconocimiento de la tarea por falta de formación.</p>	<p>Se rotará por secciones en todos los puestos de trabajo a excepción de personal no apto o especialmente sensible. Establecer un programa de formación e información sobre la política de la empresa y su desarrollo y el significado e importancia de cada puesto en el proceso productivo. Se pedirá la participación de los trabajadores en cuanto a las rotaciones y la mejora del contenido de la tarea.</p>

### 6.6.2. Atención y presión de tiempo

En psicología se evalúa el esfuerzo atencional que tiene que realizar el trabajador para el adecuado desempeño de la tarea. Se tiene en cuenta la necesidad de mantener una concentración elevada y la duración de la misma, los descansos, y consecuencias humanas y económicas del error.

Los problemas de atención pueden ser debidos a estímulos monótonos o por, por el contrario, por tener que atender a varios estímulos a la vez y se ven agravados cuando se une la presión de tiempo. Si además las consecuencias del error son graves, la presión, la carga mental y la probabilidad de aparición del estrés serán aún mayores.

La presión de tiempo tiene en cuenta la adecuación de los tiempos a las tareas, tomando como indicadores las acumulaciones de trabajo, disponibilidad de recursos, la precisión y dificultad del trabajo y también la consecuencia del error entre otros subfactores.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>Fatiga por mantenimiento de la atención continua en un estímulo. Fatiga por mantenimiento de la atención continua en diversos estímulos simultáneos.</p>	<p>Facilitar el mantenimiento de la atención mediante estímulos atractivos, señales eficaces. Eliminar las fuentes de distracción innecesarias. Establecimiento de programas de formación para mejorar el conocimiento y manejo de herramientas de trabajo. Se rotará por secciones en todos los puestos de trabajo posibles a excepción de personal no apto o especialmente sensible. Establecimiento de prioridades o protocolo de actuación en las tareas y en la atención de las tareas como clientes, teléfonos...</p>
<p>Incumplimiento de la tarea y de los plazos. Desconocimiento de las tareas por falta de tiempo de adaptación. Sobrecarga desigual de tareas en miembros de una misma sección o departamento.</p>	<p>Realizar un estudio de métodos y tiempos para redistribuir la carga de trabajo. Rotación de personal en los puestos de mayor presión o carga de trabajo. Mediante la rotación se amplían tareas. Facilitar un sistema de movilidad interna para poder establecer prioridades en los cambios de puestos. Establecer un plan de formación ligado a rotaciones para cubrir las necesidades de rotaciones de puestos. Equilibrar las cargas de trabajo.</p>

## 6.7. DEFINICIÓN DE ROL

En la organización cada persona desempeña un papel y debe de tener claro cuál es y cómo se interpreta. Además, nuestro rol no es únicamente el papel que desempeñamos, sino también, el papel que los demás miembros de la organización esperan de nosotros, las conductas que ellos creen que debemos o vamos a efectuar.

Los problemas surgen cuando estos papeles no se encuentran bien definidos (ambigüedad de rol) o se crean conflictos entre los distintos roles de la persona.

La resolución de los conflictos de rol pasa por una concreta definición de cada una de las tareas de cada persona e intentar que no se solapen ni entren en contradicción. Una herramienta útil para eliminar estos problemas es la definición de puestos de trabajo donde la concreción y coordinación de los mismos puede ayudarnos sobremedida.

Otro elemento a controlar importante es la información sobre las tareas. No sólo hay que definir las, sino también informar sobre las mismas, establecer un procedimiento si es necesario y establecer los recursos temporales, materiales y humanos necesarios para el correcto desarrollo de cada tarea. Posteriormente habrá que establecer qué objetivos marcamos para cada tarea y comprobar que son ambiciosos pero alcanzables. Es decir, **debemos ligar la gestión por tareas a unos objetivos de trabajo. En ocasiones se suele cargar con más tareas al personal eficiente puesto que este es el que resuelve los problemas**, lo que puede dar lugar a conflicto por sobrecarga y a sentimientos de inequidad en el reparto de tareas.

Pasos para mejora en los conflictos de rol:

- Definición de puestos y tareas.
- Información de las tareas a los trabajadores.
- Publicación e información de procedimientos de trabajo.
- Información de responsabilidades y tareas de personal con el que se trabaja o del grupo de trabajo.
- Establecimiento de tiempos y recursos por tareas.
- Establecimiento de objetivos por tareas.
- Información a los trabajadores sobre sus funciones, comprobándose que son claras y compatibles dentro de su grupo de trabajo.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>Sobrecarga desigual de tareas en miembros de una misma sección o departamento.</p> <p>Desconocimiento de las funciones propias y el límite de responsabilidad de las mismas.</p> <p>Desconocimiento de las funciones o prioridades de secciones o departamentos con los que se debe trabajar.</p> <p>Exigencias incompatibles entre sí.</p>	<p>Realizar una definición de puestos y tareas de trabajo. Mediante una matriz comparando puestos y tareas, podremos comprobar si existe conflicto o ambigüedad de rol.</p> <p>Facilitar información de las tareas a los trabajadores.</p> <p>Publicación e información de procedimientos de trabajo.</p> <p>Información de responsabilidades y tareas de personal con el que se trabaja o del grupo de trabajo.</p> <p>Establecimiento de tiempos y recursos por tareas.</p> <p>Establecimiento de objetivos por tareas.</p> <p>Información a los trabajadores sobre sus funciones, comprobándose que son claras y compatibles dentro de su grupo de trabajo.</p>

## 6.8. SATISFACCIÓN SOCIAL

En este factor hemos incluido la estabilidad en el empleo y la posibilidad de desarrollo de carrera.

### 6.8.1. Estabilidad del empleo

Lo que este factor de riesgo pretende evaluar es la continuidad en el puesto del trabajador centrándose en trabajadores temporales y la información que éstos reciben sobre su continuidad. Normalmente se hace hincapié en los trabajadores temporales y en los periodos de preaviso. Se sigue una pauta legal en las empresas de preaviso con 15 días de antelación a la extinción del contrato. Lo que aconsejamos es que este plazo aumente si la decisión de continuidad está tomada y más en el caso de que la decisión sea positiva.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>No se informa a los trabajadores temporales de la renovación o extinción del contrato con antelación suficiente (el mismo día o dos días antes de la extinción).</p> <p>Falta de consideración de los trabajadores temporales.</p>	<p>Se informará al personal temporal de la renovación o extinción del contrato con 15 días de antelación. En todo caso se informará con la máxima antelación posible.</p> <p>Desarrollar vías de comunicación y planes de acogida.</p>

### 6.8.2. Desarrollo de carrera

Lo que se pretende evaluar y corregir es que los trabajadores tengan posibilidades de desarrollar su carrera profesional y conocimiento suficiente sobre las posibilidades de desarrollo que poseen. En la mayoría de los casos es muy difícil establecer un plan para cada empleado, pero al menos lo que es exigible es que tengan la posibilidad de acceder a una movilidad funcional «horizontal», es decir cambiarse de puesto sin ascender. Existen problemas cuando en las empresas se ofertan al exterior, puestos que pueden ser cubiertos internamente. La movilidad interna mejora la estabilidad laboral de los trabajadores al estar formados en más puestos de trabajo.

Es importante asegurar una formación continuada que permita que los trabajadores alcancen su nivel máximo de competencia.

Actualmente debe prestarse especial atención en la formación que permita estar al día y ser competente en la utilización de las nuevas tecnologías.

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>No se puede acceder a puestos vacantes en la empresa por falta de información.</p> <p>No se conocen los requisitos para optar a los diferentes puestos en la empresa.</p> <p>No es posible conocer las vacantes internas.</p> <p>El turno de noche no tiene información sobre las vacantes en la empresa.</p> <p>Obsolescencia de los conocimientos.</p>	<p>Se informará de los puestos vacantes y los requisitos para optar a los mismos en todas las secciones de la empresa, previamente a la incorporación de personal externo.</p> <p>El personal de otros turnos u otras secciones tendrá prioridad a la hora de incorporarse a una vacante interna en lugar de personal externo.</p> <p>Prever planes de formación continuada.</p>

## 6.9. TIEMPO DE TRABAJO

Desde el punto de vista psicosocial alude principalmente a la organización de los horarios de trabajo,

En primer lugar nos vamos a centrar en el turno de noche y las consecuencias que provocan en la salud.

Se puede decir que la turnicidad depende de múltiples variables que no pueden ser consideradas como predictoras de la conducta, pero que su control nos ayudará a tener mayores posibilidades de éxito en el trabajo a turnos.

La experiencia nos dicta que el mejor turno de trabajo es el turno obtenido de la participación y el acuerdo de todos los trabajadores implicados. Además el turno de noche voluntario crea menos problemas psicosociales que el obligatorio.

Otro aspecto a tener en cuenta es la extensión de los horarios laborales. **Las jornadas demasiado extensas tiene como consecuencias la acumulación de fatiga, menor tiempo para la vida familiar y social, reducción del tiempo de descanso, etc.**

Problemas psicosociales frecuentes	Medidas preventivas
<p>No se informa del turno de noche con antelación suficiente.</p> <p>El turno de noche no dispone de la misma información y posibilidades que el resto de los turnos.</p> <p>El absentismo y rotación es mayor en el turno de noche.</p> <p>El personal de turno de noche no recibe la misma formación que el resto de los turnos.</p> <p>Horarios extensos.</p> <p>Horarios rígidos con controles estrictos.</p>	<p>Informar a los trabajadores con 2 semanas de antelación del turno de noche.</p> <p>Facilitar dietas y comidas calientes y equilibradas en el turno de noche.</p> <p>Establecer canales de consulta y participación a los trabajadores sobre el establecimiento de turnos.</p> <p>Informar sobre los riesgos de la turnicidad.</p> <p>Establecer una consulta sobre las preferencias de los turnos de trabajo.</p> <p>Estudio de la posibilidad de establecer un turno de noche voluntario.</p> <p>El personal de otros turnos u otras secciones tendrá prioridad a la hora de incorporarse a una vacante interna en lugar de personal externo.</p> <p>Se incluirá formación nocturna o cambios de turno para recibir la misma formación que el resto de los turnos.</p> <p>Evitar horarios excesivamente largos especialmente en puestos con carga de trabajo elevada o con riesgo de exposición a contaminantes químicos.</p> <p>Flexibilizar horarios, implantar teletrabajo.</p>

## 7. Intervenciones específicas

Cuando se trata de eliminar, aislar o reducir los factores de riesgo psicosociales hemos visto hasta ahora que es necesario tener en cuenta la tarea que se realiza y diseñarla adecuadamente, atendiendo tanto a los aspectos organizativos como las características individuales. Pero **en ciertas situaciones, las causas de los riesgos psicosociales se deben a la propia tarea o a eventos que ocurren de forma inesperada.** En este apartado nos referiremos a estos supuestos: cuando la fuente de estrés se halla en las características de la tarea que se realiza y el llamado estrés agudo o traumático debido, no a una repetición de exigencias altamente demandantes, sino a la ocurrencia de un suceso que conmociona a quien lo vive.

### 7.1. ESTRÉS DERIVADO DE LA PROPIA TAREA EMOCIONAL O INTELLECTUALMENTE EXIGENTES

En algunas ocasiones ciertos requerimientos del trabajo obligan a realizar un esfuerzo adaptativo para el que el sujeto no está preparado, lo cual le origina una serie de problemas. Esto ocurre **cuando las tareas implican el trabajar en situaciones de tensión continuada que se hace difícil de tolerar y que, salvo en contadas ocasiones, es difícil diseñar de manera que se eviten estas exigencias.**

Es decir que hay ocupaciones que intrínsecamente, por sus requerimientos, pueden ser altamente demandantes, y donde las fuentes de estrés no se hallen en las posibles deficiencias en la organización del trabajo sino **en las exigencias de la propia tarea.** Nos referimos a tareas que son emocional o intelectualmente muy exigentes, que suponen enfrentarse a situaciones desagradables o de riesgo.

Algunas de ellas están relacionadas con el trato con personas, el tener a las personas como objetivo del trabajo: público, pacientes, alumnos. La OSH<sup>1</sup> cita como ejemplo de algunas de las profesiones que pueden considerarse en este apartado (Occupational Safety and Health Office, 2003).

- Servicios de ambulancia.
- Personal hospitalario.
- Personal de prisiones.
- Trabajo social.
- Docentes.

**La eliminación de las fuentes de estrés en el origen resulta irrealizable, pero podemos proporcionar al individuo de una serie de estrategias para afrontar dichas situaciones y, si éstas son difíciles de afrontar, dotarle de habilidades para controlar las experiencias y consecuencias que el estrés produce.** Así pues, constituye un planteamiento preventivo el fomentar la adquisición de algunas destrezas que aumenten la capacidad para hacer frente a los requerimientos del trabajo.

Los programas de manejo del estrés constituyen una de las formas en las que se organiza una intervención sobre el individuo. Consisten en el desarrollo de un conjunto de acciones en la empresa (formación, adiestramiento, asistencia...) para identificar y paliar la problemática emocional y personal de los trabajadores que pudiera interferir en el desarrollo de su trabajo.

Como ya hemos mencionado anteriormente, tienen como objetivo formar a los trabajadores sobre el proceso de generación del estrés, sus causas y sus efectos sobre la salud, de manera que se les faciliten el conocimiento necesario para identificar qué condiciones favorecen su desarrollo en su puesto de trabajo y para sensibilizar a los trabajadores de la necesidad de actuar frente a este problema antes de que pueda provocar alteraciones en su salud. El propósito de estos programas es ofrecer el aprendizaje de distintas habilidades personales destinadas a favorecer el cambio en la forma en la que el individuo aborda los problemas de estrés (la forma en que percibe las situaciones, la forma en que las afronta, las respuestas emocionales que se originan en el sujeto,...).

No hay que olvidar, sin embargo, que el desarrollo de actividades para la prevención del estrés que consistan en una intervención secundaria sobre el individuo, ha de ser posterior o complementario al desarrollo de una política de prevención del estrés basada en la intervención sobre el diseño de las tareas y los aspectos organizativos, orientada hacia la modificación de ciertas condiciones o demandas del trabajo estresantes.

**En el caso de tareas altamente demandantes, la prevención suele basarse en:**

- **Una selección de personal escrupulosa.**
- **Rotación de puestos** (por ejemplo alternar tareas de trato con pacientes con tareas de investigación, de trato con el público con administrativas...).
- **Prever mecanismos de apoyo social**, protocolos de actuación frente a agresiones....
- **Asegurarse que no se prima la cantidad frente a la calidad del servicio.**

## 7.2. ESTRÉS AGUDO O TRAUMÁTICO

Generalmente cuando se habla de intervención psicosocial nos referimos a prevenir situaciones de estrés que se dan a medio o largo plazo, tras estar expuesto durante un cierto tiempo a unas condiciones de trabajo inadecuadas. Sin embargo **hay situaciones en que puede darse una situación de estrés agudo**, por ejemplo **por haber presenciado un accidente grave o haber sufrido un acto de violencia.**

<sup>1</sup> Occupational Safety and Health Service



Es decir que puede ocurrir que la persona deba enfrentarse a una experiencia traumática, que supera los recursos individuales de afrontamiento o para los que se carece de respuesta adecuada. De repente ocurre algo para lo que no estamos preparados, ante lo que nos sentimos impotentes. El control que tenemos sobre los acontecimientos diarios se rompe, perdiéndose la seguridad del día a día y viéndonos forzados a buscar nuevos patrones de afrontamiento.

En un primer momento, la reacción ante estas situaciones tiene una gran carga emocional: sorpresa, incredulidad, miedo. En muchos casos se da un bloqueo de las emociones. Más adelante la persona toma conciencia de lo ocurrido y entonces aparecen reacciones de angustia, irritación, culpabilidad... así como dificultades de actuación en situaciones que recuerdan al evento traumático.

Generalmente se asocian a casos de violencia, pero puede haber otras situaciones que deriven en este tipo de estrés. Según Kleben y van der Velden «Acute stress at work», en Schabracq, Winnubst y Cooper, 2003) en el trabajo, pueden darse los siguientes tipos de estrés agudo:

- **Experiencias extremas:** accidentes, violencia.
- **Cambios radicales en la estructura de la empresa,** que comportan tener que adaptarse a una situación totalmente nueva.
- **Experiencias extremas en las redes sociales** (por ejemplo el suicidio de un compañero).
- **Experiencias extremas de origen externo:** catástrofes técnicas, ambientales o naturales.

Las reacciones que se dan inmediatamente tras el incidentes deben considerarse normales frente a la situación vivida, ya que se necesita cierto tiempo y apoyo para ser asimiladas. Si el proceso de adaptación no se desarrolla normalmente pueden aparecer síntomas de estrés.

En aquellos puestos que pueda preverse la existencia de este tipo de riesgo (banca, comercio, conductores, psiquiátricos...) y desde un nivel de intervención primario, debería partirse de un análisis de los incidentes que pueden presentarse a partir del cual puedan establecerse las medidas de seguridad oportunas, con vistas a minimizar la ocurrencia de sucesos traumáticos.

Asimismo los trabajadores deben conocer los riesgos que se pueden encontrar en el desarrollo de su trabajo siendo la formación de los trabajadores un elemento esencial en el manejo de acontecimientos violentos. A través de ella se aumentará la capacidad de reconocer el peligro y se ofrecerán medios para poder reaccionar de la manera más adecuada.

**Debería, pues, preverse la formación del personal para que conociera los riesgos a los que está sometido, las medidas tomadas por la empresa, el tipo de actuación adecuada así como para aprender a interpretar correctamente los incidentes previos;** por ejemplo la formación a personas expuestas a actos violentos a fin de interpretar algunos tipos de conducta previos a la agresión. **Esta formación debe ser revisada y actualizada, debiéndose repetir los actos formativos a fin de asegurar que se interiorizan las conductas adecuadas.**

Algunos de los aspectos que generalmente se incluyen en este tipo de formación son:

- Reconocimiento de conductas agresivas que pueden transformarse en violencia.
- Política de la empresa y recursos disponibles.
- Qué hacer y cómo actuar (permanecer en calma, utilizar el silencio,... ).
- Control del lenguaje corporal.
- Prácticas de trabajo seguras.
- Mecanismos de apoyo tras el incidente.

No debe sobreestimarse la eficacia de la preparación frente a situaciones traumáticas, ya que la capacidad de anticipación puede verse superada. Por ello, una vez que ha ocurrido la situación traumática será preciso la aplicación de medidas secundarias. La organización debe prestar atención a las consecuencias de un estrés agudo y debe ofrecer asistencia de manera que los trabajadores se sientan apoyados y tengan los medios de afrontar la situación. Es importante que el trabajador identifique los síntomas como una reacción normal a la situación vivida.

La actuación inmediata tras el incidente es crucial para la evolución de las posibles repercusiones a largo plazo ya que puede ayudar a evitar situaciones en la que las personas pierdan la confianza en sí mismos o se crean incapaces para seguir desarrollando sus cometidos.

El programa de intervención debe preverse formalmente en la programación de la empresa, teniendo previamente definidos el papel de los mandos, las personas que rodean a los afectados, formando al personal necesario y requiriendo ayuda externa cuando se precise. A pesar de que no se trata de psicoterapia, será preciso contar con personal especializado que estimule la adaptación de las personas frente a un suceso extraordinario, y que asesore en la adaptación del plan previsto en la empresa.

Deberá ofrecerse la posibilidad de expresar los sentimientos y los pensamientos que acompañaron al suceso, dar la oportunidad de hablar de la experiencia vivida, ya sea de manera individual o en grupo.

Pueden ser de utilidad reuniones en las que se analicen los aspectos que han intervenido, si han funcionado los mecanismos previstos, si podía haberse evitado..., realizando un examen crítico del episodio traumático.

---

¿Cómo se procedió durante el incidente?  
 ¿Se pudo haber hecho mejor?  
 ¿Se pudo haber previsto o evitado?  
 ¿Se han notificado los hechos? ¿A quién?  
 ¿Puede mejorarse el protocolo de notificación?  
 ¿Han sido eficaces las reuniones de reducción de la tensión y de información?  
 ¿Se dio apoyo e información suficiente?  
 ¿Se detectaron y derivaron los casos que necesitaban asistencia psiquiátrica?  
 Revisión de las políticas de la empresa.  
 Revisión de normas y procedimientos de seguridad general.  
 Revisión de normas y procedimientos que afectan al puesto de trabajo afectado.

---

Fuente: "Mobbing, violencia física y acosos sexual" INSHT, 2001.

---

TABLA 5. Examen crítico de incidentes.

Estas medidas deben tener en consideración tanto el apoyo emocional necesario como el proceso de integración, evitando estigmatizaciones. A este respecto, es vital la cultura de empresa y el contexto organizativo debiéndose evitar las actitudes de culpabilización o de consideración de debilidad. Se ha demostrado que es de gran utilidad el reconocimiento y el apoyo por parte de los superiores. Es conveniente hacer un seguimiento al cabo de un cierto tiempo con el fin tener la seguridad de que no hay secuelas y que los trabajadores no necesitan ayuda adicional.

## 8. Participación en la intervención psicosocial

Anteriormente nos hemos referido a la participación como factor de riesgo, en este apartado queremos resaltar su importancia a lo largo de todo el proceso de intervención sobre los riesgos de origen psicosocial.

La participación es necesaria en toda actuación preventiva, pero cobra especial importancia cuando se trata de actuar sobre los factores psicosociales. **Si en la fase de evaluación es básica la información y participación de los trabajadores, a fin de identificar las causas de los problemas y conocer las percepciones de los trabajadores acerca de sus condiciones de trabajo, esta participación es igualmente decisiva en el momento de decidir qué acciones son las más adecuadas y cuáles son las más factibles.**

A partir del conocimiento de los problemas, será posible proponer las medidas y la estrategia de intervención. **La propuesta de soluciones debe partir de la situación real de trabajo y debe asegurar que no interfiere en la realización de las tareas o que no genera nuevas dificultades y que es aceptada por los interesados.**

Ya que se trata de la introducción de cambios en el trabajo, es preciso tener en cuenta las posibles consecuencias sobre las personas que lo desarrollan y partir de la base que las personas que realizan el trabajo son las que pueden aportar soluciones específicas y adaptadas para mejorar el trabajo, sopesando las ventajas e inconvenientes que pueden suponer. De esta manera, la participación de los interesados a lo largo de todo el proceso aumentará la probabilidad de obtener resultados positivos.

Es decir que, las actuaciones en el ámbito de los riesgos psicosociales deben seguir un principio de participación clara y de transparencia informativa, evitando malas interpretaciones y enmarcando las actuaciones en las políticas de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud de la empresa. **Será preciso** (NIOSH 1998):

- **Crear una conciencia de la necesidad.**
- **Asegurar la implicación de la dirección.**
- **Incorporar a los trabajadores en todas las fases.**
- **Facilitar las capacidades necesarias para el desarrollo del programa.**

Es esencial, pues, potenciar los órganos de participación y consulta a fin de que contribuyan a la sensibilización hacia estos temas, partiendo del principio de que la cooperación entre los diversos estamentos de la empresa, y con los expertos externos cuando los haya, limita la ambigüedad, aporta distintos puntos de vista y hace posible la continuidad de las acciones.

**La discusión conjunta de los resultados de las evaluaciones se presenta como una vía para llegar a un acuerdo sobre la naturaleza del problema y su severidad, permite discutir las posibles soluciones y acordarlas, así como establecer los plazos de actuación y las responsabilidades de las partes implicadas.**

A partir de los datos de evaluaciones, pueden plantearse discusiones de grupo entre directivos, representantes de los trabajadores y expertos del ámbito de la Psicología, en un clima de confianza que posibilite la comunicación abierta.

Tengamos en cuenta además que, puesto que nos estamos refiriendo a los factores psicosociales, **la no participación de los propios implicados puede suponer una molestia en sí misma y puede ser vivida como una situación enojosa.** Por lo contrario, «la participación de los implicados puede tener un efecto intrínsecamente saludable para el bienestar colectivo».

Es particularmente importante que quede claro que **cualquier aportación acerca de aspectos relacionados con el trabajo** como factor de tensión o las propuestas de cambio en la realización del trabajo, **no será interpretado como una queja sino que será considerado y discutido para valorar la posibilidad de ser aplicado.**

Un aspecto importante que debe tenerse en consideración es la manera en que se implantan en la empresa los mecanismos de participación. En algunas ocasiones se «decide» unilateralmente que se pretende la participación, pero sin contar con las opiniones de los interesados desde el principio, olvidando que esto entraña una contradicción y puede fácilmente conducir al fracaso.

## 9. Factores de éxito

La implantación de las medidas de actuación para la prevención de riesgos, debería gestionarse, no como una actividad puntual, externa a la gestión general de la empresa sino que debe planificarse dentro de sus actividades habituales.

Recordemos que el R.D. 604/2006 por el que se modifica el R.D. 39/1997 de 17 de enero sobre Reglamento de los servicios de Prevención, establece que «el plan de prevención es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión... «y que «debe ser aprobado por la dirección de la empresa, asumido por toda su estructura organizativa, en particular por todos los niveles jerárquicos y conocido por todos los trabajadores».

Más allá de los preceptos legales, la gestión del riesgo psicosocial se incluye hoy en día en los enfoques modernos de «empresas saludables», «promoción de la salud» o el término acuñado por la OIT «trabajo decente». Estos conceptos tienen una perspectiva no sólo negativa de la salud o del trabajo, sino que buscan potenciar los aspectos positivos del mismo partiendo del binomio trabajo/persona como elementos de un mismo sistema que deben actuar conjuntamente para obtener fines comunes. En ellos **la cantidad y la calidad del trabajo van asociados y están relacionados con el bienestar y la salud de las personas.**

A pesar de ello generalmente, incluso en organizaciones en las que se incluyen este tipo de políticas, las actuaciones dirigidas a reducir el estrés responden a una necesidad ya sea legal, por ejemplo cumplir la LPRL, económica (reducir costes, absentismos, después de una crisis) y no al deseo de ofrecer un trabajo satisfactorio. Por ello, existe el peligro que las acciones de mejora se establezcan como objetivos concretos, que, una vez conseguidos, ya no tienen más razón de ser y que no responden a un planteo sistemático. Sin embargo, el desarrollo de estrategias de intervención deberían ser contempladas desde la perspectiva de la prevención de riesgos, ser consideradas como medio de mejorar la salud de la organización y enmarcarse en los objetivos generales de la empresa a partir de los principios generales de la actuación preventiva de identificación de los riesgos, evaluación de los mismos e intervención para su minimización.

**Para la mejora de las condiciones psicosociales, no puede decirse que una actuación sea mejor que otra, ni que algunas presenten ventajas frente a otras. El éxito no depende sólo del qué sino del cómo y de la adecuación a la situación concreta a la que deba aplicarse.**

Así, además de conocer cuáles son las causas de una situación de riesgo y de saber qué medidas concretas hay que llevar a cabo, **es también de suma importancia planificar el proceso para la implantación de las medidas organizativas necesarias (cómo llevar a cabo esas medidas), quién debe de hacerlo, cómo debe hacerse, qué momentos son aconsejables y cuáles no, dónde llevar a cabo las medidas y dónde no, etc.**

Es preciso tener en cuenta la cultura de la empresa, ya que condiciona el tipo de intervención y el éxito de la misma; **la cultura determina, al menos hasta un cierto punto, aquello que es viable y aquello que es impensable hacer en un contexto determinado.** En aquellas organizaciones que cuenten con un clima de comunicación abierta, en la que el diálogo es una herramienta habitual, será más fácil poder plantear las posibles situaciones de estrés y discutir las posibles soluciones. Por el contrario **algunas actuaciones pueden resultar incompatibles con las organizaciones rígidas y muy jerarquizadas.**

A pesar de que no se pueden dar soluciones globales, ya que las actuaciones dependen del contexto organizativo, las tareas, las personas a las que van dirigidas, etc., sí que podemos dar unas líneas generales de actuación.

En primer lugar, la pregunta que debemos plantear es si las acciones previstas están dirigidas a la fuente del problema y si ésta ha sido correctamente identificada.

Por otra parte, es frecuente que se quieran aplicar medidas universales, olvidando que es preciso adaptar las actuaciones al contexto concreto. Partiendo de los conceptos teóricos de la Psicología, deberán elegirse las posibles vías de intervención, adaptándolas a las particularidades de cada situación. Por ejemplo una evaluación de riesgos puede reflejar exceso de carga en un grupo de trabajadores. La recomendación general es que la cantidad y complejidad de la tarea debe adaptarse a las capacidades individuales. Así, en el momento de definir qué actuación es la adecuada debemos preguntarnos ¿cuáles son los factores que determinan esta carga? ¿Se debe a las exigencias de atención y concentración, a una incorrecta distribución del tiempo de trabajo, a que no se dispone de la información necesaria, a una falta de formación...?

Para que las acciones tengan éxito podemos proponer los pasos a seguir, a partir de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo (2007) y que se basan en:

- **Análisis adecuado de los riesgos.** Debe conocerse el punto de partida para fijar objetivos que pretendan alcanzarse y poder constatar si se cumplen.
- **Definir los objetivos y los grupos a los que se aplicará.** Prever sistemas de control de los resultados obtenidos, de la efectividad de las medidas. Queremos hacer hincapié en este punto ya que es frecuente que no se prevean criterios para el control de las repercusiones de las medidas, tanto sobre la organización (productividad, coste/beneficio, datos de absentismo, quejas ....) como sobre las personas (análisis de satisfacción, actitudes...) por lo que es difícil conocer las consecuencias de las medidas tomadas.
- **Planificación de recursos:** Determinar las responsabilidades y los medios necesarios, asignar funciones, establecer cronograma.
- **Dar prioridad a las actuaciones sobre los aspectos organizativos del trabajo,** sin olvidar las actuaciones individuales: primar las actuaciones sobre las fuentes de estrés, sin olvidar otras actuaciones de prevención secundaria.
- **Buscar soluciones específicas para la situación.** Atender a las recomendaciones de los expertos conjuntamente con las aportaciones basadas en la experiencia diaria de los trabajadores.
- **Implicación de los interesados y de los agentes sociales.**
- **Apoyo y compromiso de la dirección.**
- **Evaluar la intervención para comprobar que tiene los efectos deseados:** fijar objetivos para irlos comprobando, pedir opinión sobre su funcionamiento y rediseñar si es necesario.

- 
- Actuar a nivel de reestructuración de la organización del trabajo y de las tareas.
  - Diseñar estrategias de cambio prolongado, a largo plazo.
  - Implicación efectiva de la dirección en todas las fases del proceso: compromiso explícito, aportación de recursos, intervención visible en las distintas etapas.
  - Contar con el asesoramiento de expertos externos a la empresa.
  - Establecer procesos de participación de los trabajadores desde la primera a la última fase.
  - Enseñar a participar, especialmente a los trabajadores de más bajo estatus, y a confiar en la propia participación.
  - Revisar las funciones de mandos intermedios y técnicos derivadas del fomento de la autonomía y las redes de apoyo social, definiendo las acciones necesarias para adaptarlas.
- 

Fuente: Vega, S. *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social*. NTP 604.

TABLA 6. Algunas condiciones de éxito de las actuaciones psicosociales.

## Bibliografía

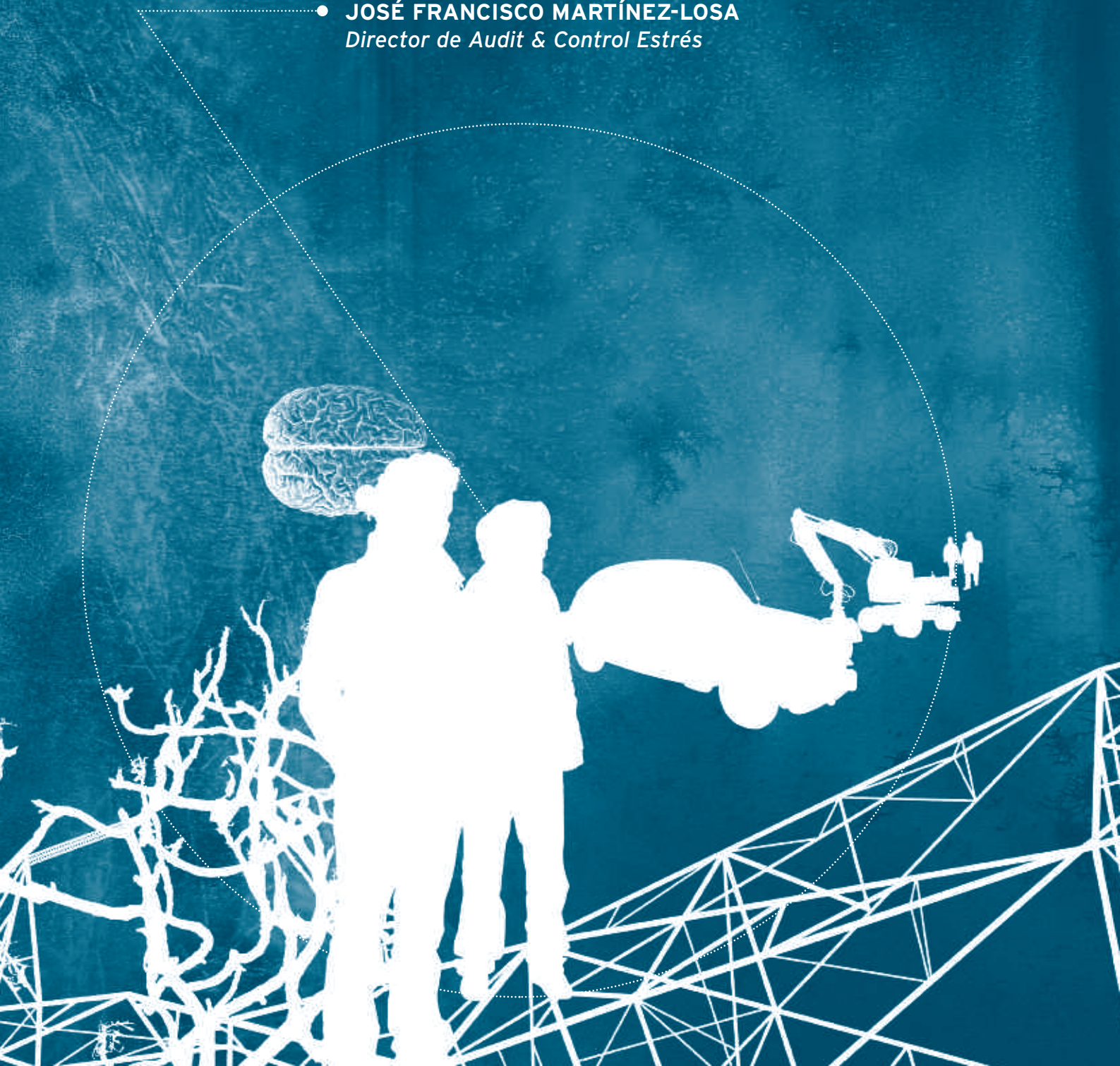
- **Arquer de I.; Oncins, M.** Mejora del contenido de trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas. NTP 444.
- **Cox, T.; Griffiths, A.; Rial-González, E.** Research on work-related Stress. European Agency for Safety and Health at work, Luxembourg, 2000. [osha.europa.eu/publications/reports/203/stress\\_en.pdf](http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf)
- **Daeseliere, T.** La prévention des événements traumatisants au travail. Travail et bien-etre, 2001,4, 11-14.
- **Di Martino Vittorio, Mohtar Musri.** Guidance for the prevention of stress and violence ant the workplace. Kuala Lumpur, 2001. Ministerio de Recursos Humanos de Malasia. <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf>
- **European Agency for Safety and health at work** How to tackle with Psychosocial issues and reduce work-related stress. Luxembourg, 2002.
- **Iavicoli, S.** (coord) Stress at work in the enlarging Europe. ISPESL, 2004.
- **Martín Daza, F.; Nogareda Cuixart, C.** Prevención del estrés: Intervención sobre la organización. NTP438, INSH, Barcelona. [www.mtas.es/insh/ntp/ntp\\_438.htm](http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_438.htm)
- **Martín Daza, F.** Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo. Barcelona NTP 349, INSH, Barcelona. [Barcelona.www.mtas.es/insh/ntp/ntp\\_349..htm](http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_349..htm)
- **McIntyre, S.** (Ed) Occupational Health Psychology: European Perspectives on research, education and practice, Vol. 1, 2006.
- **NIOSH,** El estrés en el trabajo, Cincinnati 1998. <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html>
- **Nogareda, C.** (coord) Psicología del trabajo. (2ª Ed.) INSH, Madrid, 2006.
- **Occupational Safety and Health Service.** Healthy work. Managing stress and fatigue in the workplace. Department of Labour, Wellington, 2003.
- **Perez, J. y otros.** Mobbing, violencia física y acoso sexual. INSH, Barcelona, 2001.
- **Schabracq, M.J; Winnubst. J.A.M; Cooper C.L.** The Handbook of Work and Health Psychology (2 nd ed) John Wiley and Sons, Chichester, 2003.
- **UNE-EN ISO 6385:2004** Principios ergonómicos para el diseño de sistemas de trabajo.
- **Vázquez Fernández, M.** El tratamiento legal de los riesgos psicosociales. Ponencia en: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Málaga, Octubre 2006.
- **Vega, S.** Riesgo psicosocial: el modelo demandas-control. NTP 604, INSH, Barcelona. [www.mtas.es/insh/ntp/ntp\\_604.htm](http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_604.htm)





# Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial

• **JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ-LOSA**  
*Director de Audit & Control Estrés*





Un curioso caso, nos puede dar una idea del papel del clima en la percepción de los trabajadores. Poco antes de colaborar con una empresa de consultoría informática, habían pasado entre los trabajadores una encuesta de clima, entre otras se había incluido una pregunta abierta en la que los trabajadores debían escribir el número de personas que en su opinión habían sido despedidas de la empresa durante en el último año. La empresa intentaba capear lo mejor posible un momento de crisis, intentando mantener los puestos de trabajo, pero, aún así, se había visto obligada a reducir la plantilla en 14 personas. La media de las opiniones de los trabajadores (en la encuesta habían participado aproximadamente 400 trabajadores), era de aproximadamente, ¡45 personas!



*Extracto del capítulo elaborado por José Francisco Martínez-Losa.*

## Índice

1. Introducción .....	42
2. Delimitación del marco de intervención macroorganizativo .....	42
3. Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial .....	45
3.1. El contexto socio-económico con el que se relaciona la empresa .....	45
3.2. Estructura de la organización .....	47
3.3. Mecanismos de coordinación .....	48
3.3.1. Liderazgo y supervisión .....	50
3.3.2. Sistemas de gestión y normalización .....	52
3.4. Cultura y clima .....	56
4. El proceso de intervención psicosocial .....	59
4.1. Modelo de gestión de la prevención de riesgos psicosociales de Audit & Control Estrés. La evaluación de riesgos psicosociales como intervención .....	59
4.2. El proceso de intervención .....	60
4.3. Abordar lo psicosocial desde la prevención de riesgos laborales .....	61
5. Hacia una cultura de salud y responsabilidad psicosocial .....	61
Bibliografía .....	63

## 1. Introducción

En las últimas dos décadas las organizaciones han incorporado numerosos elementos y desarrollado sistemas de organización y gestión que sin duda pueden considerarse intervenciones de mejora de las condiciones psicosociales en el trabajo. En muchos casos, estos cambios han sido fruto de decisiones estratégicas y/o de adaptación a nuevos modelos de organización y nuevas posibilidades tecnológicas, y se han tomado fuera del marco de la prevención de riesgos laborales. El uso de criterios más objetivos «y conocidos» en la valoración del trabajo individual o de un grupo de trabajadores, las posibilidades para flexibilizar la jornada laboral y conciliarla con la vida personal, el nivel de interés por los trabajadores (clientes internos) que incorporan modelos de gestión como el EFQM o de Responsabilidad (Social) de la Empresa, el esfuerzo por equilibrar las necesidades operativas con los de las personas por parte de los responsables de recursos humanos, son sólo una pequeña porción de las numerosas «intervenciones psicosociales» que se han producido recientemente y pueden tener efectos positivos en la salud.

En numerosas ocasiones, hemos asistido a la adaptación forzosa de las empresas a nuevas situaciones de su entorno –competencia y mercados globalizados, nuevos valores sociales, políticos y culturales, nuevas tecnologías y sistemas de comunicación, nuevas demandas y necesidades de sus grupos de interés (stakeholders), etc.– que a veces han favorecido la mejora de algunas condiciones psicosociales de trabajo, y otras veces las han empeorado.

## 2. Delimitación del marco de intervención macroorganizativo

La perspectiva «macro» de la organización sugiere factores globales que van a estar en la base y servir de marco de referencia de todas las actuaciones de la empresa. Trataré de delimitar el marco de intervención al que hacemos referencia cuando hablamos de dimensiones o factores macroorganizativos.

Esta terminología la podemos encontrar fundamentalmente, en la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la O.I.T., que en su apartado dedicado a los Factores Psicosociales y de Organización distingue entre factores inherentes al trabajo (carga de trabajo, la jornada, el diseño del entorno, factores ergonómicos, autonomía y control, ritmo, supervisión electrónica, claridad y sobrecarga de rol) y factores macroorganizativos.

Como factores macroorganizativos presenta artículos sobre los siguientes temas:

- La gestión de la calidad total.
- El estilo de dirección.
- La estructura organizativa.
- El clima y la cultura organizativos.
- La Medición y remuneración del rendimiento.
- Cuestiones de personal (que incluye diversos temas como los trabajadores eventuales, el teletrabajo, la asistencia social, el apoyo de servicios de cuidado de niños y ancianos, etc.).

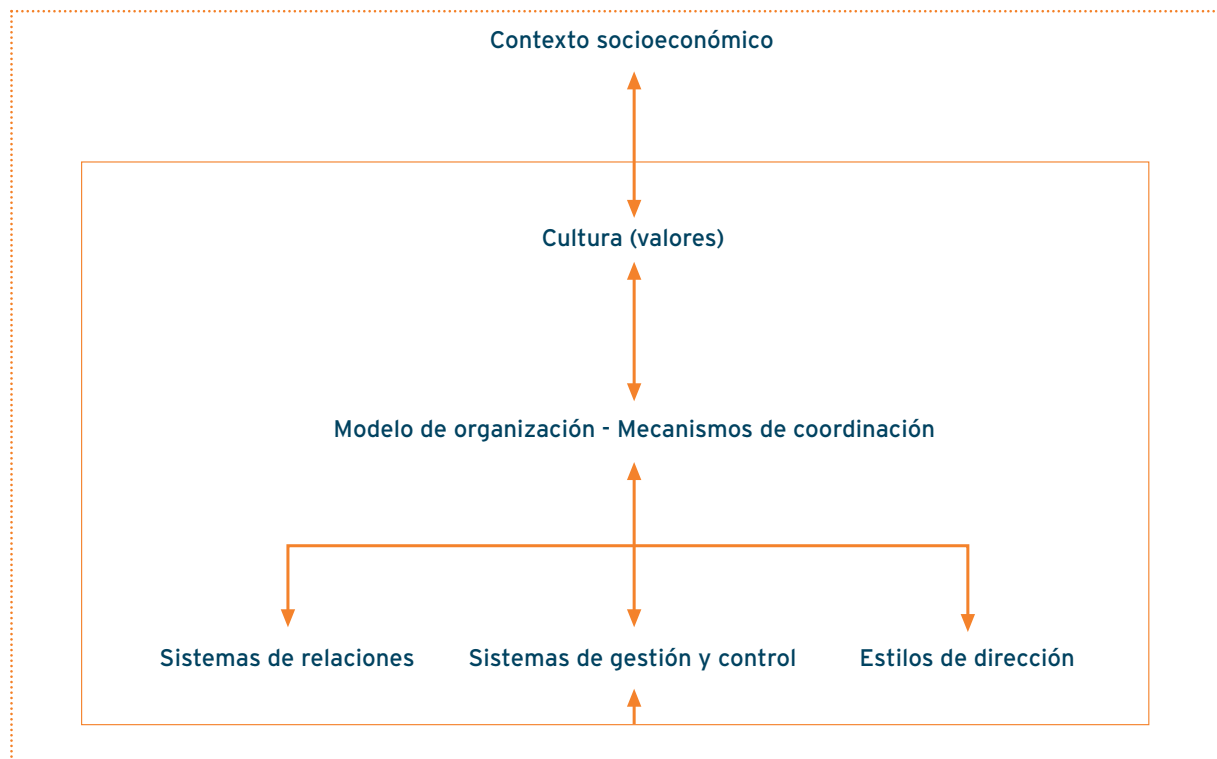
José María Peiró (1992), refiriéndose a los estresores a nivel organizacional, apunta a las características globales de la organización como «contexto organizacional en el que las personas trabajan e interactúan, así como un sistema que regula esas interacciones y comportamientos tratando de incrementar, al mismo tiempo, su predictibilidad y su coordinación en vista al logro de los objetivos organizacionales», y distingue fundamentalmente dos: la estructura organizacional y el clima organizacional.

En su Metodología PREVENLAB para el análisis y prevención de riesgos psicosociales (Peiró, 1999, 2003, 2006) distingue diversas facetas y factores que considero de alcance más global en la organización (macroorganizati-

vos): la estructura de la organización, el clima social y la comunicación en la empresa, las políticas y prácticas de recursos humanos (que incluye también la actuación sindical y las prácticas de contratación y despido), el estilo de dirección, la misión y cultura de la empresa (distinguiendo valores sobre temas internos y externos), la estrategia de la empresa y sus perspectivas de cambio (progresivo o radical) y el ambiente en el que se desenvuelve la empresa (competitividad, imagen, mercado laboral).

Otros referentes en el campo del comportamiento organizacional como Ivancevich, Konopaske y Matteson (1987, 2005) distinguen 4 niveles de estresores: **individual** (conflicto, sobrecarga y ambigüedad de rol, nivel de responsabilidad, ritmo del cambio, etc.), **grupál** (comportamiento de los directivos, falta de cohesión, conflictos intragrupo, incongruencia del estatus, etc.), **organizacional** (cultura, tecnología, estilos directivos, diseño de la organización, política) y **factores no laborales** (conciliación, economía, falta de movilidad, etc.). **El nivel «macro» al que hacemos referencia coincidiría con su nivel organizacional.**

Siguiendo criterios similares a los apuntados por estos autores y teniendo en cuenta que es difícil marcar límites entre lo que se puede considerar un nivel de actuación estrictamente macro y niveles micro más próximos a la realidad de los trabajadores, voy a proponer el siguiente esquema:



ESQUEMA 1: Dimensiones macro-organizativas.

De este esquema trataré específicamente en el próximo apartado los siguientes puntos:

- Contexto socio-económico.
- Estructura de la organización.
- Mecanismos de coordinación.
  - Liderazgo y supervisión.
  - Sistemas de gestión y normalización.
- Cultura y clima.

Numerosos autores señalan que el impacto de este tipo de factores macro sobre la percepción, el comportamiento, las actitudes de los trabajadores y sus experiencias de estrés es indirecto y está mediado por la interacción del trabajador con dimensiones de nivel micro: «...los efectos de la estructura sobre la salud y el bienestar de los trabajadores aparecen mediatizados por características del entorno de trabajo más cercanas.» (Tetrick, 1995). En general, podemos decir que nos estamos refiriendo a las condiciones de riesgo psicosocial que habitualmente señalan los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales.

Desde la práctica y aplicando una visión sistémica de las relaciones entre los distintos elementos (subsistemas) de la organización, podemos apuntar dos líneas de actuación:

1. En las evaluaciones de riesgo psicosocial, debemos tener en cuenta que las dimensiones de riesgo que identifiquemos pueden ser síntomas de unas condiciones de riesgo a nivel macro (causas básicas).
2. En las intervenciones podemos utilizar estrategias en el nivel micro que, si se aplican de una forma determinada y se dan una serie de condiciones, pueden incidir sobre estos elementos estructurales.

Normalmente, al realizar una evaluación de riesgos psicosociales no percibiremos las condiciones de riesgo macroorganizativas por sí mismas sino, como apuntaba, a través de sus manifestaciones en condiciones de trabajo más próximas al trabajador. En definitiva, los factores de riesgo psicosocial habituales en los métodos de evaluación son, a menudo, los síntomas de problemas estructurales. Una caída a distinto nivel puede estar relacionada con un mal estado de una barandilla (causa inmediata) que no ha sido inspeccionada puntualmente por no existir un plan de inspección o porque éste, a tenor de este accidente, ha demostrado que no es el adecuado (causa básica). Al igual que una investigación de accidentes nos identifica diferentes niveles de causalidad, podemos y debemos actuar en el caso de los riesgos psicosociales.

Para llegar a identificar estas «causas básicas» es fundamental el uso de técnicas cualitativas en la evaluación de los riesgos psicosociales. La información cualitativa nos permitirá relacionar diferentes percepciones, resultados y datos (por ejemplo, a través del análisis de la estructura de la organización, de las relaciones entre distintas áreas o puestos, de la formulación de políticas generales o de las específicas de un área funcional, de los resultados de un estudio de clima o del estudio de mensajes y comunicados internos) con factores de nivel superior en la organización.

Sugerir intervenciones psicosociales desde niveles menos ambiciosos para lograr cambios de mayor peso organizativo, requiere que confluayan una serie de factores: soporte de la dirección y liderazgo claro del proceso de implantación, consenso de los diferentes grupos de interés, objetivos basados en comportamientos que sean claros y se puedan medir, información y participación de los trabajadores implicados en el proceso de cambio, consistencia de los logros en el tiempo (en general, los objetivos finales se marcarán a medio plazo), etc., y, en muchas ocasiones, paciencia para ver los resultados.

En la Guía de Foment: Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales: Evaluación de Riesgos (2006), apuntaba una serie de consejos para realizar esta intervención:

- La prevención de riesgos psicosociales es responsabilidad de todos, pero atañe especialmente a la dirección general y a la función de desarrollo de personas.
- Diseñar intervenciones positivas, incorporando objetivos y utilizando un lenguaje positivo de promoción de la calidad de vida en el trabajo.
- Desarrollar una prevención proactiva que evite las consecuencias negativas de los riesgos psicosociales para la organización (pérdida de competitividad) y para los trabajadores y sus familias.
- Integrar la prevención de los riesgos psicosociales en la estrategia de la organización y del resto de áreas funcionales.

- Avanzar poco a poco pero sin pausas. Se trata de realizar un cambio cultural sin estridencias, a través de un cambio pausado, ejemplar, coherente y consistente.
- Aplicar la ley de Pareto. Identificando aquellas actuaciones -que a menudo coinciden con planes de mejora previstos, o suponen pequeños ajustes de éstos- que pueden movilizar a favor las actitudes de nuestros colaboradores y lograr resultados positivos en su percepción de bienestar y satisfacción.
- Actuar de forma realista. Debemos proponer medidas preventivas que encajen con los propósitos, estrategias, planes, posibilidades y recursos disponibles de la organización. Ésta se ha de sentir plenamente capaz de lograr los objetivos propuestos.
- Tener en cuenta que algunos factores de riesgo psicosocial forman parte intrínseca de la naturaleza de la tarea o de condicionantes macroorganizativos y/o externos muy difíciles de modificar sin perjudicar la salud de la propia organización (por ejemplo, la situación del mercado, conflictos en la dirección de una empresa familiar, etc.). En estos casos deberemos identificar oportunidades de mejora relacionadas con otros factores que puedan actuar como mecanismos compensatorios y plantear, si fuera posible, objetivos más a largo plazo para intervenir sobre esas causas.

### 3. Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial

Aunque en este apartado **hemos considerado cuatro principales dimensiones macroorganizativas, éstas están interrelacionadas y resulta difícil establecer límites entre ellas.** Algunos ejemplos que ilustran esta relación:

- La estructura de la organización define y se define, en gran parte, a través de los mecanismos de coordinación. Por ejemplo, una estructura burocrática utilizará numerosas y detalladas normas y procedimientos como mecanismo de coordinación.
- Para lograr de verdad los objetivos de un sistema de gestión de la calidad (marco que incorpora mecanismos de coordinación) es necesario consolidar una cultura de calidad.
- La cultura de la organización determina en gran medida el estilo de supervisión de los mandos intermedios y sus competencias de liderazgo.
- El tamaño de la organización suele estar relacionada con el grado de formalización de los procedimientos y normas.

#### 3.1. EL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO CON EL QUE SE RELACIONA LA EMPRESA

Al igual que las decisiones estratégicas tienen en cuenta la interacción de los dos escenarios: el interno (la organización) y el externo (el entorno), la evaluación e intervención psicosociales deben considerar también esta interacción. Por ejemplo, la percepción de los procesos de cambio no será la misma en sectores y colectivos de empleo estables que en aquellos más inestables. **Con frecuencia observamos como trabajadores en sectores más estables y con mejores condiciones laborales se muestran más críticos con la empresa durante la evaluación.**

Algunos de los factores externos que están influyendo en las condiciones psicosociales y la percepción que los trabajadores tienen de estas son: la globalización, especialmente en algunos sectores, la diversidad cultural, la reputación de la empresa, el entorno legal (legislación, convenios) y sindical, el mercado laboral y educativo, factores demográficos y de distribución geográfica (comunidad y entorno, tamaño, transportes), el mercado y la competencia del sector, los valores sociales y las nuevas alternativas y necesidades (conciliación, teletrabajo, temporalidad, etc.). **Para interpretar la realidad psicosocial y programar acciones de mejora es importante conocer cuál es la posición y las respuestas de la empresa en ese contexto.**

La empresa es un sistema abierto en constante interacción con su entorno. **Desde un punto de vista de intervención psicosocial, en general, el impacto de la empresa sobre el entorno es pequeño, pero sí es posible, trabajar sobre algunas de las percepciones que los trabajadores tienen sobre éste.**

Hace unos años tuve la ocasión de participar en proyectos para desarrollar la empleabilidad de trabajadores en sectores industriales en crisis. El principal objetivo era desarrollar competencias en los trabajadores para que se preocuparan de la evolución de su entorno laboral y socioeconómico, conocieran sus carencias y fortalezas frente a las nuevas necesidades del mercado laboral y desarrollarán estrategias personales proactivas para adaptarse a esas nuevas necesidades. En uno de los proyectos participaron un importante número de empresas textiles, que conscientes de las dificultades que atravesaba el sector decidieron formar a los trabajadores para enfrentarse a futuras eventualidades. Más adelante, algunas de estas empresas pudieron embarcarse con éxito en procesos de cambio y reconversión con estos trabajadores que habían participado en el proyecto (talleres formativos y tutorías de seguimiento) y que habían desarrollado mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, iniciativa propia.

Otro ejemplo que cada vez es más frecuente encontrar en empresas, sobre todo las implicadas en programas de responsabilidad social, es la promoción de acciones de voluntariado entre los trabajadores de la empresa. Estas actuaciones pueden tener efectos beneficiosos a nivel interno: mejora del clima emocional, actitudes de solidaridad y de trabajo en equipo, sentimiento de orgullo y lealtad hacia la empresa, mayor satisfacción y motivación e, incluso, en muchas ocasiones suponen el desarrollo de habilidades útiles en el entorno de trabajo.

**A la hora de analizar el efecto del entorno en las organizaciones, se debe tener en cuenta el efecto de elementos «culturales» coyunturales que son fruto del enfrentamiento de la empresa a cambios profundos de su entorno y que con el tiempo pueden llegar a convertirse en elementos estructurales que afecten al conjunto de principios, valores, etc. de la organización.** Ejemplo de algunos de estos cambios que se han ido produciendo: son la amortización de puestos de trabajo por redimensionamientos y formalización de los procesos, la introducción de las tecnologías de la información y su impacto en las relaciones funcionales, operativas y personales, la profesionalización de los procesos y procedimientos de trabajo y paralelamente la pérdida de la calidez de las relaciones personales, etc. Lo que nadie puede poner en duda es que estos cambios son cada vez más frecuentes y de más profundo calado.

La reciente crisis del sector de las tecnologías de la información (TI), supuso un cambio radical en el mercado laboral para los técnicos informáticos. Se pasó de una situación en la que las empresas pujaban para atraer y retener a estos técnicos, a otra en la que estas mismas empresas comenzaron a reducir sus plantillas. Durante, este período estábamos realizando la evaluación de riesgos psicosociales en una empresa de consultoría informática (con 4 centros de trabajo y aproximadamente 1000 trabajadores en toda España), con la que habíamos comenzado a colaborar un par de años antes en un proyecto para reducir la elevada rotación que se daba entre los técnicos jóvenes. En este tipo de empresas es frecuente encontrar una especie de bolsa de trabajo interna en la que se van incorporando los que acaban de terminar su participación en un proyecto y esperan su incorporación en uno nuevo. Normalmente esta situación de «tránsito» servía para la formación interna de estos grupos. En la evaluación encontramos que estos trabajadores parecían estar en una situación especialmente crítica, se sentían abandonados, desmotivados, sin control sobre su situación y con incertidumbre en cuanto a su permanencia en la organización. También comprobamos que en uno de los centros de trabajo (aproximadamente 400 trabajadores), aún produciéndose esa misma situación, los efectos negativos eran menores, en nuestra opinión por un mayor seguimiento (y más visible) de estos casos individuales por parte de recursos humanos y de sus responsables de su unidad. Para el resto de compañeros también suponía una situación estresante, ya que manifestaban vivir momentos de incertidumbre al finalizar los proyectos y no saber en muchos casos si estaban asignados a un nuevo proyecto.

### MEDIDAS QUE SE ADOPTARON

- Diseño de un modelo de formación interna estratégico, aprovechando el conocimiento del personal de la organización.
- Acciones de formación específica para proyectos internos desarrolladas por los propios trabajadores.
- Desarrollo de productos internos que se puedan comercializar posteriormente. (De esta manera se pretendía que estos trabajadores valoraran su trabajo encontrándole sentido y utilidad).
- Se designa una figura vinculada a la dirección que asuma el liderazgo del proyecto y sea capaz de integrar los intereses particulares de las diferentes unidades de negocio. (Algunos centros ya habían intentado experiencias similares sin continuidad por la falta de una figura fuerte que liderara el proyecto).
- Se informa de las medidas a los responsables de las unidades y se les pide que intenten reducir las situaciones de incertidumbre de sus equipos.

El peso de los cambios es relativo y lo vivirán con mayor o menor intensidad o, incluso, de manera diferente los distintos colectivos de la empresa en función de su distancia a los núcleos de decisión (grado de centralización), el tipo de información recibida y los canales utilizados, el contexto, etc.

### 3.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Zerilli (1989) define organización como «la combinación de medios humanos y materiales, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de relaciones e interdependencias entre los distintos elementos que la constituyen». Es precisamente esta combinación de elementos y el esquema de dependencias y relaciones -distribución de roles y funciones (Porras y Robertson, 1992)- que permiten coordinar los esfuerzos de todos los componentes hacia la consecución del objetivo, el objeto de los dos siguientes apartados.

Para comprender el efecto en la percepción de los trabajadores de las condiciones psicosociales, un marco de referencia organizacional interesante es el que aportan Sutton & Kahn (1987). **Para estos autores «la estructura (de la organización) se puede considerar como un sistema de mecanismos formales para mejorar el entendimiento de los acontecimientos, su predictibilidad y su control».** Por lo tanto, podríamos estimar cómo se perciben determinadas condiciones de trabajo en base a estas 3 dimensiones organizacionales «antídoto» relevantes, frente al distrés (estrés con consecuencias negativas) de la vida organizacional (Tetrick, 1995).

En base a estas dimensiones, Tetrick señala que se puede pensar que las grandes organizaciones que adoptan estructuras burocráticas, por la especialización funcional, la definición de la estructura jerárquica y de las normas y procedimientos de trabajo, contribuirían a mejorar la predictibilidad y comprensibilidad de los acontecimientos, reduciendo por tanto el estrés. Sin embargo, reducen el control de los trabajadores frente a los mismos.

Payne y Pugh (1976) manifiestan que **el tamaño de la organización puede contribuir al incremento del estrés porque se reduce la comunicación, se incrementa la cantidad de trabajo y el número de especificaciones y existe menos coordinación.** Una comunicación inadecuada reduce la predictibilidad y la comprensibilidad (Tetrick, 1995). En el ejemplo que señalaba en el apartado anterior de la empresa de consultoría informática, los empleados en situación de «tránsito» del centro de trabajo que recibían más información de superiores manifestaban estar menos estresados que los trabajadores en su misma situación de otros centros.

La mayoría de los autores coinciden en proponer modelos estructurales más flexibles, que permitan una más rápida y adecuada adaptación al entorno: **«...unos cambios estructurales que eviten los efectos de esta rigidez frente a los peligros beneficiarían tanto a la organización como a la salud y el bienestar de los trabajadores»**



(Tetrick, 1995), y propone como ejemplo las estructuras matriciales. Sin embargo, debemos tener en cuenta que estos modelos, en los que a menudo se cruzan líneas jerárquicas en proyectos transversales, pueden provocar estrés por conflicto de rol (Quick y Quick, 1994).

Así mismo, los rediseños de la estructura organizacional pueden ser un fuente importante de estrés (generan temores e incertidumbre respecto al rol, a una posible pérdida de poder, etc. y pueden ser fuente de conflictos) (Golembiewsky, 1982), pero, al mismo tiempo, pueden contribuir a reducirlo, favoreciendo modelos de dirección con mayor delegación del poder (con mayor control de los trabajadores), una comunicación más fluida (mejora la predicción y la comprensión), el trabajo en equipo y la resolución de conflictos (Golembiewsky, 1982; Porras y Robertson, 1992).

**Peiró (1992) cita los resultados de diferentes estudios sobre la relación entre diversas dimensiones de la estructura organizacional y comportamientos y actitudes de los trabajadores:**

- La centralización de la toma de decisiones (en los niveles superiores de la jerarquía) se relaciona con sentimientos de alienación y de forma negativa con la satisfacción. No obstante, señala Pines (1982) que no es tanto la centralización sino el papeleo innecesario, los trámites superfluos y los problemas de comunicación lo que genera estrés.  
**Los principales expertos en organización coinciden en abogar por modelos más descentralizados que favorezcan más la autonomía de las unidades y de los individuos, que estén más cercanos y sean más ágiles frente a la realidad del mercado.**
- La complejidad vertical (muchos niveles jerárquicos) se relaciona negativamente con la satisfacción.
- La posición jerárquica se relacionan positivamente con la satisfacción.
- Las posiciones «staff» se asocian con menos satisfacción e incremento de la rotación y absentismo.
- La formalización de operaciones y procedimientos presenta una relación negativa con la satisfacción.

Sin embargo, también señala que según diversos autores «el impacto de la estructura de la organización sobre las actitudes y comportamientos de sus miembros no es directa sino que probablemente esté mediada por otras variables de nivel más micro».

En este mismo sentido, se pronuncia Tetrick (1995): «los efectos de la estructura sobre la salud y el bienestar de los trabajadores aparecen mediatizados por características del entorno más cercanas», y además «...muchos estudios parten de la presunción de que existe una única estructura organizativa, dotada de un nivel consistente de formalización y centralización en toda la organización.», y propone investigar la estructura de unidades menores. Por otra parte, factores individuales y culturales van a producir diferentes respuestas frente a las condiciones estructurales de riesgo (Marino y White, 1985; Peterson y cols. 1995).

Es decir, **el impacto de las condiciones macroorganizativas sobre el trabajador también estará influido por la formación del trabajador, el rol y las responsabilidades de su puesto de trabajo, las funciones y la estructura su departamento, etc.** Una actuación rigurosa, por tanto, nos debe llevar a recopilar estas condiciones de trabajo y analizar cómo son percibidas por los diferentes colectivos de la organización. De esta manera, podremos obtener visiones diferenciadas por grupos, colectivos, áreas o departamentos y compararlas entre ellas y con el conjunto de la organización. Las diferencias que encontremos nos proporcionan valiosas pistas para la evolución e intervención psicosocial.

### 3.3. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

La estructura de una organización define la forma en que se relacionan los diversos elementos que la componen. En muchas ocasiones, estas relaciones formales e informales (también existe otra estructura informal),

serán posibles fuentes de riesgos psicosociales, ya que van a determinar, entre otros factores, los contenidos y prácticas de trabajo, las responsabilidades y funciones, las condiciones y el clima, las políticas y procedimientos, los canales de comunicación y los mensajes, las relaciones interpersonales y los flujos de trabajo, los estilos de dirección y los mecanismos de control, las expectativas y aspiraciones de sus miembros, etc.

Henry Mintzberg (1979) denomina **mecanismos de coordinación a las diferentes modalidades de interrelación entre los elementos que conforman la organización, de manera que permitan compatibilizar y coordinar las diferentes funciones y tareas para alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia. Estos mecanismos son los siguientes:**

- **Adaptación Mutua.** La coordinación se consigue a través de procesos de comunicación informales.
- **Supervisión Directa.** Existe una delimitación clara de las funciones con supervisores que coordinan las funciones de sus subordinados, dando instrucciones y controlando su trabajo.
- **Normalización.** La coordinación se consigue definiendo los procesos de trabajo (las tareas, contenidos y procedimientos que se deben seguir), los resultados (objetivos y estándares de calidad y/o de cantidad a conseguir), las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que exige cada función o puesto de trabajo).

Estas diferentes formas de coordinación pueden presentarse de forma aislada o conjunta, aunque normalmente, coexisten todas ellas en menor o mayor medida, predominando algunas en función del tipo de organización o su estructura.

Todos estos mecanismos de coordinación configuran las características principales de los puestos de trabajo (funciones, responsabilidades, tareas, relaciones, intercambios de información, etc.) y tienen un papel decisivo en cómo los trabajadores perciben su trabajo y el entorno laboral y en sus actitudes y comportamientos. Por ello he decidido utilizar este modelo para tratar de entender el efecto de estas dimensiones y qué actuaciones podemos incorporar para prevenir condiciones de riesgo psicosocial.

Los tres mecanismos son relevantes desde el punto de prevención de riesgos psicosociales, sin embargo, **en este apartado vamos a centrarnos en la supervisión directa y la normalización**, y dentro de esta última, especialmente, en los sistemas de gestión de personas (recursos humanos). La adaptación mutua está estrechamente relacionada con la cultura y la percepción del clima de la empresa, por lo que la trataremos en el siguiente apartado.

Algunos de los principales problemas que hemos encontrado con frecuencia y que están relacionados con la normalización de procesos son: la incongruencia entre los procedimientos y la práctica real, la excesiva burocratización o rigidez de los procedimientos y, en ocasiones, la ambigüedad frente a situaciones no contempladas y conflictivas (por ejemplo, cara a los clientes).

Tetrick (1995) señala que **los procedimientos y normas detallados en exceso pueden inducir frustración y la sensación de ser incapaces de alcanzar los objetivos, pero, al mismo tiempo, unos procedimientos y normas ambiguos pueden provocar confusión y contradicciones.**

Respecto a la normalización de resultados: la obsesión por los objetivos a corto plazo, la definición de objetivos en exceso ambiciosos o incluso irreales, la falta de reconocimiento positivo de los logros, el mal uso de los sistemas de evaluación de desempeño, sistemas o comportamientos de control asfixiantes, etc.

Y respecto a las competencias, sobre todo, la falta de competencias de liderazgo entre gran número de responsables de equipos, la sobrecualificación de algunos trabajadores que no tienen oportunidades de encontrar retos profesionales, las dificultades de adaptación de nuevos modelos y sistemas de trabajo, la falta de com-

petencias para manejar adecuadamente conflictos interpersonales, etc. **Muchos de estos problemas están relacionados por una inexistente o inadecuada función de recursos humanos a la hora de seleccionar, incorporar o promocionar a los trabajadores, pero también con factores culturales organizativos difíciles de modificar.**

### 3.3.1. Liderazgo y supervisión

Para mostrar la dificultad de analizar aisladas estas dimensiones macroorganizativas, voy a utilizar un ejemplo de una experiencia que tuve cuando comenzamos a trabajar como consultores en Audit & Control Estrés.

Hace unos años era de la opinión que existía un problema generalizado de falta de cualificación y de actitudes en los mandos intermedios de muchas empresas. Citaba en numerosas ocasiones al «mando chusquero», aludiendo a que muchos de los cuadros intermedios lo eran no por sus competencias para responsabilizarse de la coordinación de equipos sino por un proceso de promoción basado exclusivamente en la antigüedad o en sus competencias técnicas. En una evaluación de riesgos, se nombró en diversas ocasiones, como «fuente importante de estrés» a un jefe de turno que tenía un estilo de mando autoritario, poco dado a atender las sugerencias y las necesidades personales. Pensé que estábamos ante un nuevo ejemplo de «chusquerismo», posiblemente un buen técnico pero sin ninguna aptitud, ni actitud para desarrollar un estilo de liderazgo más motivador. Más adelante, mantuve una entrevista con un técnico que me llevó a replantearme la situación. Al parecer, el jefe de turno era el responsable de entrenar un equipo juvenil de fútbol local, y según palabras del técnico, su actuación como entrenador no podía ser más motivadora para los jugadores, era exigente como el que más, pero también era atento con las necesidades y dificultades de los chavales y sabía reconocer sus logros. De modo, que este jefe de turno tenía otras habilidades para supervisar y dirigir que no utilizaba en la empresa, y que sin embargo sí utilizaba en otros contextos. ¿Por qué? En mi opinión, **el jefe de turno ejercía ese estilo autoritario porque era lo que pensaba que se esperaba de él, tanto la dirección de la empresa como los propios trabajadores. Se trata de ejercer un rol que está condicionado por un modelo cultural no explícito, según los principios formales de la empresa en cuestión, pero real.**

Este es uno de los principales problemas culturales con los que nos enfrentamos en la intervención psicosocial: en numerosas evaluaciones de riesgo psicosocial, se identifica esta misma problemática. Y no se trata de un problema exclusivo de la dirección de las empresas, muchos trabajadores asumen «entre quejas» este modelo. **En ocasiones nos encontramos con mandos que comenzaron motivados y con ganas de atender más a su gente y con el tiempo han endurecido su posición hartos de que sus subordinados «se le suban a la chepa».**

De hecho, **la responsabilidad por el trabajo de otros por parte de los supervisores puede suponerles una importante fuente de estrés.** Gowler y Legge (1975) y Donaldson y Gowler (1975) señalan que **adoptar un estilo de dirección participativo puede generar los siguientes factores estresantes: discrepancia entre el poder formal y el real, frustración por la erosión del poder formal, presiones por el rechazo a participar de algunos trabajadores y por el conflicto entre las exigencias de productividad y mantener una dirección respetuosa.**

En general, se puede afirmar que las buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo son un elemento fundamental de la salud personal y de la organización (Cooper y Payne, 1988), en especial las relaciones entre superiores y subordinados (Coper y Smith, 1995), y que las malas relaciones laborales generan desconfianza, bajos niveles de apoyo y cooperación, y escasos interés por solucionar los problemas dentro de la organización (Copper y Payne, 1988).

El supervisor inmediato puede ser una importante fuente de estrés por falta de competencias relacionales adecuadas con sus subordinados (no saber escuchar, ser desconsiderado), por falta de competencias técnicas y de gestión como supervisor (mala planificación, control, etc.), por ser una fuente de recompensas y castigos, por el efecto indirecto de su papel como correa de transmisión de la dirección o por sus relaciones personales con los subordinados (favoritismos, prejuicios, etc.).

Así mismo, el supervisor inmediato también puede ser una barrera de contención de otros estresores y una importante fuente de apoyo social. McLean (1979) señala que el apoyo social derivado de la cohesión del grupo, la confianza personal y la simpatía hacia el superior se relacionan con una menor percepción de estrés en el trabajo y una mejor salud. También, señala que los favoritismos y el trato desconsiderado de los superiores correlaciona con mayor tensión y sentimientos de presión en el trabajo.

Levingson (1978) hace referencia a un estilo especialmente estresante, el directivo «abrasivo», inteligente, constante y centrado en los resultados, pero insensible a los temas personales y emocionales, que genera en sus colaboradores sentimientos de incompetencia. El sentimiento de ser eficaz frente a las situaciones potencialmente estresantes es, precisamente, uno de los principales moduladores personales de estrés.

**Los mandos intermedios son el primer nivel de interlocución en temas de gestión de personas, y tienen, como veremos en el siguiente apartado, importantes implicaciones en los mecanismos de coordinación de gestión de personas:** selecciona, forma, informa, evalúa, reconoce, valora, permite la participación, estimula la iniciativa, la asunción de responsabilidades y la creatividad, maneja conflictos, distribuye las cargas de trabajo, pausas y en ocasiones permisos y vacaciones.

Es muy interesante la observación que hace Heilpern (1989) al estudiar los procesos de implantación de sistemas de gestión de la calidad: «...los principales obstáculos a la mejora de la calidad no son técnicos, sino de comportamiento», y Dennis Tolsma (1995) matiza «...la ausencia de una verdadera transformación de la cultura organizativa, especialmente entre los niveles de mando inferiores, suele ser el escollo en el que naufragan muchos esfuerzos de los sistemas de gestión de la calidad total.»

**Los mandos intermedios son, por tanto, una pieza clave para la intervención psicosocial, tanto desde el punto de vista de que muchas condiciones de riesgo suelen estar asociadas a los estilos de supervisión, como del papel relevante que deben jugar para llevar a buen término nuestras intervenciones.**

Es muy frecuente encontrar en las empresas, directivos y mandos que, desde el punto de vista de la evaluación de riesgos psicosociales (resultados obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios o de la información cualitativa obtenida de manera directa en entrevistas o talleres formativos) son una posibles fuente de estrés. Creo que, en estos casos, la formación no es suficiente, normalmente, la mayoría a participado en numerosas acciones formativas, incluso, de carácter experiencial, hace falta que la dirección exprese de manera inequívoca su voluntad de apoyarle para que desarrolle esas competencias (lógicamente esas competencias deberán estar ejemplificadas en el comportamiento de su superior: no se puede pedir a nadie que comparta unos valores que nosotros no tenemos, o que se comporte de manera diferente a como nosotros lo haríamos) y hacer un seguimiento de su grado de adquisición, reconociendo sus logros y corrigiéndole cuando sea necesario.

Las principales competencias que se trabajan con los supervisores en este tipo de intervenciones son: dar y facilitar el apoyo social del equipo, desarrollar habilidades relacionales, especialmente de comunicación, asertividad y gestión de conflictos interpersonales.

Ejemplo de una propuesta de intervención:

*«El modelo de liderazgo en general está bien valorado. Sin embargo, en ocasiones, se ha podido constatar que no se percibe del mismo modo entre diferentes trabajadores; en concreto se hace referencia a la escasa retroalimentación y al apoyo percibido. Estos aspectos se perciben en términos de inequidad y pueden generar dinámicas desmotivadoras. Recomendamos por lo tanto estudiar cómo mejorar las competencias de liderazgo para reforzar a los trabajadores instrumental y emocionalmente y de esta forma aumentar la implicación y la motivación de los grupos de trabajo. Así mismo, desde una perspectiva de salud psicosocial, se podrá amortiguar el efecto de algu-*

*nos factores percibidos negativamente. Una propuesta es potenciar la formación de los mandos en el desarrollo de competencias transversales, especialmente actitudinales y emocionales (habilidades de liderazgo, refuerzo, motivación, comunicación, manejo de conflictos), en el contexto de un plan de formación general de la empresa...*

*En esta línea, para desarrollar el Apoyo social y el Reconocimiento de los mandos, una opción puede ser realizar Benchmarking interno de los «modelos de mando y liderazgo» de la empresa mejor valorados y de esta manera elaborar estrategias para potenciarlos y extenderlos a todas las áreas. Sería interesante tener en cuenta «estos perfiles de liderazgo EMPRESA X» para futuros programa de desarrollo de competencias ligados a planes de carrera y evaluación del desempeño. Como punto de partida aconsejamos revisar las opiniones reflejadas en la información cualitativa.»*

Por último, no podemos olvidarnos del importante cambio que se ha producido en los estilos de dirección de las empresas en los últimos años, en paralelo al desarrollo de nuevas culturas empresariales y sistemas de trabajo (sistemas de gestión de la calidad, gestión por competencias, desarrollo de una ética empresarial, responsabilidad social interna, etc.), y a una mayor cualificación de los supervisores. Estos modelos respetan y valoran la contribución potencial de los colaboradores, y se refleja en estilos de dirección más participativos en los que el trabajador tiene mayor control sobre su puesto de trabajo.

### 3.3.2. Sistemas de gestión y normalización

Aunque numerosas condiciones estresantes tienen que ver con aspectos operativos, técnicos o, como hemos visto, estructurales de la organización, creo que la mejor manera de abordarlas desde una perspectiva psicosocial es que **la dirección de recursos humanos (o quien tenga la responsabilidad de la función de gestión de personas con el colectivo afectado) lidere el proceso de mejora y trabaje en estrecha colaboración con los responsables de las áreas y funciones implicadas.**

Por ejemplo, en el rediseño de los métodos de trabajo de una línea de producción que tenga como objetivo mejorar las condiciones psicosociales (equilibrando las cargas de trabajo con otros puestos y favoreciendo un puesto de trabajo más estimulante y con mayor autonomía de decisión) será imprescindible la colaboración de los responsables de producción y/o los ingenieros de procesos (y, en la medida de lo posible, de los propios trabajadores) con recursos humanos o prevención. Igualmente, cuando este cambio tiene su origen en necesidades técnicas u operativas, los responsables de su implantación (responsables de producción, ingenieros) deben contar con alguien que tenga en cuenta sus implicaciones para la salud de los trabajadores que se verán involucrados (se deberán tener en cuenta criterios preventivos, de gestión de recursos humanos y administración de personal y de los trabajadores afectados).

En mi opinión, **las mejores garantías para disponer de entornos laborales sanos están en una adecuada gestión de las personas: que tenga en cuenta las necesidades operativas de la organización y de las personas que la integran.** Por ello, en este apartado trataremos fundamentalmente cómo influyen los procesos de recursos humanos en las condiciones de riesgo psicosocial y cómo intervenir para mejorarlas.

Los sistemas de gestión generales como los de calidad o de responsabilidad social de la empresa, incorporan criterios contrastados de coordinación que contribuyen, sin duda, a la mejora de las condiciones psicosociales del trabajo. Estos sistemas, aunque en general, no hacen referencia explícita a los riesgos psicosociales, sí incorporan elementos comunes a los que desarrollan los modelos motivacionales y de prevención del estrés en las organizaciones.

Tolsma (1998) sugiere que una implantación sería de la cultura de la calidad aporta mejores perspectivas de supervivencia y de éxito económico y, por lo tanto, las de sus trabajadores, y tiene más posibilidades de conver-

tirse en una organización basada en el respeto a las personas que se traduce en «valores compartidos» por todos. «Esto induce a presumir que **los lugares de trabajo basados en criterios de calidad son «más acogedores para el trabajador»**; lugares en que unos procesos mejorados por los mismos trabajadores son menos peligrosos y en los que reina un clima menos estresor.»

### **Gestión de personas (recursos humanos)**

El principal reto de un departamento de recursos humanos es ayudar a las organizaciones a mejorar su eficacia (aportar servicios útiles y adecuados a los objetivos de la organización) y su eficiencia (utilización racional de los recursos). Es decir, contribuir a su competitividad (apoyar el logro de los objetivos estratégicos), gestionando las competencias que la organización necesitará en cada momento (competencias que poseen las personas que la integran), favoreciendo las relaciones profesionales entre sus miembros, y estimulando su desarrollo profesional y personal en el entorno laboral.

Los sistemas de gestión de personas nos aportan mecanismos de coordinación para adecuar las competencias a la visión y estrategia y a las necesidades cambiantes de la organización. Es necesario conocer por tanto las necesidades de los procesos que necesitan de esas competencias y de las personas que las van a aportar. Y este conocimiento se debe ajustar continuamente para conocer las necesidades del momento y disponer de esas competencias necesarias en el futuro sin sobredimensionar la plantilla el camino, ni ser incapaces de dar respuesta a las expectativas profesionales.

A continuación presento un esquema que incorpora la mayoría de las estrategias de actuación de la gestión de personas. Como comentaba, el punto de partida es conocer las necesidades de la organización y así poder diseñar los puestos (analizando su rol, sus responsabilidades, las cargas de trabajo que asumirá y las condiciones en las que se desarrolla, y de esta forma estimar su valor relativo dentro de la organización). Las técnicas que se emplean para este diseño son el análisis de puestos y la valoración de puestos.

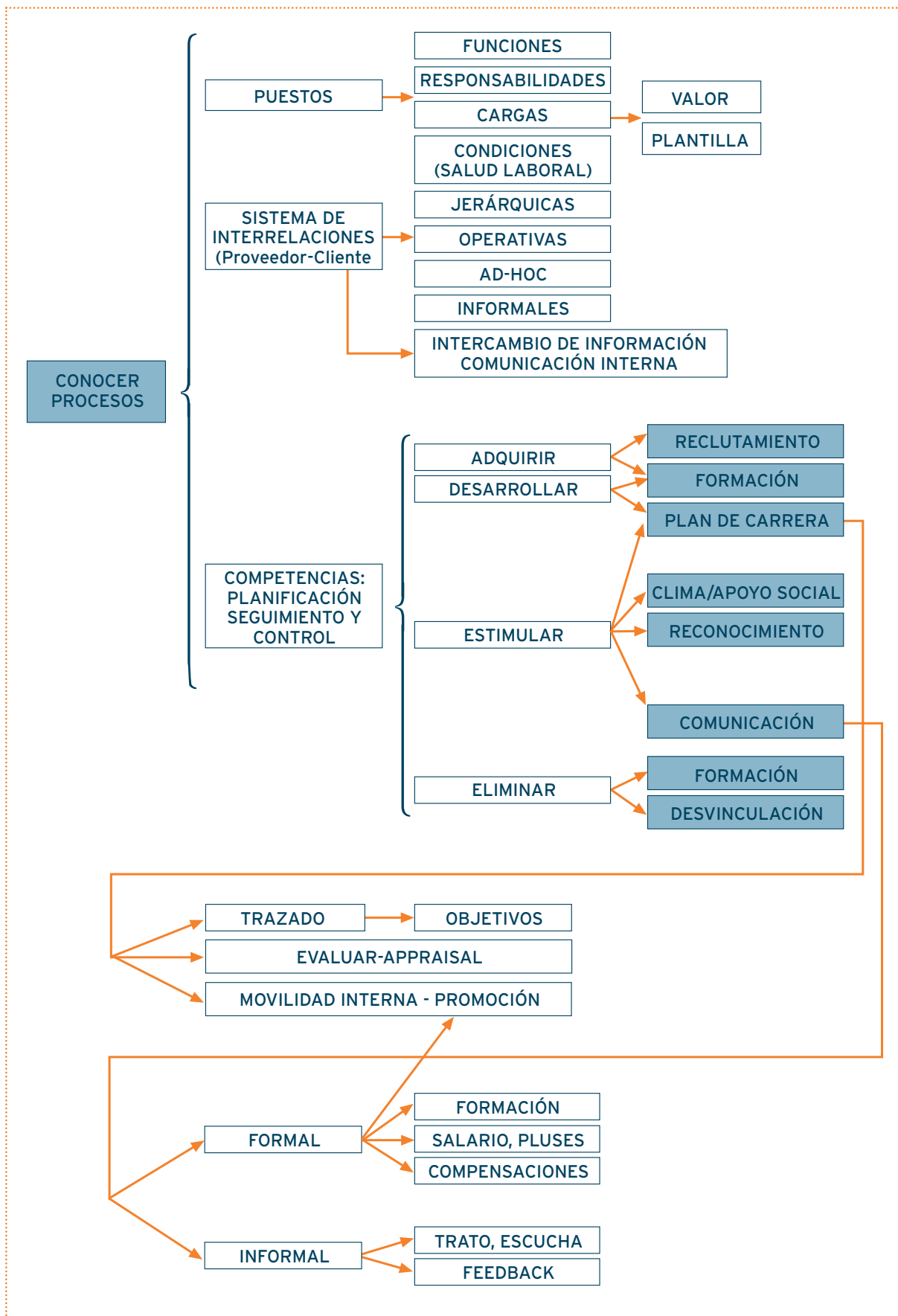
#### **Algunos de los principales riesgos psicosociales asociados a un mal análisis del puesto:**

- **Sobrecargas o infracargas** de trabajo cuantitativas, cualitativas, cognitivas y sensoriales (carga mental) y emocionales.
- **Ambigüedad y conflicto de rol.**
- **Contenido y variedad del trabajo**, identidad de la tarea y, en función de las expectativas personales, la oportunidad para usar habilidades y para el crecimiento profesional.
- De forma indirecta pueden influir sobre aspectos temporales como la **presión y el ritmo de trabajo** o, si se requiere trabajo extra, sobre la conciliación con la vida personal.

#### **Y respecto a una inadecuada valoración del puesto o sin criterios claros (y comunicados):**

- **Insatisfacción con el salario y la empresa.**
- **Falta de reconocimiento por las aportaciones realizadas.**
- **Falta de interés de la empresa por el trabajador.**
- **Percepción de inequidad con otros compañeros.**

A demás de los puestos y funciones debemos conocer como se interrelacionan éstas con el resto de la organización (o con agentes externos relacionados con la empresa: clientes, proveedores, organismos oficiales, etc.): qué flujos de intercambio de información se producen (inputs y outputs) y entre qué puestos, desde una perspectiva proveedor-cliente. Los principales sistemas de relación serán jerárquicos, operativos, ad-hoc (por ejemplo, los miembros del comité de seguridad y salud o un equipo multidisciplinar que busca la solución a un problema) e informales.



ESQUEMA 2: Estrategias de actuación en la gestión de personas.

Respecto de **riesgos asociados a sistemas de relación mal diseñados**, pobres o disfuncionales, podemos señalar, entre otras:

- Falta de información sobre el desempeño (feedback).
- Ambigüedad y conflicto de rol.
- Excesivo o falta de control de los superiores sobre el trabajo.
- Falta de autonomía en el puesto y falta de participación en decisiones que afectan a su puesto de trabajo, etc.
- Falta de reconocimiento y apoyo de los superiores.
- No resolución de los conflictos interpersonales.
- Falta de identidad de la tarea.
- Falta de sentido de importancia del trabajo o de la organización.
- Falta de apoyo social de los superiores y/o de los compañeros.
- Mal clima, poca cohesión y sentimiento de grupo, etc.
- Malas relaciones laborales y conflictividad.

Con este conocimiento de la estructura de la organización y de los sistemas de relaciones entre sus elementos, podemos desarrollar una estrategia de gestión de personas basada en la **búsqueda constante del equilibrio entre las necesidades operativas y estratégicas y las competencias disponibles**. Los responsables de la gestión de personas deberán adquirir nuevas competencias del mercado laboral o a través de estrategias formativas, deberán desarrollar las existentes dentro de un marco de equilibrio entre los objetivos, las necesidades y las posibilidades de la organización, los objetivos, las necesidades y el potencial de los trabajadores, diseñando y proporcionando planes de carrera profesional que permitan la movilidad y la promoción interna tanto vertical (escalar a un nivel o categoría profesional superior) como horizontal (posibilitando el acceso a nuevos retos profesionales) de estos profesionales. La evaluación de desempeño *-appraisal-* es una estrategia que permite evaluar el grado de ajuste entre estos objetivos perseguidos y el desempeño, analizar los puntos fuertes y las debilidades, diseñar nuevos planes, orientar al futuro y valorar los logros.

Una herramienta clave de trabajo, pero que se debe ser utilizada con el máximo rigor posible, es la evaluación del desempeño. Un problema que encontramos frecuentemente en empresas es la percepción de inequidad e insatisfacción que genera esta evaluación. Se ha de tener en cuenta que la evaluación de desempeño normalmente se asocia a temas salariales (variables por cumplimiento de objetivos, posibles incrementos, etc.) y a promociones, por lo que estamos ante una estrategia percibida con especial sensibilidad por los trabajadores. Lo ideal, es que esta oportunidad de retroalimentación se produzca también por parte de los trabajadores a sus superiores, sin embargo, aunque cada vez está más extendida, no es una práctica frecuente.

A continuación presento algunos de los **problemas que nos hemos encontrado con evaluaciones de desempeño**:

- **Desconocimiento de los criterios de valoración** (se percibe como algo subjetivo a merced de los favoritismos de los jefes).
- **Descrédito por parte de algunos de los responsables de realizar esta evaluación** (que acaban realizando las evaluaciones en base a su opinión subjetiva).
- **La persona encargada de la evaluación no ha participado en los proyectos del evaluado** (esto es frecuente en empresas de consultoría en los que se montan equipos de trabajo en función del proyecto; el trabajador percibe que el evaluador desconoce gran parte de su trabajo, o que su opinión está influenciada por otras personas, o que está muy lejana en el tiempo de ejecución de los proyectos).
- **Se usa con otros fines**, como por ejemplo, **compensar desequilibrios salariales**. En algunos casos, se elabora el informe de evaluación a posteriori para justificar una decisión tomada de antemano.
- Los trabajadores perciben que la herramienta es limitada y no discrimina diferencias reales de rendimiento, de calidad, de dedicación, etc.



Otras estrategias de la gestión de personas tienen un componente más motivacional y están encaminadas a estimular y mantener estimuladas las competencias que los empleados poseen, reconociendo sus logros y corrigiendo sus errores, planteando planes de carrera profesional que contribuyan al logro de los objetivos operativos y estratégicos de la organización, y al crecimiento profesional y personal de los trabajadores, estableciendo estrategias y canales de comunicación que les permitan sentirse partícipes de un proyecto común y reduzcan la incertidumbre respecto al futuro, los cambios que se producen y los retos a los que se enfrenta la organización, y creando un ambiente de trabajo de confianza que favorezca las relaciones interpersonales positivas y refuerce la implicación con la empresa y el sentimiento de grupo.

Algunos de las principales condiciones de **riesgo psicosocial vinculados con la carencia o el mal uso de estas prácticas son:**

- **Falta de reconocimiento del esfuerzo y de las aportaciones realizadas.**
- **Inequidad en las recompensas o en el trato.**
- **Tratos arbitrarios o injustos.** (Tanto a nivel informal -trato- como formal: salario, complementos, acceso a acciones formativas, etc.).
- **Pocas oportunidades para el uso de competencias y el crecimiento profesional.**
- **Estancamiento de la carrera profesional y falta de oportunidades de promoción.**
- **Desinterés por las personas, trato impersonal, deshumanizado.**
- **Inestabilidad laboral.**
- **Falta de información, de retroalimentación** (y de posibilidades de autorregular su comportamiento).
- **Falta de mecanismos de comunicación** (ligados a la predictibilidad e incertidumbre de los acontecimientos).
- **Falta de participación.**
- **Falta de sentido de importancia del trabajo.**
- **Escasas oportunidades de relación y mala calidad de las relaciones interpersonales.**
- **Falta de apoyo social: superiores, compañeros.**
- **Mal clima de trabajo.**
- **Poca cohesión y sentimiento de grupo.**
- **Desconfianza, etc.**

Respecto de los procesos de desvinculación de la organización como despidos o jubilaciones, se han incorporado técnicas que permiten una transición menos traumática de los trabajadores a su nueva situación: preparación para la jubilación, *outplacement*, desarrollo de la empleabilidad, etc.

### 3.4. CULTURA Y CLIMA

A lo largo del capítulo me he referido numerosas veces a **la cultura de la empresa**, y como **influye en las prácticas de la organización**, de las dificultades para introducir cambios en ella, y, que aunque se trata de un elemento relativamente estable, es permeable a las condiciones del entorno en el que se desenvuelve la empresa y también a los sistemas de organización y coordinación y las prácticas y comportamientos de sus miembros. Por ello, este apartado los dedicaré a definir brevemente los conceptos de cultura y clima, y añadiré, a las referencias de apartados anteriores, alguna experiencia de la práctica de la intervención psicosocial.

**La cultura es la personalidad de la organización** (Ivancevich, Konopaske y Matteson 1987, 2005). **Es el patrón básico compuesto por el conjunto de comportamientos, creencias, valores y suposiciones adquiridos a través del tiempo que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.** Este patrón básico ha sido aceptado, de forma inconsciente, como propio a través de los años. Poco a poco, la organización

«intuye» que aquel estilo de relacionarse con el entorno (adaptación) y funcionar internamente (integración) ha tenido un resultado positivo y lo va asumiendo como habitual.

Según diversos estudios de la cultura organizacional, centrados en los valores y en las normas de comportamiento, **las normas basadas en el concepto de trabajo en equipo se asocian a un mayor nivel de satisfacción personal y a una menor tensión en el puesto de trabajo.**

En definitiva, la cultura se va a manifestar en las formas y estilos de hacer las cosas, en los modelos de gestión y su aplicación, y van a influir sobre las condiciones de trabajo percibidas por los trabajadores: los estresores o condiciones de riesgo psicosocial. En este sentido es interesante realizar una primera aproximación desde la experiencia de campo.

Una experiencia que hemos encontrado en repetidas ocasiones es la «añoranza» por parte de los trabajadores de mayor antigüedad de modelos de dirección paternalistas, «más humanos», frente a modelos de gestión más tecnócratas e impersonales. Mi impresión es que es cierta esa impresión de haber perdido algo de calidez en las relaciones interpersonales («ya no nos conocen por el nombre»), pero también lo es que estos nuevos modelos han mejorado, en general, las condiciones psicosociales, favoreciendo un mayor control de los trabajadores, eliminando decisiones a menudo muy subjetivas que generaban sentimientos de inequidad y de favoritismo.

El clima se puede definir como: «El estado de ánimo o el grado de satisfacción relativamente permanente de una persona o de un grupo en relación con su trabajo en la empresa» (Puchol, 1986). Se asocia a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar (Rousseau, 1988). Al igual que en la percepción de riesgos psicosociales, **la posición de los empleados en la jerarquía o en un departamento o área en particular puede influir en su percepción, y como ellos no deja de ser un resultado de las condiciones y de la práctica organizacional.**

A la hora de hablar de percepción de riesgos psicosociales y de clima laboral será importante tener en cuenta las diferencias individuales y colectivas, ya que éstas van a influir en cómo se perciben las condiciones laborales. Por ejemplo, en el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), **el mayor «grado de necesidad de crecimiento profesional» de un trabajador hace que sean más relevantes las variables motivadoras que distinguen estos autores: variedad, identidad e importancia de la tarea, autonomía y feedback, en su modelo de características del trabajo, y viceversa. Variables que son comunes a la mayoría de estudios de clima y evaluaciones de riesgo psicosocial.**

El clima es el resultado, pero también influye en elementos como la comunicación, el conflicto, el liderazgo o las recompensas, que están estrechamente ligados e interrelacionados. En función de la calidad de la comunicación (más o menos fluida), de las resoluciones en situaciones de conflicto (constructivas o disfuncionales), del estilo de mando (más o menos participativo) y de la importancia dada a las recompensas, es posible encontrar un clima laboral que repercutirá de forma positiva o negativa en la satisfacción de los trabajadores.

Peiró (1992) distingue el efecto de algunas de las variables de clima en el estrés laboral: **la falta de participación (Margolis, 1974) es el predictor más consistente de estrés**, y está relacionada con el consumo de alcohol como estrategia de evitación, ánimo deprimido, baja autoestima, baja satisfacción en general y en el trabajo, baja motivación para trabajar, intención de dejar el trabajo y rotación. Marshal (1977) encuentra relación con la falta de implicación en la toma de decisiones, sentimientos de deshumanización, la falta de recursos para realizar el trabajo y los juegos políticos dentro de la organización. Algunas de estas dimensiones aparecen con frecuencia en las evaluaciones de riesgo.

Otra dimensión relacionada con el clima laboral y con importantes implicaciones en la percepción del riesgo psicosocial es el apoyo social. La intervención sobre la cantidad y la calidad de las relaciones interpersonales en

la organización puede, por una parte, reducir factores estresantes asociados al lugar de trabajo, y por la otra, disminuir las consecuencias experimentadas por el estrés. Su ausencia, ya de por sí, significa un peligroso riesgo de origen psicosocial.

De este modo, parece bastante lógico que las empresas se encarguen de facilitar el entorno idóneo para que las relaciones entre los trabajadores fluyan. La disposición del mobiliario de la oficina, sin ir más lejos, puede ayudar o no a que se den condiciones favorables para las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo.

Spielberger y Vagg (1999), en su cuestionario sobre el estrés en el trabajo (*Job Stress Survey*), considera tres dimensiones o niveles del apoyo social en las organizaciones:

1. Organización: la política de empresa y los procedimientos que dificultan o facilitan las oportunidades de apoyo social (políticas de conciliación, eventos sociales, jornadas de puertas abiertas, etc.).
2. Compañeros de trabajo: como la ayuda mutua, la escucha activa, actitudes prosociales, etc.
3. Supervisor o jefe inmediato: comportamientos idénticos a los descritos con los compañeros de trabajo, pero teniendo en cuenta la diferencia de roles entre las personas involucradas.

Las organizaciones que constituyen un clima laboral con un importante papel del apoyo social se basan en una alta participación en la toma de decisiones, en recompensas, en retroinformación positiva a los trabajadores, en una resolución de conflictos constructiva y en un modelo cooperativo entre los compañeros de trabajo y con el supervisor directo. En estos casos, al contrario de las organizaciones caracterizadas por un clima laboral estresante, se conseguirá un aumento en el bienestar de los trabajadores, con una mayor satisfacción, menos tensiones y, en consecuencia, una baja posibilidad de aparición de estrés.

Algunos ejemplos de actuaciones que pueden ayudar a desarrollar el apoyo social en la organización:

- **A nivel organizativo horizontal-vertical.** Incorporarlo como objetivo en las acciones formativas de los trabajadores. Esto llevará a usar metodologías didácticas específicas para favorecer el trabajo en equipo o la colaboración aprendizaje experiencial, etc.
- **A nivel organizativo interno horizontal-vertical.** La organización de eventos que promuevan las relaciones sociales entre los miembros: salidas, concursos, actividades deportivas, cena de empresa, etc.
- **A nivel organizativo interno vertical.** Formación específica para mandos intermedios en habilidades sociales y gestión del estrés. Introduciendo argumentos para estimular el apoyo social con y entre sus colaboradores.
- **A nivel organizativo vertical.** Incorporar las habilidades para dar y solicitar apoyo social en los modelos de gestión de competencias, teniéndolo en cuenta a la hora de incorporar personas a determinados puestos de trabajo y evaluando su práctica y desarrollo, por ejemplo a través de la evaluación de desempeño realizada por subordinados y colaboradores.
- **A nivel organizativo externo.** El desarrollo de políticas de flexibilidad de la jornada laboral y de conciliación de la vida personal y el trabajo las jornadas de puertas abiertas para las empresas, las convocatorias de premios entre los hijos de los trabajadores, etc.

Un curioso caso, nos puede dar una idea del papel del clima en la percepción de los trabajadores. Poco antes de colaborar con una empresa de consultoría informática, habían pasado entre los trabajadores una encuesta de clima, entre otras se había incluido una pregunta abierta en la que los trabajadores debían escribir el número de personas que en su opinión habían sido despedidas de la empresa durante en el último año. La empresa intentaba capear lo mejor posible un momento de crisis, intentando mantener los puestos de trabajo, pero, aún así, se había visto obligada a reducir la plantilla en 14 personas. La media de las opiniones de los trabajadores (en la encuesta habían participado aproximadamente 400 trabajadores), era de aproximadamente, ¡45 personas!

## 4. El proceso de intervención psicosocial

### 4.1. MODELO DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES DE AUDIT & CONTROL ESTRÉS. LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES COMO INTERVENCIÓN

En la guía de Foment *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgo (2006)*, insistí en que la evaluación de riesgos psicosociales se debe considerar propiamente una intervención psicosocial, que permite preparar el futuro campo de actuación, movilizandoo actitudes en trabajadores y preparando agentes facilitadores del proceso. Para garantizar el éxito de las futuras acciones preventivas (y el de la evaluación), se deben identificar muy bien las diferentes fases del proceso e introducir las medidas oportunas para que no se nos escapen de las manos: tener control sobre el proceso.

A continuación presento un cuadro resumen en el que se recogen algunas de las implicaciones para la futura intervención en cada una de estas fases.

FASES	DESCRIPCIÓN DE LA FASE	IMPLICACIONES PARA LA INTERVENCIÓN
1. CREAR MARCO	Compromiso y comunicación dirección (agentes facilitadores) Creación equipo ad-hoc (concreción colectivos, «observatorio», plan inicial y plan de comunicación). Selección y adaptación herramientas (Modelos, Factores de estudio). Indicadores de seguimiento.	Compromiso, apoyo y soporte de la dirección y de las personas implicadas. Formar a los facilitadores del proceso.
2. COMUNICAR	Transferencia de la Cultura Preventiva de la compañía: Mensaje corporativo calidad de vida. Informar del proyecto (objetivos, conceptos). Favorecer participación entrevistas y cuestionarios (confidencialidad, voluntariedad).	Comenzar descongelación. Buscar apoyos: nuevos agentes facilitadores.
3. TRABAJO DE CAMPO	Administración de cuestionarios (autoadministrados, anónimos, voluntarios). Entrevistas con trabajadores y expertos internos (voluntarias, individuales/colectivas, bidireccionales, focalizadas/abiertas). Otras fuentes y datos cualitativos.	Permitir la oportunidad de participar a todos los trabajadores. Reflexión de expertos y responsables de equipos para mejorar su actuación psicosocial. Recoger propuestas de intervención e identificar proyectos en marcha.
4. ANÁLISIS E INTEGRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS	Tabulación información - Análisis inicial (comparación colectivos). Triangulación de la información (entrevistas, cuestionarios, otros datos cualitativos). Análisis externo (DAFO - Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora). Análisis final por parte del equipo de trabajo.	Identificar propuestas de mejora y ajustarlas a la realidad. Aportar argumentos para la intervención. Lograr el compromiso del observatorio: «permanencia» y mejora continua, seguimiento/control.
5. PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS Y PROMOCIÓN DE LAS INTERVENCIONES	Integración de las Propuestas de mejora : plan estratégico, plan de RR.HH., plan de prevención, otros. Estrategias Intervención: Primaria (organización empresa); Secundaria (talleres, coaching, equipos ad hoc); Terciaria (EAP). Promoción QVL interna y externa. Responsabilidad Social Corporativa.	Plan de intervención realista. Participativo: compromiso de las direcciones general y funcionales. Seguimiento del plan por el equipo. Estrategias de promoción para aceptación y la futura mejora continua.

TABLA 1. Fases del modelo de gestión de riesgos psicosociales de Audit & Control Estrés e implicaciones para la intervención.

## 4.2. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Las medidas de intervención han de desarrollarse considerando la situación de la empresa en su contexto socioeconómico y su realidad interna: su estrategia, los objetivos, las posibilidades reales y los recursos disponibles, las diferentes áreas y departamentos que han de participar en el proceso de intervención, las barreras y agentes facilitadores que podemos encontrar, incluso, sus costumbres, estilos y hábitos.

La integración funcional destacada por la legislación preventiva es especialmente relevante en la prevención psicosocial. En muchas de las actuaciones psicosociales se deben coordinar los intereses y las actuaciones de diversos departamentos, en especial, áreas operativas, recursos humanos, áreas de personal y relaciones laborales, servicios médicos y servicios de prevención. Así la planificación de acciones psicosociales debe tener en cuenta el resto de planes operativos de la organización, qué se está haciendo y qué está previsto que se haga, de tal manera que estos planes puedan incorporar elementos psicosociales y contribuir de esta manera a la mejora de las condiciones de trabajo.

Para garantizar las intervenciones, se debe diseñar claramente el plan de prevención: identificando qué objetivos se buscan desde el punto de vista de salud laboral y desde el punto de vista operativo, quiénes participan, cuándo y qué papel juegan, cómo se coordinan entre ellos, etc. En las intervenciones psicosociales es importante tener en cuenta el ritmo de ejecución de las distintas fases de la intervención y el proceso de adaptación y consolidación, si fuera necesario, de los colectivos, funciones implicadas, e incorporar mecanismos que nos garanticen su ejecución, eficacia y eficiencia. Se deben prever el origen y las causas de posibles resistencias y frenos y preparar planes de contingencia para superarlas.

En mi opinión, la principal estrategia de intervención «macroorganizativa» es incorporar la información de la **Evaluación de Riesgos Psicosociales en las decisiones estratégicas de los equipos de dirección, y en los procesos de mejora actuales o previstos a medio plazo**. En nuestro caso, utilizamos diferentes estrategias: entrevistas a expertos en las últimas fases del proyecto, realizamos presentaciones y talleres formativos con la dirección, etc. y un observatorio permanente, un equipo «ad hoc» que ha participado durante todo el proceso, se encarga de la difusión de los resultados y de su verificación.

En este capítulo se tratan fundamentalmente medidas de intervención de carácter primario (controlar las condiciones de riesgo psicosocial en el trabajo). Sin embargo, también es interesante trabajar lo secundario (que los diferentes colectivos puedan desarrollar estrategias de afrontamiento frente al estrés), como, por ejemplo, **la formación directa de los mandos en el manejo de su propio estrés** (y su papel en el apoyo social) **va a estar relacionada directamente con el estrés de sus colaboradores**.

En nuestro modelo de trabajo, denominamos fase de promoción a la fase de intervención propiamente. El motivo es porque consideramos que estas intervenciones que pretenden mejorar la calidad de vida de los trabajadores deben hacer eco interno y externo, debe hacerse conocer. El principal objetivo es optimizar la intervención, facilitando futuras intervenciones, estimulando y motivando a los diferentes colectivos, promocionando el papel de los agentes que han intervenido (en definitiva, a nivel interno, supone desarrollar un marco favorable para la mejora psicosocial que mejore la imagen de la organización y de los departamentos implicados y que favorezca incorporar propuestas de mejora futuras), o como elemento de imagen externa frente a un mercado cada vez más comprometido e interesado por los contenidos sociales..

En el apartado 2 de este capítulo cito una serie de consejos para realizar esta intervención.

A continuación, presento una relación de diferentes tipos de intervención: he tratado de actualizar esta relación, manteniendo las principales estrategias, técnicas y herramientas que tradicionalmente se han empleado e incorporando algunas que corresponden a nuevas formas de trabajo y sistemas de gestión.

1. Mejorar las condiciones ambientales.
2. Enriquecer el puesto de trabajo (Herzberg): aumentar control (Karasek).
3. Rotación de puestos, ampliación de tareas.
4. Trabajo en equipo, grupos semiautónomos, «ad hoc».
5. Flexibilizar-ajustar la jornada de trabajo a las necesidades individuales.
6. Desarrollo de estilos de dirección facilitadores: liderazgo.
7. Estimular un clima laboral/cultura organizacional enfocado a las relaciones, la confianza y la participación.
8. Desarrollar el apoyo social: promover las relaciones entre compañeros, facilitar el apoyo de los supervisores, políticas y procedimientos que faciliten las relaciones internas y el apoyo social externo (Spielberger).
9. Políticas equilibradas (equitativas y objetivas) de estimulación y desarrollo de competencias: descripción y valoración, definición de funciones y responsabilidades, planes integrados de formación, Modelo P.O.E.M.A. (Audit & Control Estrés), evaluación y seguimiento de carreras profesionales, modelos de retribución, recompensa y promoción (Siegrist).
10. Promover / reconocer las habilidades de liderazgo de los supervisores.
11. Participar en la planificación e implantación de políticas, nuevos sistemas de gestión, nuevos procesos y tecnologías.
12. Programas de promoción de la salud (programas de ayuda al empleado, campañas, talleres).
13. Políticas de responsabilidad social.

#### 4.3. ABORDAR LO PSICOSOCIAL DESDE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El papel del prevencionista en intervenciones psicosociales de carácter organizativo o su impacto en «cambios culturales» es muy limitado. Esto no significa que no lo pueda ejercer aunque en todo caso se tratará de un proceso limitado y lento. Una situación privilegiada es la de aquellos prevencionistas ubicados como staff de la dirección y tienen su confianza. En estos casos, cuando la dirección asume los valores preventivos psicosociales y de manera clara los trasmite a través de la línea jerárquica, los utiliza como criterio a la hora de valorar la marcha de la organización y reconoce los esfuerzos logrados, tenemos las mayores garantías para el éxito de la prevención de riesgos psicosociales. En este ejemplo, se conseguirá incorporar poco a poco lo «psicosocial» en los sistemas y mecanismos de coordinación y más adelante cuajará en el sistema de valores compartidos.

Ese marco ideal, desde luego, no es el más frecuente. El prevencionista en función de su posición jerárquica y sus vínculos funcionales (por ejemplo, si depende de una dirección de recursos humanos, o bien de un departamento de gestión integrada), podrá influir más o menos en aquellas posiciones de la estructura de la organización que tienen una influencia más directa para movilizar valores culturales. Lo mismo podemos decir en el sentido de promover cambios a nivel organizativo.

## 5. Hacia una cultura de salud y responsabilidad psicosocial

La intervención psicosocial ha de tener como principal objetivo la búsqueda de la salud de la organización a través de la mejora de la salud de los miembros que la componen. Esta salud comprende el bienestar económico, funcional y social de la organización y de sus miembros. Parte de una integración de la evaluación de riesgos psicosociales con las herramientas de control de la organización para distinguir costes de no calidad y de oportunidad e identificar oportunidades de mejora equilibradas y sostenibles.

En definitiva, se trata del equilibrio dinámico entre las necesidades operativas y funcionales de la organización, en un contexto socioeconómico determinado, y las necesidades profesionales y personales de las personas que la componen.

Afortunadamente, esta filosofía es cada vez más una realidad de muchas empresas excelentes: la prevención de los riesgos psicosociales está adquiriendo un papel relevante en el marco de los nuevos modelos de gestión (modelos integrados de gestión, sistemas avanzados de gestión de la calidad y de la prevención, sistemas de gestión de la responsabilidad social), en el tratamiento que está recibiendo en las Auditorías de los Sistemas de Gestión Preventivos y en los sistemas de promoción de la calidad de vida en el trabajo.

En Audit & Control Estrés hemos incorporado un término, la Responsabilidad Psicosocial, algo similar a la responsabilidad interna, pero con mayores connotaciones de implicación en la salud y calidad de vida de los trabajadores, y que hace referencia a la responsabilidad que tienen las organizaciones de garantizar la salud de sus trabajadores y la salud de la organización a través de una adecuada gestión de las competencias. El objetivo es incorporar elementos de ventaja competitiva que surjan del elemento diferencial que son sus propios trabajadores. Por eso, nuestro lema es «Innovar a través de las personas», y lo incluimos en un principio de trabajo: la ergonomía psicosocial. No siempre las personas se han de adaptar a los modelos propuestos por la organización, sino que la organización puede ser permeable a las aportaciones y al estilo de «hacer mejor» las cosas de su propia gente.

Un ejemplo de cómo hemos utilizado el principio de Ergonomía Psicosocial en una empresa. En la evaluación de riesgos psicosociales, utilizando cuestionarios, nos encontramos en diferentes áreas con una situación psicosocial de riesgo potencial relacionada con los estilos de supervisión, frente a otras áreas en las que los resultados son positivos. Cuantificando la información cualitativa relacionada con la supervisión que obtenemos en sesiones de formación (prácticamente toda la plantilla participó en acciones formativas de prevención del estrés) llegamos a los mismos resultados, aunque en este caso con descripción de los comportamientos y actitudes de sus supervisores que se perciben como negativos.

**Una evaluación no debe ser una búsqueda de culpables**, y ésta situación es muy común en muchas organizaciones. Por ello propusimos focalizar la atención en los supervisores excelentes e identificar sus competencias diferenciales. Es decir, realizar *benchmarking* interno del estilo de dirección excelente «propio de la empresa», que no ha de seguir necesariamente los modelos de autores extranjeros o de los modelos clásicos de la literatura de *management*.

El modelo de desarrollo de estas competencias pasa por reconocerlas de forma explícita, valorarlas y asumirlas por la dirección, identificando situaciones ejemplo para modelar, diseñando estrategias formativas más allá del aula y haciendo seguimiento de su implantación -de la práctica de la supervisión diaria- utilizando cuando sea necesario el refuerzo positivo y dentro de unos plazos razonables. Sin duda, de alguna forma estamos influyendo sobre diversos elementos macroorganizativos, como es la propia cultura y los estilos de liderazgo de la organización.

Acabaré con una cita de Pedro Díaz, Director de Recursos Humanos de VODAFONE España (2006): «*En un mercado fuertemente regulado, donde la tecnología está cada vez más al alcance de todos, el concepto de ventaja competitiva sostenible radica en el hecho de que el factor humano es uno de los pocos elementos de diferenciación que nuestros competidores no pueden copiar.*»

## Bibliografía

- Cooper, C.L.; Y Payne, R. Eds (1988). *Causes, Doping and Consequences of Stress at Work*. Wiley: Chichester.
- Cooper, C.L.; Y Smith, M. (1995). «Estilo de Dirección». En *Factores Psicosociales y de Organización*, Vol. 2, parte V. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Díaz, P. (2006) «Experiencia práctica de VODAFONE ESPAÑA: estrategia de empresa y estrategia de recursos humanos en *Estrategia Integral e Integrada de Gestión de Personas*». Pearson Educación, MADRID.
- Donaldson, J; Y Gowler, D. (1975): «Prerogatives, participation and managerial stress», en D. Gowler; y K. Legge: *Managerial Stress*, Epping, Gower Press.
- Folc, R; Martínez-Losa, J.F.; Y Pages, D. (1999). *Manual de empleabilidad*. Fundació Cirem, Barcelona.
- Foment del Treball Nacional (2006). *Perspectives de Intervenció en Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- García-Rincón de Castro, C. (2003). *Cuaderno de Viaje para Acompañar Experiencias de Voluntariado Social*. Homo Prosocius, Madrid.
- Generalitat de Catalunya *Manual per a la identificació i avaluació de riscos laborals*. Departament de Treball i Indústria. 2005, Barcelona.
- Golembewski, RT. (1982). «Organizational development (OD) interventions: Changing interaction, structures, policies». En *Job Stress and Burnout Research, Theory, Intervention Perspectives*, dirigido por WE Paine. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gowler, D; Y Legge, K. (1975). «Stress and external relationships: The «hidden» contacts». En *Managerial Stress*, dirigido por D. Gowler y K. Legge. Londres: Gower.
- Grupo de trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo del INSL. *Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Instituto Navarro de Salud Laboral. Pamplona, 2005.
- Hackman, J.R.; Y Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R.; Y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Heilpern, J. (1989) *Are American companies «hostile» to quality improvement? Quality Exec* (noviembre).
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social. *Guía de Actuación Inspectora en Factores Psicosociales*. 2006.
- Ivancevich, John M.; Konoaske, Robert.; Matteson, Michael T. (2006) *Comportamiento organizacional*. 7. ed. - México, D.F.: McGraw Hill.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- Levinston, H. (1978). *The abrasive personality*. Harvard Bus Rev 56: 86-94.
- Marino, KE; Y White, SE. (1985). *Departmental structure, locus of control, job stress: The effect of a moderator*. Journal of Applied Psychology 70: 782-784.
- Martínez-Losa, J.F. (2003). *La prevención de los riesgos psicosociales, un reto social, económico y sanitario*. Guía Empresarial de Prevención de Riesgos Laborales. N3, Septiembre 2003.
- Martínez-Losa, J.F. (2006): «Prevención de Riesgos Psicosociales: una oportunidad para innovar a través de las personas» en *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mc Graw-Hill, New York.
- McLean, L.A. (1979). *Work Stress*. Boston: Addison-Wesley.
- Mattesson, M.T., Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling stress effects: Effective Resource and Management Strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1988) *La estructuración de las organizaciones* [The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research) 1979]. Ariel Economía. Ariel, Barcelona.
- Payne, R; Y Pugh, D.S. (1976). Organizacional «Structure and Climate». En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, dirigido por MD Dunette. Chicago: Rand McNally Publishing Company.
- Peiró, J.M. (1987). *Psicología de la Organización*. Vols. 1 y 2. Madrid. UNED.
- Peiró, J.M.; Y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid. Ed. Eudema, S.A.
- Peiró, J.M. (2006): «Metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL» en *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Peiró, J.M.; Y Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Ed. Eudema, S.A.
- Peterson, M.F.; Smith, P.B.; Akande, S.; ET AL. (1995). *Role conflict, ambiguity and overload*. A 21 - nation study. *Academy of Management Journal* 38: 429-452.
- Pines, A.M. (1982). «Changing organizations: Is a work environment without burnout an imposible goal?» En *Job Stress and Burnout: Research, Theory, Intervention Perspectives*, dirigido por WS Paine. Beverly Hills: Sage Publications.
- Porras, J.I.; Y Robertson, P.J. (1992). «Organizational development: Theory, practice and research». En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, dirigido por M.D. Dunette y L.M. Hough. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Puchol Moreno, L. (1986). *Dirección de personal y función de empleo*. Ciencia 3, Madrid.
- Quick, J.C.; Y Quick J.D. (1984). *Organisational Stress and Preventive Management*. Nueva Cork: McGraw-Hill.
- Rousseau, D.M. (1995). «Clima y Cultura Organizativos». En *Factores Psicosociales y de Organización*, Vol. 2, parte V. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Sauter, S.L., Murphy, L.R. Y Hurrell, J.J. (1990): *Prevention of Work-Related Psychological Disorders*. A National Strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 10, 1146-1158.



- **Spielberg, CH; Y Vagg, P.** (1999). *Job Stress Survey* (JSS).
- **Sutton, R.I.; Y Kahn, R.L.** (1987). «Prediction, understanding and control as antidotes to organizational stress». En *Handbook of Organizational Behavior*, dirigido por J.W. Lorsch. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- **Tetrick, L.** (1995). «Estructura Organizativa». En *Factores Psicosociales y de Organización*; Vol. 2, parte V. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Tetrick, L. E.; Y Larocco, J.M.** (1987) *Understanding, prediction, control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, psychological well-being*. *Journal of Applied Psychology* 72: 538-543.
- **Tolsma, D.** (1995). «Gestión de la Calidad Total». En *Factores Psicosociales y de Organización*; Vol. 2, parte V. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- **Zerilli, A.** (1989). *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Ed. Deusto.

#### NORMATIVA Y LEGISLACIÓN

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE nº 269, de 10 de noviembre), Art. 18, apartado 2 y Art.34, apartado 1.
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. (BOE nº. 298 de 13 de diciembre), Art. 16, apartado 2.
- R.D. 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, de 8 de noviembre, Art. 5, apartado 2 y 3.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE nº. 71 de 23 de marzo).



# La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional

• JOSÉ M. PEIRÓ

*Universidad de València. IVIE*



No hay que olvidar que, cuando se plantea un cambio, suele pretenderse con ello mejorar 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.



*Extracto del capítulo elaborado por José María Peiró.*

## Índice

<b>1. Prevención de riesgos psicosociales y complejidad del cambio organizacional</b>	68
<b>2. Cambios pretendidos y planificados</b>	69
2.1. El modelo AMIGO y la intervención en la prevención de riesgos laborales	70
2.2. El aprendizaje organizacional base para la generación de una cultura de la prevención y el desarrollo de una organización saludable	72
2.3. El modelo AMIGO: Una guía conceptual para la mejora de la prevención	73
<b>3. La intervención para la prevención en la Metodología Prevenlab-psicosocial</b>	74
3.1. Intervención mediante «survey feedback»: La devolución de la información de la evaluación de riesgos psicosociales como instrumento de cambio	74
3.2. Módulo de planificación, implantación y evaluación de intervenciones para la prevención de riesgos psicosociales	75
<b>4. Aspectos relevantes en las intervenciones profesionales para la prevención de riesgos psicosociales</b>	75
4.1. Establecer y analizar la relación de intervenciones potenciales identificadas como necesarias o convenientes	75
4.2. 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	76
4.3. Identificar y definir los ámbitos en los que se desarrollarán las intervenciones	76
4.4. Analizar las actuaciones previas realizadas en esos ámbitos: logros y limitaciones	77
4.5. Determinar las intervenciones a poner en marcha y los grupos objetivo de las mismas	77
4.6. Analizar las condiciones y factores contextuales relevantes para esas intervenciones	77
4.7. Identificar a los constituyentes («stakeholders»), cliente(s), partners, usuarios o destinatarios y audiencias	77
4.8. Analizar las sinergias y antagonismos ante las intervenciones	78
4.9. Constituir el comité de seguimiento de las intervenciones	81
4.10. Definir los objetivos específicos de la intervención los criterios de evaluación y los indicadores para determinar el grado de consecución	81
4.11. Desarrollar el diseño de la intervención	82
4.12. Determinar el contexto (o contextos) y condiciones de aplicación del diseño	83
4.13. Anticipar potenciales efectos no pretendidos y acciones previsibles para prevenirlos en su caso	83
4.14. Implantar el programa y gestionar su desarrollo en los diferentes «contextos»	83
4.15. Evaluación formativa y actuaciones de mejora derivadas	84
4.16. Evaluación sumativa de la intervención	84
<b>5. Implicaciones para la formación de los especialistas en prevención de riesgos psicosociales</b>	85
<b>6. Bibliografía</b>	89

## 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 biológicos, 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.

El presente capítulo 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 causación 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 un apartado posterior presentaremos 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. 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 que, cuando se plantea un cambio, suele pretenderse con ello mejorar 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 a través de la metodología Prevenlab-Psicosocial ofrece una guía para el análisis de los riesgos psicosociales en la organización y sugiere estrategias para el cambio planificado y una comprensión de su dinámica. Como ya hemos descrito en Peiró (2006) este modelo arranca de la consideración de la *misión* de la organización. Es ésta la faceta originaria. La misión, al inicio influye sobre la configuración de la *cultura de la organización* pero posteriormente, es la misión la que se arraiga en ella. Podemos definir la cultura como el conjunto de creencias compartidas de una organización. Ahora bien la misión y la cultura solo cobran sentido en relación con el *ambiente*, el entorno externo de la organización. La misión tiene valor en la medida que responde a demandas valoradas del entorno, de la sociedad. Ahora bien, esas demandas, con frecuencia, son cambiantes y por ello las organizaciones tienen el reto de anticipar las nuevas demandas y adecuar, en cuanto estimen oportuno su misión. Pero ello requiere elaborar un a determinada *visión*; tener capacidad de anticipar la imagen que quiere lograr la organización y las actuaciones a realizar para ello. Así pues, misión, visión, cultura y entorno son elementos fundamentales de la organización que obligan a plantear una tensión entre el presente y el futuro que conviene plasmar en un *plan estratégico*. **El puente que se ha de tender entre la misión, la cultura y el entorno es pues el plan estratégico de la organización.** Un elemento fundamental en la concreción que produce el plan estratégico son los *productos y/o servicios* a los que la organización va a dedicar sus recursos y sus esfuerzos. En mi opinión esas son las facetas que constituyen el núcleo básico de toda organización.

Por otra parte, el modelo considera una serie de **facetas «hard» de la organización**. Primero, **la infraestructura y recursos económicos**. Estos aspectos condicionan otros de la organización: su disposición y disponibilidad o escasez influyen en la marcha de la organización. En segundo lugar, **la estructura**, que puede adoptar varias formas: jerárquica y burocrática, autocrática, en forma de red, adhocrática, etc.. En tercer lugar, **la tecnología** en uso en la organización. Estas tres facetas sustentan, posibilitan, y también condicionan, una cuarta faceta que es esencial para la consecución de sus fines y su funcionamiento: **el sistema de trabajo**.

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 a 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 autocrítica, innovación y aprendizaje organizacional** y ello produce una progresiva transformación de la propia organización. Esto requiere un aprendizaje profundo de la organización que opera 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 LA MEJORA DE LA PREVENCIÓN

La metodología Prevelab Psicosocial, permite identificar para un determinado «target» individual o colectivo (departamentos, equipos de trabajo, etc.) los principales riesgos psicosociales en cada faceta del modelo AMIGO. 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. Así pues, el modelo AMIGO proporciona claras orientaciones y fuentes relevantes para la planificación de las intervenciones preventivas. De todos modos, 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.

## 3. La intervención para la prevención en la Metodología Prevenlab-psicosocial

En el capítulo relativo a la metodología de la evaluación de riesgos hemos descrito los módulos de la metodología Prevenlab-Psicosocial (Peiró, 2006). 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 «amistoso» para las organizaciones (ver Peiró, 1999; 2003; 2004a). La representación de conjunto, en la que se indican sus principales módulos se ofrece en la figura 1.

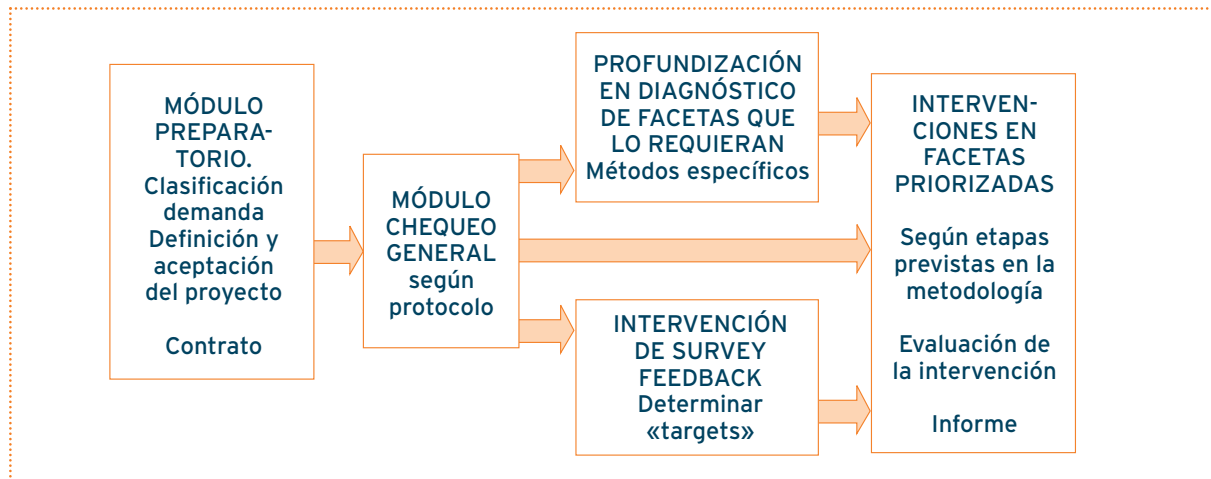


FIGURA 1: Facetas del Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional (AMIGO).

No vamos a repetir aquí la descripción de todos los módulos, nos detendremos únicamente en aquellos directamente relacionados con la intervención es decir, en 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.

### 3.1. 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 ser 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. Además, 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 mas 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 items 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.

### 3.2. 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.

## 4. 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.

#### 4.1. 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.

#### 4.2. 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.

#### 4.3. 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 razona-

blemente 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.

#### 4.4. 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.

#### 4.5. 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 están 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 mas concreta las actuaciones a realizar.

#### 4.6. 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, 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.

#### 4.7. 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.

#### 4.8. 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 esta 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 socio-dinámicas 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 2).

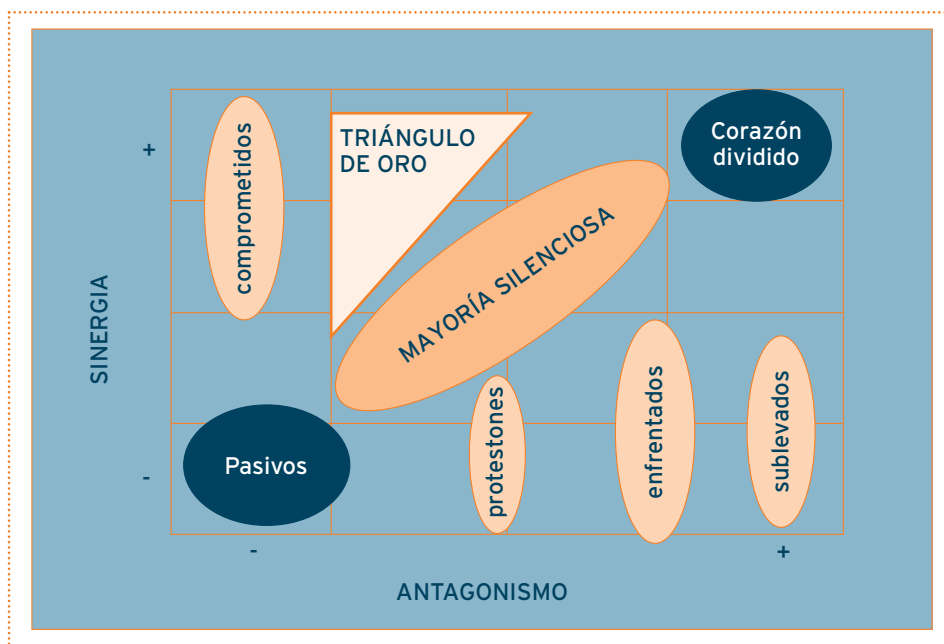


FIGURA 2: Dinámica social del cambio.



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 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.

#### 4.9. 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.

#### 4.10. DEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INTERVENCIÓN LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y LOS INDICADORES PARA DETERMINAR EL GRADO DE CONSECUCCIÓN

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.

#### 4.11. 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 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.
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.

#### **4.12. 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.

#### **4.13. 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 pudieran 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.

#### **4.14. 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 dife-

rentes 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).

#### 4.15. 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.

#### 4.16. 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.

## 5. Implicaciones para la formación de los especialistas en prevención de riesgos psicosociales

Los diferentes puntos 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 ha 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. Sólo 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, 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 **«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 fundamenta 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 existe 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 establecieran 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 metodologías 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 diseminar 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 durante 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.

## Bibliografía

- **Carrero, V., Peiro, 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 Lerin, 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.
- **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.
- **Länsisalmi, H., Peiró, J.M. Y Kivimäki, 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.
- **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,
- **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.
- **Melia, J.L., et al.** (2006).
- **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 (Dirs.) *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](http://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.** (2004). 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)
- **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. 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. & 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*.





# Factores individuales. Medidas Preventivas

- **ANTONIO DURO MARTÍN**  
*Área de Psicología Social*  
*Universidad Rey Juan Carlos. Madrid*



La prevención de la salud a nivel individual pasaría por integrar los diversos factores recogidos en esta contribución a fin de que el trabajador logre y se mantenga durante su jornada laboral en un estado continuo de competencia y bienestar conforme con los objetivos de trabajo y salud previamente marcados. Para ello, pondrá sus habilidades, estrategias y moduladores al servicio de la salud como proceso. En este circuito, las metas y propósitos personales en el trabajo constituyen los objetivos individuales que motivan y conducen al trabajador; y los estados subjetivos que experimenta permiten el control y seguimiento de los mismos.



*Extracto del capítulo elaborado por Antonio Duro.*

## Índice

<b>1. Introducción</b>	94
<b>2. Factores estructurales</b>	95
2.1. Personalidad	96
2.2. <i>Locus of control</i>	96
2.3. Inteligencia emocional	96
2.4. Resistencia y dureza	97
2.5. Actitudes	98
2.6. Esperanza	98
2.7. Sentido de coherencia	98
2.8. Tolerancia	99
2.9. Hábitos saludables	100
2.10. Ejercicio físico	100
2.11. Dieta alimenticia	100
2.12. Sin drogas	101
<b>3. Factores funcionales</b>	101
3.1. Habilidades sociales	101
3.2. Comunicación	101
3.3. Asertividad	102
3.4. Habilidades de tarea	102
3.5. Gestión de tiempo	103
3.6. Estrategias de afrontamiento resolutivas	103
3.7. Resolución de problemas	103
3.8. Moduladores del trabajo	104
3.9. Estrategias de afrontamiento paliativas	104
3.10. Relajación y respiración	104
3.11. Moduladores del trabajador	105
<b>4. Prevención de la salud como meta personal</b>	105
4.1. Implicación profesional	106
4.2. Gestión de recursos personales	106
4.3. Prevención de la salud como estructura	106
4.4. Prevención de la salud como proceso	107
<b>Bibliografía</b>	109

## 1. Introducción

En esta contribución, utilizaremos nuestro modelo conjunto de bienestar laboral y salud mental en el trabajo (Duro, 2005a, 2005b) para articular las diversas medidas preventivas de riesgos psicosociales a nivel de los factores individuales del trabajador. Asimismo, el presente escrito complementa nuestro anterior artículo sobre la evaluación primaria de los riesgos psicosociales (Duro, 2006b).

**Los factores individuales del trabajador** son especialmente relevantes para la prevención de la salud mental en el trabajo por dos motivos principales: **son los factores más inmediatos al individuo, y constituyen la materia en donde se produciría, en su caso, el daño que precisamente se intenta prevenir.**

**Riesgos psicosociales.** Para tratar las medidas preventivas al nivel que nos ocupa se tomarán como referencia principalmente los riesgos para la salud del trabajador inherentes al estrés laboral, *burnout* (síndrome de sentirse quemado por el trabajo), *mobbing* (acoso moral en el trabajo), *bullying* (matonería en el trabajo), acoso sexual y violencia en el trabajo, cuyas consecuencias negativas pueden generalizarse con facilidad a las consecuencias producidas por otros diversos factores psicosociales en el trabajo -Vg.: discriminación laboral, postergación profesional.

Tales síndromes psicolaborales deterioran primero el bienestar del trabajador, y pueden dañar a continuación su salud mental -razón por la cual se considera que la salud mental en el trabajo está *anidada* dentro del bienestar laboral del trabajador. De forma esquemática, sus consecuencias negativas de primer orden, esto es sus consecuencias sobre el bienestar laboral del trabajador son:

- *Desequilibran* la dimensión afectiva (tensión, insatisfacción...).
- *Descentran* la dimensión cognitiva (falta de concentración, preocupación...).
- *Descontrolan* la dimensión conductual (errores, despistes...).
- *Desmejoran* la dimensión somática (fatiga, cansancio muscular...).
- *Desprotegen* la dimensión social (aislamiento, falta de apoyo, anulación, ridiculización...).
- *Desvirtúan* la percepción de la jornada laboral en su dimensión temporal (alargándola, disminuyéndola).

A renglón seguido, sus consecuencias negativas de segundo orden, es decir sobre la salud mental del trabajador serían:

- Trastornos mentales sintomáticos del Eje I (ansiedad, depresión, descontrol de impulsos, consumo de sustancias...).
- Trastornos mentales del Eje II (trastornos de personalidad).

**Prevención.** Las medidas de prevención a nivel individual actúan y se dirigen justo sobre aquellos mismos factores individuales del trabajador que resultan dañados habitualmente por los síndromes psicolaborales. Persiguen, por consiguiente, mejorar y reforzar tales factores, en previsión de posibles daños. Partiendo de los resultados de investigación, **estas medidas preventivas se centran en la personalidad, actitudes y hábitos del trabajador** (factores estructurales), por una parte, y **en sus habilidades y estrategias de afrontamiento** (factores funcionales), por otra parte. La integración de todo ello se refleja en lo que vienen a ser sus metas y propósitos personales en el trabajo, su implicación profesional y gestión de recursos personales en el puesto de trabajo.

**Criterios de inclusión.** De entre todas las medidas de prevención existentes en la literatura sobre psicología del trabajo y de las organizaciones, se ha procedido a efectuar una selección de las mismas atendiendo a tres crite-

rios básicos. Se ha pretendido, ante todo, que las medidas preventivas de riesgos psicosociales en el trabajo se refieran y apoyen en factores individuales del trabajador susceptibles tanto de una evaluación inicial como de un posterior seguimiento válido y fiable. Los criterios que han presidido nuestra selección han sido, pues, los siguientes:

- Factores individuales del trabajador con efectos sobre su bienestar laboral y salud mental en el trabajo.
- Factores individuales del trabajador que puedan evaluarse con fiabilidad y validez –por ejemplo, el *locus of control* en el trabajo se evalúa con la *Work Situation Scale*, y la asertividad en el trabajo se mide con la *Work Assertiveness Scale*, ambas con buenas cualidades psicométricas.
- Factores individuales que pueden ajustarse y someterse a mejora y/o entrenamiento en un contexto de intervención propio de la pequeña y mediana empresa.

**Implementación de medidas.** Las medidas de prevención para los diversos factores individuales del trabajador adoptan modalidades y formatos específicos en el campo de intervención que nos ocupa. En general, se observa la siguiente correspondencia entre factores del trabajador y medidas preventivas:

- **Personalidad:** se utilizan cursos de crecimiento y desarrollo, basados en la reestructuración cognitiva del trabajador.
- **Actitudes:** se recurre a encuentros y sesiones informativos, basados en la comunicación de conocimientos, testimonios e información.
- **Hábitos:** se realizan talleres de promoción de la salud, basados en las advertencias, consejos y recomendaciones.
- **Habilidades:** se imparten cursos de formación, basados en la educación e instrucción de nuevas destrezas y competencias.
- **Estrategias:** se efectúan cursos de entrenamiento, basados en el adiestramiento en nuevas reglas de decisión y operaciones eficaces para la consecución de objetivos.

**Mecanismo de acción.** Las diferentes medidas que puedan adoptarse y disponerse anticipadamente a nivel individual para evitar los riesgos psicosociales en el trabajo producen los siguientes efectos directos sobre las condiciones del bienestar y salud del trabajador en el trabajo, recogidas suficientemente en nuestro modelo conjunto (Duro, 2005a, 2005b):

- Efectos sobre las condiciones de adaptación del trabajador a su trabajo: se refuerza en el trabajador una interpretación precisa de sus propios recursos y una atribución social más rigurosa, y se favorece una actuación suya más eficaz sobre su *input* laboral.
- Efectos sobre las condiciones de ajuste trabajador-trabajo: se ayuda al trabajador a generar unas expectativas sobre su particular trabajo de carácter mucho más realista.
- Efectos sobre las condiciones de experiencia subjetiva del trabajo: se ajusta la interpretación que el trabajador da a su trabajo, estabilizando su respuesta emocional al mismo, y mejorando su desempeño en las tareas y relaciones interpersonales en el trabajo.

## 2. Factores estructurales

Consideraremos como factores individuales de naturaleza estructural, los rasgos de personalidad del trabajador, sus actitudes y hábitos saludables. Se trata de características y recursos relativamente estables en el tiempo y consistentes de una situación a otra. Conjuntamente, estos factores vienen a constituir el armazón individual del trabajador, y posibilitan como veremos lo que podríamos denominar su *competencia* preventiva básica.



## 2.1. PERSONALIDAD

Los rasgos de personalidad pueden intervenir a través de cursos de crecimiento y desarrollo con técnicas de reestructuración cognitiva, tales como la re-atribución. Se han seleccionado los tres siguientes rasgos: a) *locus of control*, porque regula las interpretaciones del trabajador b) inteligencia emocional, porque ajusta y pone en orden la empatía social del trabajador y su respuesta emocional, y c) resistencia y dureza, porque deciden la resistencia del trabajador ante situaciones arduas y complicadas. Desde la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, se entiende que **un trabajador con estos factores reforzados será menos proclive a sufrir los daños producidos por el estrés laboral, *burnout*, acoso...**

## 2.2. LOCUS OF CONTROL

Este rasgo (literalmente, lugar del control) está considerado una variable socio-cognitiva dentro del contexto profesional, y describe una expectativa generalizada de éxito o fracaso del trabajador sobre el resultado de las cosas que hace y le pasan en el trabajo -en especial ante los obstáculos con los que se pueda encontrar según trabaja. Puede ser de dos tipos: interno o externo. **Para los trabajadores con un *locus of control* interno, los resultados obtenidos en el trabajo serían fruto de sus propias acciones y competencia; en tanto que para aquellos otros con un *locus of control* externo, los resultados dependerían de las acciones de sus jefes y/o compañeros o, inclusive, serían fruto de otros factores de por sí mismos incontrolables -destino, azar, suerte.**

Existe una estrecha relación entre *locus of control* en el trabajo y la calidad de los intercambios que tienen lugar entre jefes y subordinados, lo que se traduce en unas reacciones al trabajo más favorables. También se relaciona con una variedad de consecuencias subjetivas del trabajo: satisfacción laboral intrínseca y extrínseca, bienestar laboral, compromiso organizacional... **Es un moderador de las relaciones entre trabajo y estrés, y predice asimismo la salud laboral.** Una orientación de control interno predice la búsqueda de ayuda y el pensamiento positivo, en tanto que una orientación externa basada en los otros predice la resignación y evitación y, por último, una orientación basada en la casualidad predice el uso de alcohol en el trabajo. Los resultados indican que las creencias sobre el control de la propia acción en el trabajo contribuyen tanto al bienestar del empleado como a su salud mental en el trabajo.

En la prevención de riesgos psicosociales este factor resulta relevante porque **interviene activamente en la interpretación de los hechos laborales que efectúa el trabajador.** Una precisa y exacta interpretación de las demandas de tarea, y una afinada atribución causal de las demandas de persona determinará que la situación de trabajo se perciba por parte del trabajador bien como una situación normal o bien como una situación estresante u hostil.

La mejora y ajuste del *locus of control* prevendrá sobre todo los riesgos de salud psicológica asociados a una evaluación distorsionada de las demandas de tarea y persona y de los propios recursos personales para afrontar tales requerimientos.

## 2.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este rasgo se refiere a la **capacidad que tiene el trabajador de percibir, comprender y manejar las emociones propias y de los demás.** Especialmente, deben distinguirse las siguientes emociones básicas: enfado, tristeza, miedo, alegría, amor, sorpresa, disgusto, vergüenza. Se trata de un factor individual de naturaleza afectivo-emocional. Sus diversos componentes son: auto-conocimiento emocional (introspección), auto-control emocional, auto-motivación, reconocimiento de emociones de los otros (empatía) y comunicación interpersonal afectiva.

Para un trabajador, su inteligencia emocional le sirve para conectar mejor consigo mismo y con los demás, algo que resulta imprescindible para discriminar sus propios estados emocionales y para reaccionar adecuadamente

a las demandas y requerimientos de los demás. **Este rasgo es pertinente para la salud mental porque determina la *reacción emocional* (adecuada) del trabajador a su trabajo.**

La investigación ha puesto de manifiesto que **este rasgo se relaciona con el desempeño en el puesto de trabajo, con el trabajo en equipo, y con la cohesión grupal.** Asimismo, aumenta las actitudes positivas hacia el trabajo, el comportamiento altruista y los resultados profesionales y laborales. **Modera los efectos del conflicto entre trabajo y familia, y media los efectos de *burnout*.** En general, la inteligencia emocional emerge de un carácter más inteligente y adaptable, en mayor consonancia con un puesto de trabajo flexible. Sobre todo juega un papel destacado en el éxito de los directivos en el trabajo.

Su valor preventivo para la salud reside en que la comprensión de las emociones. Por lo demás, la utilización de la conciencia emocional ayuda a los trabajadores a mejorar sus reacciones a las situaciones e individuos problemáticos en el trabajo.

Su implementación se lleva a cabo a través de cursos tipo «*how-to...*» («como hacer que...») en donde se trabaja con ejemplos prácticos a fin de aprender técnicas conductuales para conocer y controlar las propias emociones y relacionarse con éxito en el trabajo. Sus contenidos temáticos se relacionan con las habilidades emocionales: identificar y etiquetar sentimientos, expresar sentimientos, evaluar la intensidad de los sentimientos, manejar sentimientos, demorar la gratificación, controlar los impulsos, reducir el estrés, conocer la diferencia entre sentimientos y acciones. También se utilizan para identificar los factores inconscientes que subyacen a un desempeño deteriorado.

## 2.4. RESISTENCIA Y DUREZA

Por resistencia laboral (*job resilience*) se hacen referencia a la **capacidad del trabajador de mantener una adaptación en el trabajo, a pesar de sufrir o haber sufrido experiencias difíciles y adversas.** Paralelamente, los componentes de la dureza personal (*personality hardiness*) suministran la fuerza y la motivación para convertir las circunstancias estresantes en oportunidades de crecimiento psicológico. Conjuntamente ambos maximizan la continuidad y, en su caso, el retorno a la salud y productividad laboral.

Resistencia y dureza evitan que el trabajador se venga abajo fácilmente y que pueda afrontar mejor una situación laboral difícil. **Se relacionan estrechamente con la auto-estima y con la auto-eficacia del trabajador.** Su carencia predice el estrés, y se asocia con una percepción negativa de las demandas de trabajo y con la tensión laboral. Por el contrario, **trabajadores con alto nivel de resistencia laboral tienen también niveles más altos de eficacia profesional e implicación de tarea –más vigor, dedicación, absorción–, y acusan menos las consecuencias negativas del *burnout*.** Por su parte, la dureza personal es relevante para el desempeño y la salud, superando incluso al optimismo en el afrontamiento del estrés. Está asociada con el trabajo significativo y con niveles más bajos de estrés laboral. Además, al igual que la resistencia, este factor modera el impacto de los factores estresantes sobre el *burnout*.

**Ejercen una función protectora frente al estrés laboral y la falta de satisfacción.** En concreto, mitigan los riesgos por estrés traumático y facilitan la recuperación y crecimiento de los trabajadores que han sufrido un estrés laboral crítico. Su fortalecimiento previene y minimiza, consiguientemente, las consecuencias negativas sufridas por el trabajador en casos de *mobbing* o de acoso sexual en el trabajo.

Una de sus modalidades de intervención se basa en el paradigma de intervención en crisis que se conoce como *SMART* (*Strength-focused and Meaning-oriented Approach to Resilience and Transformation*), orientado a descubrir las fuerzas internas del trabajador a través de la reconstrucción del significado del trabajo. Sus componentes van desde técnicas físicas, pasando por el yoga y la meditación, hasta diversas técnicas de tipo psicoeducati-

vo que promueven la reconstrucción del significado. En otros casos, se recurre a intervenciones preventivas de carácter más individualizado donde se incluyen actividades para la promoción de la salud y cursos de entrenamiento en habilidades –técnicas que se consideran menos disruptivas, más asequibles y mucho más fáciles de implementar en la empresa.

## 2.5. ACTITUDES

Se trata de actitudes y otros recursos del trabajador favorables al *eustress* –respuesta del trabajador a una situación estresante que se canaliza en salidas positivas y constructivas. Como es conocido **las actitudes son factores individuales de naturaleza multidimensional y origen psicosocial, que constan de tres componentes, a saber: cognitivo, afecto y conductual**. Pueden modificarse y reducirse a términos justos, moderando sus excesos, a través de sesiones o encuentros informativos en donde se utilizan técnicas de modelado cognitivo y social. Entre otras diversas opciones –Vg.: afecto positivo, optimismo–, hemos seleccionado la *esperanza*, porque es una actitud positiva del trabajador hacia el futuro en su trabajo, el *sentido de coherencia*, porque es una actitud del trabajador hacia su implicación profesional en la tarea, y la *tolerancia y adaptación al cambio* porque ambos tienen que ver con la empresa y con el conjunto de personas con las que tiene que tratar en el trabajo. Aunque las agrupamos a todas ellas bajo el epígrafe de «actitudes», valga decir que **pueden considerarse también como estados, recursos o, inclusive, como rasgos de personalidad**. Esto como fuere se trata sin duda de factores individuales del trabajador que se usan y sirven para la prevención de riesgos psicosociales.

## 2.6. ESPERANZA

Se trata de un factor individual procedente de la psicología positiva. El trabajador con esperanza (*hope*) apuesta por unos resultados futuros satisfactorios. **Se define como aquella emoción positiva –componente afectiva– que refleja el grado de beneficios esperados resultante de la evaluación de una peculiar situación en el trabajo –componente cognitiva–, y mueve a la acción –componente conductual**. Acompaña y se asocia con la exitosa determinación al dirigirse personalmente por objetivos y planificarse para conseguirlos. Algunos autores la consideran **un atributo más de la inteligencia emocional precisamente porque unifica voluntad y medios para la consecución de objetivos**. Sus elementos componentes son metas, medios y caminos. Existe un instrumento de medida específico para evaluar la esperanza de diversas poblaciones en el contexto de trabajo: se trata de la *Work Hope Scale* (WHS).

Su función en el trabajo pasa por llevar al trabajador a confiar en el buen resultado de los objetivos laborales que le marca la empresa, y en la consecución de las metas personales que él mismo se pone como profesional en la organización para la que trabaja.

Los resultados de investigación señalan, entre otras cosas, que los trabajadores con esperanza esperan tener un mayor acceso a los recursos organizacionales –apoyo organizacional percibido– en sus respectivas situaciones de trabajo.

Descansa su valor preventivo en la organización de la acción del trabajador en su trabajo basada en fundadas expectativas de éxito.

## 2.7. SENTIDO DE COHERENCIA

Se trata de un factor individual que promueve asimismo a respuesta saludable o positiva a situaciones estresantes. Consta de dos componentes: significatividad (*meaningfulness*) y controlabilidad (*manageability*). La significatividad se refiere a aquel sentimiento que experimenta el trabajador de que su trabajo tiene un sen-

tido emocional para él. Desde esta perspectiva, el trabajador percibirá los problemas y demandas de su trabajo como problemas y demandas válidos para invertir en ellos la necesaria energía y esfuerzo, para fortalecer su compromiso e implicación con ellos, y para conceptualizarlos a modos de desafíos que son aceptados y bien recibidos.

**La significatividad propicia el que el trabajador afronte (esto es, que no evite) lo que su trabajo le exige, y además que lo haga con buena disposición.** Desde la perspectiva de la psicología del enriquecimiento personal, este componente recogería el sentido de propósito o personal conexión del trabajador con su trabajo. Por su parte, **la controlabilidad complementa lo anterior, y hace referencia a la percepción que tiene el propio trabajador de la existencia de recursos disponibles que resultan adecuados y pertinentes para acometer las demandas planteadas por la situación de trabajo.** Un grado elevado en este componente indicaría que el trabajador, aún en aquellas situaciones máximamente demandantes, daría una respuesta positiva, porque estima que tiene y cuenta con los recursos imprescindibles para ello. Para darse una idea viva y eficaz del enorme potencial que encierran la significatividad y controlabilidad tómense como un símil los logros que pueden llegar a alcanzarse en la alta competición deportiva.

Como venimos discutiendo, el sentido de coherencia integra los recursos del trabajador en pro de unos objetivos organizacionales. Se conecta con factores de personalidad para extraer beneficios de la experiencia estresante. Su refuerzo preventivo neutraliza, por consiguiente, los efectos desintegradores y disgregadores producidos por los diversos síndromes psicolaborales. A diferencia de la esperanza que se apoya en una expectativa de éxito futuro, **el sentido de coherencia descansa en la integración de recursos personales en pro de unas metas que resultan asequibles y con sentido al trabajador.**

## 2.8. TOLERANCIA

Dentro de la psiquiatría del trabajo americana **se vienen estudiando diversos factores individuales que están a la base de diversas psicopatologías asociadas a la situación de trabajo.** Aquí destacaremos la tolerancia y adaptación.

Esta actitud recoge la tolerancia en un doble sentido: tolerancia y adaptación al cambio dentro de la empresa, y tolerancia social a las diferencias demográficas, étnicas, sociales y culturales que pudieran estar presentes en el trabajo. Lo primero es necesario porque las empresas están en perpetuo movimiento. En relativamente cortos períodos de tiempo, tienen lugar y se operan cambios en su dirección, en la localización del trabajo, en la asignación de tareas, e inclusive en las relaciones funcionales dentro de las distintas secciones de una misma organización -con todo esto debe contar el trabajador. Lo segundo se justifica por el creciente acceso al trabajo de segmentos sociales más y más heterogéneos, y por la progresiva diversidad de culturas presentes en el mundo del trabajo. **La tolerancia permite convivir armónicamente con diferentes estilos de dirección, con diversos puntos de vista, con personas diversas según sexo, edad, formación y país de origen.** Debe ir acompañada siempre, lógicamente, por el respeto a la sensibilidad de los otros.

Su función preventiva se desdobra en dos direcciones que resultan complementarias para un mismo fin: por un lado reduciría el *bullying* y el acoso sexual en el trabajo por parte de sus respectivos agentes maltratadores, y por otro lado serviría además para percibir y discriminar bien los tratos inapropiados que pudieran recibir los trabajadores víctimas en su empresa. La tolerancia social también puede limar cinismo y grosería en el trato con usuarios que genera el *burnout* entre otras consecuencias negativas.

Dentro de la adaptación al cambio se ha estudiado mayormente la tolerancia a los cambios de turno -como ejemplo sobresaliente de cambios en el trabajo. Existen grandes diferencias en estrés, *burnout* y bienestar entre trabajadores con adaptación e inadaptación a estos cambios.

## 2.9. HÁBITOS SALUDABLES

Son factores individuales del trabajador que le llevan a proceder de modo especial y a conducirse de forma tal que conserve su salud. Entre los hábitos personales provechosos para este fin figuran **la alimentación, el ejercicio físico, el ocio y el descanso**. En este epígrafe se incluye además **la ausencia de consumo de sustancias -alcohol, tabaco, drogas-**. Su intervención preventiva en la empresa se lleva a cabo a través de programas de promoción de la salud en el puesto de trabajo, cuyos contenidos típicos son cómo dejar de fumar, el control y la revisión de la hipertensión, nutrición y control del peso, ejercicio físico y cómo estar en forma (*fitness*), y programas especiales contra las drogas y el alcohol en el trabajo. Un conjunto de medidas para prevenir los riesgos psicosociales a nivel individual no estaría completo si no se incorporase la promoción de los hábitos saludables del trabajador, habida cuenta de la conexión entre salud y bienestar. De hecho, el porcentaje de empresas con un buen nivel de promoción de la salud se incrementa progresivamente de año en año, dados su bajo costo y la relativa facilidad de su implementación. La importancia de estos programas radica en el siguiente hecho: **los efectos benéficos de los hábitos saludables sobre el componente somático del trabajador se difunden e irradian a sus componentes cognitivo, afectivo, conductual y social**. Trataremos aquí brevemente el ejercicio físico y la dieta alimenticia.

## 2.10. EJERCICIO FÍSICO

Se trata sin duda de la aplicación más extendida de la medicina conductual en el trabajo.

Los resultados ponen de manifiesto que el ejercicio físico y los programas para estar en forma ayudan a los trabajadores y a sus empresas en la gestión integral de la salud en el trabajo, incrementando el bienestar psicológico del empleado y las conductas relacionadas con la salud. Está recomendado especialmente para trabajadores sedentarios. En concreto, **el ejercicio físico se ha mostrado muy útil en la prevención del estrés: trabajadores con programas de ejercicio físico presentan menos quejas sobre su salud, y ello independientemente de su edad**. Se perciben, además, estos mismos trabajadores con una mayor estatus de salud y habilidad laboral.

**Su valor preventivo reside justamente en el incremento de la resistencia física y vitalidad**, cualidades siempre importantes pero imprescindibles para aquellos trabajadores que pudieran resultar expuestos a alguno de los síndromes psicolaborales de referencia.

Fuera de los ejercicios físicos tradicionales -Vg.: tablas de gimnasia, atletismo, natación- una de las técnicas más utilizadas en la actualidad es el ejercicio físico aeróbico. Suelen ser programas para grupos, cuyo seguimiento se realiza por técnicos de la empresa o contratados -psicólogos, médicos de empresa...- una o dos veces al año. Frecuentemente participan bastantes miembros de la plantilla, y la mayoría se muestran satisfechos con los resultados.

## 2.11. DIETA ALIMENTICIA

Para evaluar la conducta saludable de dieta de los trabajadores se utilizan medidas transversales. **Se consideran cambios saludables los decrementos en la toma de grasa y los incrementos en el consumo de fibra, fruta y vegetales**.

Según indica la investigación los cambios que se producen son más que modestos. Pruebas efectuadas con dinamómetros, espirómetros y medidas de pulso antes y después de una cantidad de trabajo moderada muestran el favorable efecto de la dieta sobre los procesos orgánicos y el trabajo en tiempo real en el sitio de trabajo-factoría.

En los programas de promoción de la salud basados en la dieta alimenticia se da a conocer el valor nutritivo de los diversos alimentos, informando de cómo los diferentes nutrientes afectan a la salud, comunicándose al mismo tiempo avisos o reglas de conducta a este respecto.

## 2.12. SIN DROGAS

Mención aparte merecen los programas de intervención temprana y prevención del abuso de sustancias en el puesto de trabajo. Específicamente se orientan a la prevención del consumo de alcohol y drogas. Los más eficaces hasta la fecha son aquellos que se centran en el compañero de trabajo. En general, por razones de tiempo y visibilidad -se pasa mucho tiempo en el trabajo, y se trabaja *ante* otras personas- se considera el trabajo como un medio apropiado para la prevención del consumo de sustancias en el trabajador.

Destaca en especial el programa denominado *PeerCare* -literalmente, cuida del igual- que se centra en cambiar las actitudes hacia el uso de sustancias en el puesto de trabajo, y mediante el cual se entrena a los trabajadores para reconocer, intervenir con y referir a consejo o tratamiento a aquellos compañeros de trabajo que tienen o se sospecha que puedan tener un problema de drogas.

Su valor preventivo más substancial y notable reside en ofrecer a los trabajadores otras alternativas para canalizar la tensión y descontento por problemas en el trabajo.

## 3. Factores funcionales

Como factores individuales de naturaleza funcional tomaremos las habilidades sociales y las habilidades de tarea del trabajador, así como sus estrategias de afrontamiento resolutivas. **Se trata**, como se comprobará, **de factores individuales del trabajador en conexión directa con su actuación en el trabajo.**

### 3.1. HABILIDADES SOCIALES

Se trata de un factor individual de carácter funcional, que capacita y dispone hacia el desenvolvimiento social. **La presencia de estas habilidades en el trabajador facilitan y delimitan sus relaciones interpersonales en el trabajo.** Un trabajador con habilidades sociales se muestra más diestro ante las *demandas de persona*. Los resultados de investigación indican que **un entrenamiento en estas habilidades incrementa significativamente el éxito a la hora de conseguir y mantener un empleo, y también evita el fracaso profesional.** Sus programas de entrenamiento se imparten en talleres (*workshops*) de habilidades, y contienen habitualmente las siguientes unidades temáticas: competencia social, desarrollo del lenguaje, seguimiento de instrucciones, desarrollo de habilidades, estilo conceptual, habilidades conversacionales y construcción de tarea. Detallaremos aquí las habilidades de comunicación y la conducta asertiva.

### 3.2. COMUNICACIÓN

**Destreza para comprender a los otros y para expresarse uno mismo adecuadamente en un contexto de normas sociales y libertad expresiva.** La comunicación eficaz se compone de un amplio conjunto de habilidades específicas: contacto visual, afecto irradiado, duración de las intervenciones comunicativas, preguntas conversacionales, comentarios auto-reveladores, cumplidos...

No hace falta señalar la importante función que en general cumple la comunicación en el mundo del trabajo. También se suele entrenar en estas habilidades a trabajadores en programas especiales de integración (esquizofrénicos, discapacitados...). El valor preventivo de los talleres de comunicación radica justamente en los recursos personales con que dota al trabajador para habérselas mejor con los riesgos psicosociales provenientes del trato directo con miembros de su conjunto de rol. Máxime en los casos de maltrato social en el trabajo -Vg.: el trabajador debe saber comunicarse bien para contraponerse y estorbar el efecto de los intentos de aislamiento social en el *mobbing*.

Su implementación como medida preventiva se lleva a cabo en talleres con una duración variable, que puede llegar hasta las 10 sesiones semanales. El *role-playing* -en donde el trabajador interpreta y pasa alternativamente por diversos papeles (roles)- es la técnica más frecuente. También se suelen utilizar vídeos con diversos modelos.

### 3.3. ASERTIVIDAD

Se trata de una conducta intermedia entre la agresividad y la inhibición. Un trabajador es asertivo cuando se opone con una respuesta no agresiva a una situación que sufre en el trabajo. En concreto, la oposición asertiva consta de contacto visual directo, afecto y volumen de voz apropiados, gestos enfáticos, comprensión de lo que el otro dice o expresión propia del problema, desacuerdo, petición de un cambio de conducta o propuesta de solución, y duración de las intervenciones. Su eficacia descansa en las reglas sociales de la comunicación asertiva, la identificación de objetivos y las reglas sociales.

Juega su papel en un contexto sociolaboral de derechos y obligaciones, que a menudo se tergiversan y pierden su forma regular y natural en escenarios de conflictos y acosos en el trabajo en donde es imprescindible que el trabajador se oponga a un trato injusto y/o se ponga en su sitio.

La investigación aplicada en empresas ha puesto de manifiesto que debe tenerse en cuenta el sexo y jerarquía organizacional de los interlocutores para entrenar bien en asertividad a los trabajadores. Por ejemplo, si hubiera que oponerse a un superior del mismo sexo, entonces los objetivos del trabajador se orientarían a reducir el conflicto dejando caer ciertas insinuaciones de que se podría poner en su sitio llegado el caso. Las reglas de comunicación asertiva aconsejarían decir aquí que la explicación que se nos da sobre nuestra conducta resulta injusta, intentando ser racional en todo momento, y no aceptando nunca toda la crítica. Con un compañero de distinto sexo, por ejemplo, los objetivos y reglas serían distintos.

Como se desprende de lo anterior, **la destreza asertiva sirve para reconducir los conflictos con clientes y/o con compañeros y jefes y minimizar sus efectos altamente estresantes y dañinos para la salud.**

Un programa prototípico de entrenamiento asertivo se despliega con ligeros cambios en estas fases sucesivas: identificación del problema, especificación inicial de metas, ejecución del comportamiento reglado en la situación, análisis situacional, reevaluación de metas, desarrollo de la estrategia elegida, prueba del ajuste final, y planificación de la acción. En estos programas se enseñan los conceptos básicos de ser asertivo, se muestran las habilidades para ello, y se realizan series de ejercicios para ponerlas en práctica. Sobre todo interesa que el trabajador sepa discriminar bien entre conducta asertiva, no asertiva y agresiva. Las técnicas predominantes son de tipo conductual: *role-playing*, ejercicios, ensayo de conducta...

### 3.4. HABILIDADES DE TAREA

Complementan las habilidades sociales, y están indicadas para atender las *demandas de tarea*. Como es bien sabido, las demandas de persona junto con las demandas de tarea constituyen el *input* laboral, cuya perturbación cuantitativa y/o cualitativa está a la base de diversos síndromes psicolaborales -Vg.: estrés, *burnout*. Las habilidades de tarea se consideran como **un recurso más de apoyo al trabajador, capacitándole para gestionar su trabajo, priorizar tareas, mejorar su productividad...** El entrenamiento en estas materias se realiza bajo la modalidad de cursos de formación, en donde se desarrollan competencias para el puesto de trabajo. Comentaremos brevemente la gestión de tiempo (*time management*) cuyos cursos se imparten con bastante asiduidad en el mundo empresarial.

### 3.5. GESTIÓN DE TIEMPO

Esta competencia de tarea se usa como remedio para combatir el estrés laboral, y está indicada también para contrarrestar el descontrol del desempeño causado por el *mobbing*, el acoso sexual en el trabajo y otros diversos tipos de maltrato en el trabajo.

El entrenamiento en la gestión del tiempo disminuye la conducta de evitación de tareas y la preocupación concomitante del trabajador e incrementa de forma simultánea su habilidad para manejar el tiempo de la jornada laboral, según indican los resultados de campo de manera consistente. Se muestra especialmente útil y provechoso para reducir la demora de tareas. También incrementa significativamente el tiempo efectivo dedicado a tareas de alta prioridad. Además, tras estos cursos de formación se observan auto-evaluaciones de productividad y satisfacción laboral más elevadas. Su efecto positivo sobre los participantes resulta mayoritario.

Un programa de entrenamiento modelo en *time management* se imparte en dos reuniones semanales intensivas. Dentro del curso se recurre a diversos métodos didácticos tales como seminarios, conferencias, discusiones, películas... a fin de que el trabajador aprenda habilidades de gestión de tiempo, enfatizando siempre la necesidad de dedicarle más tiempo a las tareas prioritarias.

### 3.6. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO RESOLUTIVAS

Son operaciones que ejecuta el trabajador orientadas directamente a modificar una situación de trabajo particular y determinada. Comprenden un conjunto de reglas de actuación que aseguran una decisión óptima en cada momento. Su diversidad es abundante, dependiendo del tipo de tarea y situación de trabajo en concreto -Vg.: buscar información, solución de problemas, auto-instrucciones de afrontamiento (*coping*)...

Sirven para producir un cambio favorable en escenarios de trabajo real o potencialmente de carácter aversivo que producen o amenazan producir malestar en el trabajador. Por este motivo, cumplen una función mediadora entre los factores de riesgo psicosocial y la salud y bienestar del empleado. Los resultados de investigación apoyan su efecto reductor de la tensión psicológica y quejas psicósomáticas. Al mismo tiempo, moderan el efecto adverso de las emociones negativas sobre el desempeño del trabajador.

Su mecanismo comprende la valoración cognitiva de la situación y la determinación de la respuesta más adecuada. Los cursos de inoculación al estrés son, quizás, su formato de implementación más usual. En ellos se modifica la valoración situacional con técnicas asociadas a la terapia cognitiva, y la respuesta consecuente con técnicas de modificación de conducta. Comentaremos lo esencial de la resolución de problemas, como ejemplo de estrategia de *coping*, y de los moduladores de trabajo. La diferencia entre ambos radica en su factor desencadenante: eliminar la fuente externa de estrés, en el primer caso, y mantener el equilibrio interno del trabajador, en el segundo caso.

### 3.7. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Como su nombre indica con esta estrategia se intenta resolver directamente la fuente del problema que origina el malestar subjetivo del trabajador en la situación de trabajo.

La investigación demuestra que una medida preventiva de este tipo resulta efectiva para reducir el estrés laboral de origen diverso -incluidos aquellos casos en donde los trabajadores están sometidos y sobrellevan un cambio organizacional-. También se viene utilizando con éxito para reducir los niveles de *burnout*, y para tomar conciencia y distinguir la severidad de sus efectos en el *mobbing* y acoso sexual en el trabajo.



En un curso típico de resolución de problemas se explican y ejercitan, tras una breve introducción teórica a la técnica de resolución de problemas, los siguientes contenidos: definición y formulación del problema, generación de alternativas de solución (*brainstorming*), toma de decisiones, implementación, y seguimiento y reconsideración del problema. Se refuerzan asimismo destrezas más específicas, tales como la evaluación de las ventajas e inconvenientes de cada una de las soluciones propuestas, la elaboración de objetivos realistas, el asumir algunos fracasos... **Para modificar las cogniciones disfuncionales del trabajador y enseñar las estrategias apropiadas de afrontamiento se practican las conductas apropiadas mediante la imaginación, el ensayo conductual y la práctica gradual.** Estos ejercicios se practican también asumiendo e interpretando diferentes roles laborales.

### 3.8. MODULADORES DEL TRABAJO

Son de por sí un tipo especial de estrategias de afrontamiento resolutivas que persiguen mantener el input laboral dentro de unos umbrales razonables y regulares en calidad o en cantidad, de tal forma que el bienestar del trabajador se preserve siempre durante su jornada laboral (Duro, 2005e). El trabajador pone en funcionamiento un modulador del trabajo cuando las demandas de tarea y las demandas de persona superan un cierto valor definido individualmente a partir del cual empieza a ser perceptible la pérdida de su bienestar en el trabajo. **Su mecanismo de actuación es bien simple: la reducción del exceso y la compensación del déficit de que adolezca el trabajo entrante.** Algunos ejemplos de moduladores del trabajo ilustrarán mejor su intrínseca función preventiva: dosificar la tarea, pedir ayuda ante dificultades, modular el ritmo de trabajo, asentir y dar la razón a los clientes...

### 3.9. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO PALIATIVAS

Se orientan a mitigar, suavizar o atenuar los efectos negativos que los factores psicosociales del trabajo están produciendo de hecho sobre el trabajador. Toda estrategia individual que sirva para este fin determinado se clasificaría dentro de esta categoría: relajación, meditación, imaginación, desviación de la atención, toma de perspectiva...

Son de utilidad para recuperar el bienestar del trabajador, aplazando la aparición de síntomas y trastornos psicológicos por causa del trabajo. Por esta razón previenen posibles riesgos por estrés laboral, *mobbing*, acoso sexual en el trabajo, *burnout*... Se incluyen como una unidad didáctica aparte en los cursos de inoculación al estrés en donde el trabajador aprende la expresión adecuada de afecto, habilidades de relajación..., y se le aconseja y lleva a experimentar nuevas actividades recreativas agradables, sociales, sensuales, atléticas... El desarrollo de un amplio y flexible repertorio de estrategias de afrontamiento paliativo garantiza la eficacia de este entrenamiento. A continuación examinaremos un poco más en detalle técnicas de relación muscular y respiración.

### 3.10. RELAJACIÓN Y RESPIRACIÓN

Su fundamento como estrategia paliativa procede del siguiente hecho: **el estrés psicológico cursa con tensión muscular y respiración inapropiada. Ambos constituyen el substrato fisiológico del malestar psicológico. Si se controlan, se reduce consiguientemente el estrés experimentado** -aún en presencia del problema que lo desencadena-.

La técnica de *relajación muscular* por excelencia es la auto-relajación muscular progresiva en donde el trabajador aprende sucesivamente a discriminar y localizar los músculos en tensión, a percibir y ser consciente del malestar que causa la contracción muscular, y a relajar posteriormente de forma progresiva todos y cada uno de los músculos de su cuerpo. De manera normal, se empieza la relajación por la mano y brazo izquierdos, y luego se continua con la mano y brazo derechos... y así sucesivamente hasta llegar a la relajación del cuello, nuca y cara del trabajador, que se relajan en último lugar.

Los cursos de entrenamiento en esta materia puede extenderse hasta dos meses en sesiones semanales de entre media hora y tres cuartos de hora aproximadamente -duración que se va graduando según lo admita el propio

cursillista y a tenor de los progresos realizados. Luego, el trabajador va practicando estos ejercicios en casa y, posteriormente, poco a poco los va aplicando y poniendo en funcionamiento en las situaciones conflictivas en el trabajo. El efecto paliativo y mecanismo de actuación de la relajación muscular es parecido, como se puede comprobar, al del ejercicio físico: se trata en todo caso de mejorar y beneficiar la experiencia propioceptiva<sup>1</sup> que tiene el trabajador de su componente somático para que este efecto redunde positivamente en sus restantes componentes -Vg.: afectivo, conductual...-.

Paralelamente, **la técnica de respiración que suele enseñarse es la respiración diafragmática**. Se llama así porque en ella interviene la dilatación y contracción del diafragma a fin de que el aire inspirado entre y salga respectivamente del estómago. Algunas modalidades de respiración diafragmática conllevan el contener la respiración durante breves períodos de tiempo. La secuencia sería entonces la siguiente: inspirar lentamente por la nariz, cogiendo aire en el estómago, expirar bruscamente por la boca expulsando todo el aire que se pueda, y contener luego la respiración de un intervalo de algunos segundos; después se debe repetir este mismo ciclo durante unos tres o cuatro minutos seguidos. Su mecanismo de acción relajante consiste en reducir el exceso de oxígeno en sangre que tiene lugar durante los estados de ansiedad. Al igual que se procede con la relajación muscular, aquí el trabajador comienza a practicar los ejercicios en casa y con posterioridad los va aplicando gradualmente a su trabajo.

### 3.11. MODULADORES DEL TRABAJADOR

Marcan el contrapunto y son el correlato paliativo de los moduladores del trabajo. En este caso, el umbral desencadenante para su puesta en marcha es un determinado valor de malestar subjetivo que experimenta el trabajador. El fin y motivo con el que actúan no es otro que recuperar el bienestar perdido y evitar o retrasar la aparición de síntomas. **Descansar cuando se está cansado físicamente es quizás el ejemplo más nítido que pueda darse de estas estrategias de afrontamiento**. Otros moduladores del trabajador son **saber desconectar, contar el problema, buscar apoyo social, entretenerse...** Todos ellos pueden hacer menos pesada la carga del trabajo y descargar de tensión al trabajador. Su eficaz puesta en práctica no ha de reducir el desempeño, sino prevenir justamente su menoscabo.

Si acaso el trabajador sufriera ya síntomas -Vg.: insomnio, ansiedad, fatiga, depresión, descontrol de impulsos...-, entonces **la búsqueda de apoyo profesional médico o psicológico constituiría un ejemplo más de modulación del trabajador**, sólo que a un nivel más profundo y en un grado más intenso.

## 4. Prevención de la salud como meta personal

El objetivo último del trabajo en general y de cada puesto de trabajo en particular está sometido a norma y fijado de antemano. Sin embargo, los medios para llevarlo a cabo algunas veces resultan o se vuelven indeterminados y aleatorios. **Justamente esta falta de conformidad o proporción entre objetivos y medios en el trabajo es la matriz donde se generan los riesgos psicosociales básicos para el trabajador**. De producirse tal situación, la única opción que le cabe entonces al trabajador para seguir adelante no es otra que intentar acoplar y ajustar los objetivos organizacionales que le han sido asignados por su empresa con la prevención de su salud mental en el trabajo como meta y propósito suyo personal. Lo primero se refiere a la *implicación profesional* del trabajador en su trabajo y remite ineludiblemente a un desempeño individual de calidad y cantidad; lo segundo tiene que ver con la *gestión de sus propios recursos personales* en el trabajo, y pasa por mantenerse en un estado continuo de bienestar y salud durante su jornada laboral -lo cual constituye un presupuesto para conseguir lo anterior. Examinaremos seguidamente ambos puntos por separado.

<sup>1</sup> En sentido amplio, percepción que tiene la persona del estado y modificaciones de su propio cuerpo.

#### 4.1. IMPLICACIÓN PROFESIONAL

A este respecto, existe un perfil de características del «buen trabajador» que todo trabajador podría tomar como orientación y referencia para ordenar su vida diaria en el trabajo. Este perfil nos presenta al buen trabajador con unas características muy determinadas: se trata de un trabajador **capaz y hábil** (*skilled*), **siempre motivado a aprender, y con ambición de progreso y triunfo en su profesión**. Aunque este perfil pueda parecer en principio una banalidad, no lo es en absoluto. Además de ser un concepto recogido y aconsejado como referente por la más reciente psiquiatría del trabajo americana, tales características en el trabajador no son ni más ni menos que las características que las empresas y organizaciones de todo tipo demandan de una forma u otra a los miembros de sus respectivas plantillas, y hacia este fin debería encaminar sus esfuerzos el trabajador.

Repárese, por otro lado, que el mejor criterio de salud mental en el trabajo es ciertamente la implicación profesional del trabajador en trabajo. **Un trabajador sano y competente pasa su jornada laboral atento y comprometido con las tareas que tiene asignadas**. La jornada fluye así en este caso naturalmente, sin que la percepción temporal de la misma -percepción subjetiva de la jornada- sufra alteración artificial significativa. Sin embargo, si tal situación natural de trabajo no es posible o su desarrollo resulta gravemente obstaculizado, entonces es que el trabajador está acusando algún tipo de daño de origen psicosocial. **Sirva, pues, como señal de que algo va mal y como guía para la prevención de estos riesgos en el trabajo a nivel individual la existencia de cualquier desviación duradera y consistente de esta implicación profesional del trabajador con su trabajo** -por aburrimiento, por estrés, por *mobbing*... Cuando uno cualquiera de los factores psicosociales presentes en el trabajo está dañando al trabajador, primero de todo la atención de éste se aparta inmediatamente de las demandas normales del trabajo volcándose entonces sobre otros diversos contenidos -malestar personal, síntomas, miedo, resentimiento...

Si esto se produce, el trabajador deberá entonces imprescindiblemente analizar de forma cuidadosa la situación de trabajo en la que se encuentra, discriminando bien la dimensión o dimensiones individuales componentes suyas que se están viendo alteradas, e iniciando lo antes posible un plan de acción que resulte viable y realista para resolver la situación creada.

#### 4.2. GESTIÓN DE RECURSOS PERSONALES

Merced a esta gestión el trabajador podrá coordinar todos sus factores estructurales y funcionales a fin de trabajar con competencia y organizar al mismo tiempo la prevención de su salud en el trabajo en tiempo real. La examinaremos desde la perspectiva de sus componentes integrantes (prevención de la salud como estructura), y también desde la perspectiva de las diversas operaciones que incluye (prevención de la salud como proceso).

#### 4.3. PREVENCIÓN DE LA SALUD COMO ESTRUCTURA

Además de trabajar, el trabajador debe al mismo tiempo cuidar y estar atento a su salud en el trabajo, y para cumplir este otro cometido le incumben y debe realizar bien estas tareas: evaluar ambientes y escenarios de trabajo y discriminar situaciones y eventos concretos en el trabajo en cuanto a sus consecuencias sobre su salud mental, auto-percibir sus propios estados y disposiciones, equilibrar en todo momento su rendimiento profesional y bienestar personal, y actuar eficazmente cuando ello resulte necesario, poniendo en funcionamiento sus diversas habilidades, estrategias de afrontamiento y modulación.

Los elementos componentes de la gestión que nos ocupa son estos dos:

- **Componente personal:** experiencia subjetiva de las dimensiones afectiva, cognitiva, conductual, física y social del trabajador en el trabajo (dimensión sincrónica de la salud).
- **Componente temporal:** jornada de trabajo (dimensión diacrónica de la salud).

La prevención de la salud pasaría por *salvar* el bienestar de tales dimensiones en todos y cada uno de los momentos de la jornada de trabajo. Por este motivo, el trabajador debe gestionar sus recursos personales de tal forma que le «duren» toda la jornada laboral, administrándolos desde una concepción continua y no discreta del tiempo que ha de pasar en el trabajo. Intentará mantener, por este motivo, sus diferentes dimensiones básicas dentro de unos valores aceptables, dado que si una dimensión suya, cualquiera que ella fuese, resultase alterada, arrastraría entonces a las otras dimensiones restantes -transmisión de efectos negativos que resulta más acusada para alteraciones producidas en la dimensión afectivo-emocional del trabajador (Duro, 2007). En otras palabras: **el trabajador debe trabajar de tal modo que, cumpliendo con su cometido laboral, mantenga en todo momento un estado positivo de bienestar en sus dimensiones básicas componentes.**

Esquemáticamente, podría afirmarse que el bienestar para cada dimensión básica del trabajador vendría a ser aproximadamente el siguiente: *Dimensión afectivo-emocional* (A) = satisfacción, distensión; *Dimensión cognitiva o de pensamiento* (P) = concentración; *Dimensión conductual* (C) = desempeño eficaz; *Dimensión física-somática* (F): vitalidad, energía; y *Dimensión social* (S) = relaciones interpersonales armónicas y en concordia.

Para fijarlo mejor en la memoria, la prevención de la salud mental como estructura tiene la siguiente formulación:

*Trabajador*: [ dimensiones: (A) + (P) + (C) + (F) + (S) = estado de bienestar ] (toda la jornada)

#### 4.4. PREVENCIÓN DE LA SALUD COMO PROCESO

Para satisfacer los requerimientos de la salud como estructura, el trabajador debe llevar a cabo un **circuito de retroalimentación personal durante toda su jornada de trabajo** (ver Figura 1). Este circuito define la prevención de la salud como *proceso*, y comprende estas dos operaciones:

- **Estrategia de elaboración de objetivos.** El trabajador fija los objetivos para su jornada laboral, que se desdoblan en objetivos de trabajo (implicación en el trabajo, desempeño eficaz) y objetivos de prevención de la salud (mantener un estado constante de bienestar para sus dimensiones básicas componentes).
- **Táctica de retroalimentación.** El trabajador realiza una retroalimentación continua entre sus objetivos de trabajo y salud, por un lado, y los estados que presentan sus dimensiones básicas componentes, por otro lado, en todos y cada uno de los momentos sucesivos de su jornada laboral ( $t_i$ ) -obviamente, este *feedback* se automatiza muy pronto y termina por ocupar mínimos recursos cognitivos del trabajador.

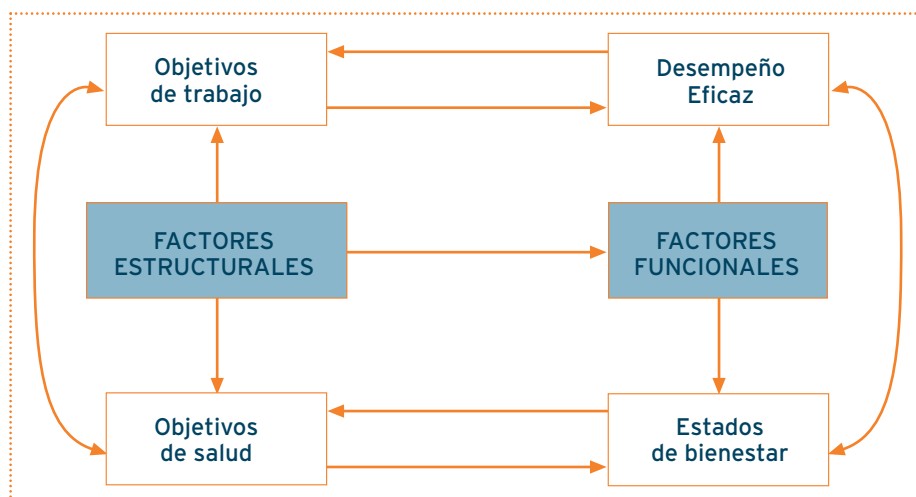


FIGURA 1. Circuito de implicación profesional y gestión de recursos personales.

En definitiva, la prevención de la salud a nivel individual pasaría por integrar los diversos factores recogidos en esta contribución a fin de que el trabajador logre y se mantenga durante su jornada laboral en un estado continuo de competencia y bienestar conforme con los objetivos de trabajo y salud previamente marcados. Para ello, pondrá sus habilidades, estrategias y moduladores al servicio de la salud como proceso. En este circuito, las metas y propósitos personales en el trabajo constituyen los objetivos individuales que motivan y conducen al trabajador; y los estados subjetivos que experimenta permiten el control y seguimiento de los mismos. El fundamento y posibilidad del circuito de retroalimentación es justamente que los objetivos y estados se refieren a unos mismos contenidos.

Siendo el desempeño (D) y el mantenimiento del bienestar (B) los objetivos de la gestión personal de recursos personales, y (A), (P)... los estados experimentados por el trabajador en sus dimensiones afectivas, cognitiva... en un momento concreto de su jornada, ( $t_i$ ); entonces la prevención de la salud como proceso individual podría formularse de esta manera:

*Trabajador: {[ Objetivos (D) + (B)] ↔ [Estados de bienestar (A, P, C, F, S)]} ( $t_i$ )*

Conjuntamente, la prevención de la salud como estructura y como proceso constituyen la implementación última y definitiva en tiempo real de toda medida de prevención de riesgos psicosociales a nivel individual en el trabajo, según venimos comentando, cuestión con lo que damos por concluida la presente contribución.

## Bibliografía


- **Aittasalo, M., Miilunpalo, S., & Suni, J.** (2004). The effectiveness of physical activity counselling in a work site setting: A randomized, controlled trial. *Patient Education and Counselling*, Vol. 55(2)193-202.
- **Baker, S.R., & Williams, K.** (2001). Short communication: Relation between social problem solving appraisals, work stress and psychological distress in male fire-fighters. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol. 17(4), 219-229.
- **Bamber, M.** (2006). Conceptualizing and treating a case of work-alcoholism and burnout using the schema focused approach. En Bamber, M. R. (Ed), *CBT for occupational stress in health professionals: Introducing a schema focused approach*. New York.: Routledge/Taylor & Francis Group.
- **Bates, C. A., Bowes, L., O'Leary, K., & Anne, M.** (2006). Sexual Harassment in the Workplace: A Look Back and a Look Ahead. En Kelloway, E. Kevin, Barling, J., & Hurrell, J. (2006). *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- **Bornas, X, & Martínez, M. A.** (1995). El tratamiento del malestar docente mediante solución de problemas: un estudio experimental. *Estudios de Psicología*, 53, 89-96.
- **Britt, Th. W, Adler, Amy, B., & Bartone, P.T.** (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6(1), 53-63.
- **Brodsky, C. M.** (1996). The psychiatry of work. *Occupational Medicine*, 11, 685-698.
- **Brown, L.N.** (1984). Mutual help staff groups to manage work stress. *Social Work with Groups*, Vol. 7(2), 55-66.
- **Brown, S. P, Westbrook, R. A, & Challagalla, G.** (2005). Good Cope, Bad Cope: Adaptive and Maladaptive Coping Strategies Following a Critical Negative Work Event. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(4), 792-798.
- **Buckley, J., Mank, D., & Sandow, D.** (1990). Developing and implementing support strategies. En Rusch, F. R (Ed), *Supported employment: Models, methods, and issues*. Sycamore: Sycamore Publishing Company.
- **Burke, R. J.** (2002). Work stress and coping in organizations: Progress and prospects. En Frydenberg, E. (Ed), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges*. New York: Oxford University Press.
- **Bussing, A.** (1996). Social tolerance of working time scheduling in nursing. *Work and Stress*, Vol. 10(3), 238-250.
- **Carmeli, A.** (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- **Cartwright, S., & Whatmore, L. C.** (2005). Stress and individual differences: Implications for stress management. En Antoniou, A., Stamatios G, & Cooper, C. L. (Eds), *Research companion to organizational health psychology*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- **Cassidy, T., & Burnside, E.** (1996). Cognitive appraisal, vulnerability and coping: An integrative analysis of appraisal and coping mechanisms. *Counselling Psychology Quarterly*, Vol. 9(3), 261-279.
- **Chan, C. L. W, Chan, T. H. Y, & Ng, S. M.** (2006). The Strength Focused and Meaning Oriented Approach to Resilience and Transformation (SMART): A Body Mind Spirit Approach to Trauma Management. *Social Work in Health Care*, Vol. 43(2-3)9-36.
- **Chung, Y. B.** (2001). Work discrimination and coping strategies: Conceptual frameworks for counselling lesbian, gay, and bisexual clients. *The Career Development Quarterly*, Vol. 50(1), 33-44.
- **Cox, T.** (1987). Stress, coping and problem solving. *Work and Stress*, Vol. 1(1), 5- 14.
- **Cox, T., Gotts, G., Boot, N., & Kerr, J.** (1988). Physical exercise, employee fitness and the management of health at work. *Work and Stress*, Vol. 2(1), 71-77.
- **D'Zurilla, Th. J.** (1999). *Problem solving therapy. A social competence approach to clinical interventions (2nd ed)*. New York: Springer Publishing.
- **Dierendonck, D. van, Garssen, B., & Visser, A.** (2005). *Rediscovering meaning and purpose at work: The transpersonal psychology background of a burnout prevention programme*. En Antoniou, A., Stamatios, G., & Cooper, Cary L (Eds), *Research companion to organizational health psychology*. Northampton.: Edward Elgar Publishing.
- **Donohue, B. et al.** (2005). Financial Management and Job Social Skills Training Components in a Summer Business Institute: A Controlled Evaluation in High Achieving Predominantly Ethnic Minority Youth. *Behavior Modification*, Vol. 29(4), 653-676.
- **de Lucena, V. A. et al.** (2006). Resiliencia y el modelo Burnout Engagement en cuidadores formales de ancianos / Resilience and the burnout engagement model informal caregivers of the elderly. *Psicothema*, Vol. 18(4), 791-796.
- **Dunn, K., Elsom, S., & Cross, W.** (2007). Self Efficacy and locus of control affect management of aggression by mental health nurses. *Issues in Mental Health Nursing*, Vol. 28(2), 201-217.
- **Dunning, D.** (2004). *TLC at work: Training, leading, coaching all types for star performance*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- **Duro, A.** (2007). *Transfer of negative effects from worker psychological organizational well being to occupational mental health. Working papers 2007/08*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid.
- **Duro, A.** (2006a). *Introducción a la Psicología Social de la Salud y Seguridad en el Trabajo. Parte II. Working papers 2006/17*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid.
- **Duro, A.** (2006b). Modelo conjunto de calidad de vida laboral y salud mental. En: *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos*, Capítulo 8, páginas 181-209. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- **Duro, A.** (2005a). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud Laboral: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial. Fundamentos teóricos. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Serie Economía y Sociología*, 56, 15-56.
- **Duro, A.** (2005b). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud Laboral: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial. Resultados preliminares. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Serie Economía y Sociología*, 56,57-98.
- **Duro, A.** (2005c). *Introducción a la Psicología Social de la Salud y Seguridad en el Trabajo. Parte I. Working papers 2005/5*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid.

- Duro, A. (2005d). *Modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral del trabajador: estructura factorial y valor explicativo de sus escalas, y bondad de ajuste del modelo*. Working papers 2005/28. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid.
- Duro, A. (2005e). *¿Es el trabajo una excepción «darwiniana»? Moduladores del trabajo: estrategias de adaptación individual de los trabajadores para preservar su equilibrio psicológico regulando las demandas*. Working papers 2005/31. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid.
- Edwards, J. R. & Cooper, C. L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health: A review and theoretical framework. *Social Science Medicine*, 27 (12), 1447-1459.
- Elo, A. L., & Leppanen, A. (1999). Efforts of health promotion teams to improve the psychosocial work environment. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4(2), 87-94.
- Eriksson, M., Olsson, B., & Osberg, J. (2004). Alcohol prevention in the Swedish workplace Who cares? *Contemporary Drug Problems*, Vol. 31(2), 263-285.
- Ferris, P. A., Sinclair, Ch., & Kline, Th. J. (2005). It Takes Two to Tango: Personal and Organizational Resilience as Predictors of Strain and Cardiovascular Disease Risk in a Work Sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 225-238.
- Fortes, L., Peiró, J. M, González, M. G., & Martin, I. (2006). Work related stress and well being: The roles of direct action coping and palliative coping. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 47(4), 293-302.
- Friedman, I. A. (2006). Classroom Management and Teacher Stress and Burnout. En Evertson, C. M. & Weinstein, C. S (Eds), *Handbook of classroom management: Research, practice, and contemporary issues*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gardner, B., Rose, J., & Mason, O. (2005). Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work related stress: An intervention study. *Work and Stress*, Vol. 19(2), 137-152.
- Gianakos, I. (2002). Predictors of coping with work stress: The influences of sex, gender role, social desirability, and locus of control. *Sex Roles*, Vol. 46(5-6), 149-158.
- Glanz, K. et al. (1998). Impact of work site health promotion on stages of dietary change: The working well trial. *Health Education and Behavior*, Vol. 25(4), 448- 463.
- Gliszczynska, X. (1984). Construction of a questionnaire measuring locus of control at work. *Polish Psychological Bulletin*, Vol. 15(2), 119-126.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Green, P., & Skinner, D. (2005). Does time management training work? An evaluation. *International Journal of Training and Development*, Vol. 9(2), 124- 139.
- Greenglass, E. R. (2005). Proactive coping, resources and burnout: implications for occupational stress. En Antoniou, A., Stamatios, G., & Cooper, Cary L (Eds), *Research companion to organizational health psychology*. Northampton,; Edward Elgar Publishing.
- Grodnitzky, G.R. (2003). Emotional Intelligence at Work. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 17(3), 280-291.
- Gronningsaeter, H. et al. (1992). Improved health and coping by physical exercise or cognitive behavioral stress management training in a work environment. *Psychology and Health*, Vol. 7(2), 147-163.
- Hall, B. L, & Hursch, D. E. (1981). An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 3(4), 73-96.
- Hartung, P. J., & Penn, Mark A. (2004). Work Stress and Health. En Haas, L. J. (Ed), *Handbook of primary care psychology*. New York: Oxford University Press.
- Hauritz, M., Riches, V., Parmenter, T. R., & Ward, J. (1980). Program development for the acquisition of work and social skills. *Australian Journal of Developmental Disabilities*, Vol. 6(1), 11-16.
- Hay, O. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Hoel, H., Rayner, Ch., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. En Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 14. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hoover, A. L., & Russ, D. F. (2005). Effect of Concurrent Task Management Training on Single Pilot Task Prioritization Performance. *International Journal of Applied Aviation Studies*, Vol. 5(2), 233-251.
- Houkes, I. et al. (2003). Personality, Work Characteristics, and Employee Well Being: A Longitudinal Analysis of Additive and Moderating Effects. *Journal of Organizational Health Psychology*, 8 (1), 20-38.
- Hughes, J. (2005). Bringing emotion to work: Emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work, Employment and Society*, Vol. 19(3), 603-625.
- Jones, F., Kinman, G., & Payne, N. (2006). Work stress and health behaviors: A work life balance issue. En Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (Eds), *Work life balance: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.
- Juntunen, C. L., & Wettersten, K. B. (2006). Work Hope: Development and Initial Validation of a Measure. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 53(1), 94-106.
- Kelly, J. A. (1987). *Social skills training. A practical guide for interventions*. New York: Springer Publishing.
- Kleinberg, J. (2000). Beyond emotional intelligence at work: Adding insight to injury through group psychotherapy. *Group*, 24(4), 261-278.
- Kompier, M. A. J, & Taris, T. W. (2005). Psychosocial risk factors and work related stress: State of the art and issues for future research. En Antoniou, A., Stamatios, G., & Cooper, C. L. (Eds), *Research companion to organizational health psychology*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, C. W. (2007). Take care! The evaluation of a Team Based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 213-227.
- Leiter, M. P, & Maslach, Ch. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Long, B. C. (1988). Work related stress and coping strategies of professional women. *Journal of Employment Counseling*, Vol. 25(1), 37-44.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, Vol. 71(3), 543-562.

- **Lysaker, P. H., Bell, M. D., Zito, W. S., & Bioty, S. M.** (1995). Social skills at work: Deficits and predictors of improvement in schizophrenia. *Journal of Nervous and Mental Disease*, Vol. 183(11), 688-692.
- **Macan, T. H.** (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.
- **Maher, Ch. A.** (1982). Improving teacher instructional behavior: Evaluation of a time management training program. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 4(3-4), 27-36.
- **McCalister, K. T. et al.** (2006). Hardiness and support at work as predictors of work stress and job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, Vol. 20(3), 183-191.
- **McCranie, E. W., Lambert, V. A., & Lambert, Cl. E.** (1987). Work stress, hardiness, and burnout among hospital staff nurses. *Nursing Research*, Vol. 36(6), 374- 378.
- **McKenna, G. J., & Arthur, R. J.** (1990). Stress prevention in adults. En Noshpitz, J. D. & Coddington, R. D. (Eds), *Stressors and the adjustment disorders*. Oxford.: John Wiley & Sons.
- **MacKinnon, Catharine** (2005). The Sexual Harassment of Working Women (1979). En Bergen, R. K., Edleson, J. L, & Renzetti, Cl. M. (Eds), *Violence against women: Classic papers*. Auckland, New Zealand: Pearson Education New Zealand.
- **Maddi, S. R.** (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *Journal of Positive Psychology*, Vol. 1(3), 160-168.
- **Martin, R., Thomas, G, Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R.** (2005). The role of leader member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78(1), 141-147.
- **Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M.** (1988). Health promotion at work. En Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds), *International review of industrial and organizational psychology 1988*. Oxford: John Wiley & Sons.
- **Meichenbaum, D. & Jaremko, M. E.,** (1983). *Stress reduction and prevention*. New Cork: Plenum Press.
- **Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Salanova, M., & Gracia, D.** (2006). Principios Comunes para la Evaluación de los Riesgos Psicosociales en la Empresa. En: *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos*, Capítulo 1, páginas 9-36. Foment del Treball Nacional, Barcelona.
- **Mikkelsen, A., Saksvik, P. O., & Landsbergis, P.** (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work and Stress*, Vol. 14(2), 156-170.
- **Muhonen, T., & Torkelson, E.** (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol. 20(1), 21-28.
- **O'Driscoll, M. P., & Cooper, G. L.** (2002). Job related Stress and Burnout. En Warr, Peter (Ed), *Psychology at work (5th ed.)*. New York: Penguin Press.
- **Orpen, Ch.** (1984). The effect of time management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol. 128(4), 393-396.
- **Paludi, M. A., & Barickman, R. B.** (1998). *Sexual harassment, work, and education: A resource manual for prevention (2nd ed.)*. Albany: State University of New York Press.
- **Parke, K. R.** (2006). Physical activity and self rated health: Interactive effects of activity in work and leisure domains. *British Journal of Health Psychology*, Vol. 11(3), 533-550.
- **Paterson, R. J.** (2000). *The assertiveness workbook: How to express your ideas and stand up for yourself at work and in relationships*. Oakland: New Harbinger Publications.
- **Paton, D., Smith, L., Violanti, J. M., & Eranen, L.** (2000). Work related traumatic stress: Risk, vulnerability and resilience. En Violanti, J. M., Paton, D., & Dunning, Ch. (Eds), *Posttraumatic stress intervention: Challenges, issues, and perspectives*. Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- **Peterson, M.** (1997). Work, corporate culture, and stress: Implications for worksite health promotion. *American Journal of Health Behavior*, Vol. 21(4), 243-252.
- **Pohjonen, T., & Ranta, R.** (2001). Effects of worksite physical exercise intervention on physical fitness, perceived health status, and work ability among home care workers: Five year follow up. *Preventive Medicine: An International Journal Devoted to Practice and Theory*, Vol. 32(6), 465-475.
- **Quick, J. C., Murphy, L. R., Hurrell, J. J. y Orman, D.** (1992). The value of work, the risk of distress, and the power of prevention. En J. C. Quick, L. R. Murphy y J. J. Hurrell (Eds.). Washington: American Psychological Association.
- **Quick, J. C., & Tetrick, L. E.** (Eds). (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington: American Psychological Association.
- **Rapisarda, Br. A.** (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10(4) 363-379.
- **Rayner, Ch., & Cooper, C. L.** (2006). Workplace Bullying. En Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. JR. (Eds), *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- **Reynolds, S.** (1997). Psychological well being at work. Is prevention better than cure? *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 93-102.
- **Rothschild, B.** (2006). *Help for the helper: Self care strategies for managing burnout and stress*. New York: W W Norton & Co.
- **Saklofske, D. H., Austin, E. J. & Minski, P. S.** (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 707-721.
- **Simmons, B. L., & Nelson, D. L.** (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26, 7-18.
- **Solomon, Br.** (2003). A «Know It All» with A «Pet Peeve» Meets «Underdogs» Who «Let Her Have It»: Producing Low Waged Women Workers in a Welfare to Work Training Program. *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 32(6), 693-727.
- **Spector, P. et al.** (2002) Locus of control and well being at work: How generalizable are Western findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45(2), 453-466.
- **Spector, P. E.** (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- **Spicer, R. S., Miller, T. R.** (2005). Impact of a Workplace Peer Focused Substance Abuse Prevention and Early Intervention Program. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, Vol. 29(4), 609-611.
- **Steinhardt, M. A., Dolbier, Ch. L., Gottlieb, N. H., McCalister, K. T.** (2003). The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, Vol. 17(6), 382-389.



- **Sundel, S. S.** (1994). Videotaped training of job related social skills using peer modeling: An evaluation of social validity. *Research on Social Work Practice, Vol. 4(1)*, 40-52.
- **Tetrick, L. E., & Barling, J.** (1995). *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives*. Washington: American Psychological Association.
- **Tsang, Hector Wing Hong, Pearson, Veronica** (2001). Work related social skills training for people with schizophrenia in Hong Kong. *Schizophrenia Bulletin, Vol. 27(1)* 2001, 139-148.
- **Ulmer, J., & Groeben, F.** (2005). Work place health promotion: A longitudinal study in companies placed in Hessen and Thuringen. *Journal of Public Health, Vol. 13(3)*, 144-152.
- **Valentich, M., & Gripton, J.** (1977). *Sex differences in work assertiveness of social workers. Journal of Sociology and Social Welfare, Vol. 4(6)*, 922-926.
- **van Dierendonck, D., Garssen, B., & Visser, A.** (2005). Burnout Prevention Through Personal Growth. *International Journal of Stress Management, 12 (1)*, 62-77.
- **van Eerde, W.** (2003). Procrastination at work and time management training. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, Vol. 137(5)*, 421-434.
- **Vonthron, A. M., & Lagabrielle, Ch.** (2002). Influencia de la Orientación del Locus de Control y de las Atribuciones Causales Internas Versus Externas de los Obstáculos para el Empleo, en las Estrategias de Integración Profesional / The Influence of Locus of Control Orientation and Internal Versus External Causal Attributions on Obstacles During Work, in Profesional Integration Strategies. *Psyche: Revista de la Escuela de Psicología, Vol. 11(2)*, 197-205.
- **Warehime, R. G., & Lowe, D. R.** (1983). Assessing assertiveness in work settings: A discrimination measure. *Psychological Reports, Vol. 53(3)*, 1007-1012.
- **Wilkerson, J. M.** (1999). The impact of job level and prior training on sexual harassment labeling and remedy choice. *Journal of Applied Social Psychology, Vol. 29(8)*, 1605-1623.
- **Williams, D. J, & Streaan, W. B.** (2006). Physical Activity Promotion in Social Work. *Social Work, Vol. 51(2)*, 180-184.
- **Wilson, K. L., Lizzio, A. J., Whicker, L., Gallois, C., & Price, J.** (2003). Effective assertive behaviour in the workplace: Responding to unfair criticism. *Journal of Applied Social Psychology, 33 (2)*, 362-395.
- **Wilson, K. L., Lizzio, A. J. & Whicker, L.** (2003). Effective assertive behavior in the workplace: Responding to unfair criticism. *Journal of Applied Social Psychology, 33 (2)*, 362-395.
- **You, J. H., Lee, H. K., & Lee, S. J.** (1998). The influence of an individual's emotional characteristics on work related burnout experience: The emotional intelligence as a mediator to experience burnout feeling. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 11(1)*, 23-52.
- **Zapf, D., & Einarsen, St.** (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. En Fox, S., & Spector, P. E. (Eds), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: American Psychological Association.



# Estrategias de intervención psicosocial centradas en la persona: El caso de la autoeficacia

● **MARISA SALANOVA E ISABEL M. MARTÍNEZ**  
*WONT Prevención Psicosocial. Universitat Jaume I*



La autoeficacia puede ejercer de amortiguador ante los estresores, haciendo que éstos tengan un impacto menos negativo sobre el individuo (cita; Jex y Bliese, 1999; Kavanagh, 1992) y puede hacer que las demandas del ambiente tengan efectos positivos sobre el bienestar psicológico del empleado.



*Extracto del capítulo elaborado por Marisa Salanova e Isabel M. Martínez.*

## Índice

1. Introducción .....	113
2. Estrategias de intervención centradas en la persona .....	118
3. La autoeficacia como elemento de cambio fundamental .....	118
3.1. Concepto de autoeficacia .....	118
3.2. Autoeficacia y salud ocupacional .....	120
3.3. La importancia del ambiente de trabajo y la organización .....	121
4. ¿Cómo incrementar la autoeficacia en la intervención psicosocial? .....	122
4.1. Logros en el desempeño (proporcionando experiencias de éxito) .....	122
4.2. Información vicaria (observando los logros o fracaso de los demás) .....	123
4.3. La persuasión verbal (reforzando socialmente a otros) .....	123
4.4. Estados fisiológicos o activación emocional (sintiéndonos bien). .....	124
5. Las 10 reglas de oro para mejorar la intervención psicosocial .....	125
6. Conclusiones finales .....	126
Bibliografía .....	127

# 1. Introducción

La intervención psicosocial se refiere a las acciones que se desarrollan a partir de la evaluación psicosocial. En cierto modo se puede considerar como la meta o el objetivo del proceso de evaluación-intervención ya que los resultados de la evaluación de factores psicosociales guían y posibilitan la intervención posterior y por ella adquieren sentido. Ante una propuesta de intervención se deben considerar algunas premisas fundamentales. En primer lugar, **la intervención siempre debería realizarse previo acuerdo con la organización y someterse a un proceso de calidad para establecer la eficacia de la misma.** Una estrategia adecuada para llevar a cabo este proceso, es la realización de una segunda evaluación en donde se comparan los resultados iniciales (primera evaluación) con los obtenidos después llevar a cabo la intervención y comprobando los cambios sucedidos. Otra alternativa es comparar áreas en las que se ha realizado intervención con otras que no han sido intervenidas, si las hay, que actúan como grupo control. El rigor en este proceso posibilita explicar los cambios en función de la intervención, ya que si los hubiera podrían atribuirse a la misma intervención realizada<sup>1</sup>.

Por otro lado, **la planificación de la intervención siempre debería apoyarse en el análisis global y comprensivo de los resultados de la evaluación psicosocial.** Al mismo tiempo, todo el proceso debería considerar el modelo sobre el que se fundamenta. En este sentido, centrándonos en la metodología WONT (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2006), se basa en la ampliación del modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2004). En consonancia con este modelo teórico, nuestra metodología propone que **la intervención psicosocial debería plantearse teniendo en cuenta dos aspectos básicos:** en primer lugar, **el foco o nivel de aplicación** y en segundo lugar, **los objetivos que se proponen.** En función del *foco de intervención*, las estrategias pueden ser individuales u organizacionales (ver figura 1). Cuando el resultado de la evaluación ha detectado una falta de recursos personales, se utilizarán estrategias centradas en la persona con el objetivo de aumentar y mejorar sus recursos personales.

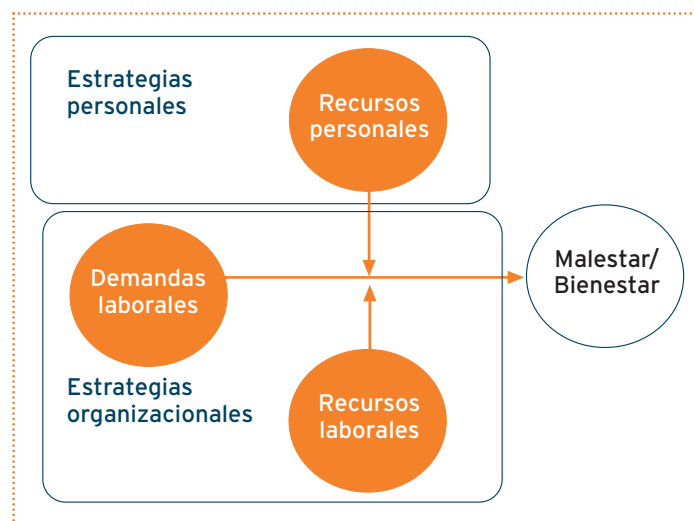


FIGURA 1. Foco de las estrategias de intervención psicosocial.

Cuando el problema está no tanto en la falta de recursos personales, sino más bien en la organización del trabajo (por ejemplo, en que existen altas demandas laborales y/o bajos recursos laborales), el foco de la intervención no debería centrarse tanto en la persona, sino en la propia organización, y por tanto, las estrategias irían orientadas a mejorar la situación laboral, como por ejemplo aumentando la variedad de tareas, o resolviendo conflictos de rol, mejorando el estilo de liderazgo, etc. De esta manera, las estrategias de intervención pueden aplicar-

<sup>1</sup> Para más información acerca de la metodología WONT de evaluación de riesgos psicosociales ver Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2007).

se desde un nivel más individual/personal, a un nivel organizacional o a una combinación de ambas y se pueden programar a corto, medio y largo plazo (para ver un caso práctico de intervención que combina ambos tipos de medida, ver Cifre, Salanova y Rodríguez, en prensa). La elección de las estrategias más adecuadas siempre dependerá de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales realizada.

En función de los *objetivos* de la intervención se diferencia generalmente entre intervención primaria, secundaria y terciaria.

- La *prevención primaria* es la verdaderamente preventiva ya que es de carácter general y se dirige a todos los empleados. Su objetivo es reducir o eliminar los factores de riesgo, adaptando el entorno (físico y psicológico) del trabajo al trabajador desde una perspectiva proactiva, que trata de eliminar la aparición de estresores.
- La *prevención secundaria* se aplica cuando comienzan a manifestarse los primeros síntomas de daños psicosociales y/o organizacionales y consiste en acciones dirigidas a reducir las consecuencias negativas de las situaciones de riesgo sobre la salud de los trabajadores. En este caso, se aplican a colectivos, grupos o personas que ya manifiestan ciertos daños. A diferencia de la prevención primaria, en la secundaria el nivel de actuación es personalizado y se espera que el trabajador participe más activamente.
- La *prevención terciaria*, también denominada tratamiento, se aplica cuando el daño esta presente con todas sus consecuencias y la situación puede precisar acciones inmediatas por su gravedad. Finalmente, se puede considerar la intervención cuyo fin es la reinserción o rehabilitación de los trabajadores que han sufrido daños importantes y pretenden reincorporarse a su entorno laboral.

Aunque se describen separadamente, **las estrategias de intervención se suelen implementar combinadas para hacerlas más efectivas y en muchas ocasiones se puede actuar paralelamente en varios niveles y con diferentes objetivos.**

La combinación de estos dos ejes (tipo de prevención - foco de actuación) da lugar a los diferentes tipos de prevención e intervención (ver cuadro 1). Si bien es cierto que en nuestro país el nivel de realización de esta parte tan importante de la prevención de riesgos psicosociales no es muy frecuente, la tendencia actual se dirige a la mayor utilización del proceso de actuación en materia de acciones preventivas, ya que cada vez más las organizaciones y organizaciones son sensibles a la prevención y se preocupan por las personas que trabajan en ellas.

Objetivo/Foco	Estrategias individuales	Estrategias organizacionales
Diagnóstico	- Auto-diagnóstico.	- Auditoría de salud psicosocial.
Prevención primaria	- Gestión del tiempo. - Entrenamiento en habilidades sociales. - Entrenamiento en afrontamiento del estrés. - Equilibrio trabajo-vida privada.	- Mejora del contenido del puesto. - Horarios de trabajo. - Desarrollo directivo.
Prevención secundaria	- Grupos de mejora. - Coaching and consulting.	- Programas de acogida a nuevos empleados. - Desarrollo organizacional.
Prevención terciaria/ Tratamiento	- Asesoramiento. - Psicoterapia.	- Institucionalización de servicios.

CUADRO 1. Combinación del objetivo/foco de la intervención psicosocial.

En lo siguientes apartados nos ocuparemos de las **estrategias de intervención individuales, centradas en el trabajador.**

## 2. Estrategias de intervención centradas en la persona

En las actuaciones centradas en el trabajador, la organización debe proveer los recursos materiales y humanos necesarios para atender a todos los trabajadores que lo necesiten. Al mismo tiempo, debe elaborar programas preventivos teniendo en cuenta que el objetivo fundamental es, por un lado, poner a disposición del trabajador los recursos laborales requeridos y, por otro, generar y desarrollar los recursos personales del propio trabajador.

En este sentido, **uno de los recursos personales más valiosos es la *autoeficacia*, que además de actuar como recurso personal, favorece el uso eficaz de los recursos laborales.**

La investigación llevada a cabo en las últimas décadas en el campo de la autoeficacia, ha puesto de manifiesto su importancia en diversos sentidos: en los procesos motivacionales, en los procesos formativos y de cambio, en el afrontamiento del estrés, etc. De esta manera, el desarrollo de la autoeficacia se convierte en una estrategia importantísima en la prevención de riesgos psicosociales y, en general, en la optimización de la calidad de vida laboral.

## 3. La autoeficacia como elemento de cambio fundamental

### 3.1. CONCEPTO DE AUTOEFICACIA

Albert Bandura definió la autoeficacia como las **«creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados»** (Bandura, 1997, p.3) y ésta es la definición más comúnmente utilizada en todos los ámbitos, también en el trabajo, las organizaciones y la prevención de riesgos psicosociales en particular.

Según esta propuesta, la autoeficacia es una «creencia» que la persona tiene sobre sus propias capacidades o potencialidades. **No se trata de las capacidades en sí mismas, ni de los conocimientos o de las habilidades poseídas**, sino de la percepción que la persona tiene sobre cómo organizar y poner en marcha ciertos procesos que le permitan lograr ciertos resultados. Hay una marcada diferencia entre disponer de las capacidades y ser capaz de utilizarlas en circunstancias diversas. Por esta razón personas distintas con recursos similares o la misma persona en diferentes situaciones, puede mostrar un rendimiento escaso, adecuado o extraordinario.

**Tampoco ha de confundirse con los propios resultados, ya que la autoeficacia se refiere a la creencia en la posibilidad de lograrlos.** Por otro lado, la autoeficacia no es una creencia generalizada sino específica a dominios particulares de funcionamiento. Debido a esto, el nivel de autoeficacia puede cambiar según las distintas actividades y situaciones. De esta manera encontramos personas con elevados niveles de autoeficacia para ciertas tareas o en determinadas condiciones y bajos niveles de autoeficacia en otros dominios y circunstancias.

Para delimitar conceptualmente la autoeficacia, nos interesa establecer sus relaciones con otros términos afines como son el de autoconcepto y el de autoestima. El *autoconcepto* es una visión compuesta de uno mismo formada a través de la experiencia y el feedback de otras personas importantes para la persona. Es una valoración general y relativamente estable que también supone una actitud hacia sí mismo. Sin embargo, las creencias de eficacia son más complejas que el autoconcepto ya que varían según diferentes dominios y en diferentes niveles

con distintas circunstancias. **Las creencias de autoeficacia son evaluadas por medio de preguntas del tipo «puedo», mientras que el autoconcepto se evalúa por medio de preguntas del tipo «soy» y «siento».** Las respuestas a las preguntas de autoeficacia revelan si la persona posee más o menos confianza para realizar exitosamente cierta tarea. Las respuestas a las preguntas de autoconcepto revelan cuán positiva o negativamente las personas se ven a sí mismas en un área determinada.

En cuanto a la *autoestima*, se refiere al juicio sobre la propia valía y depende de las valoraciones que la cultura realiza sobre las capacidades que la persona posee. Mientras que las creencias de eficacia son juicios sobre la propia capacidad, la autoestima puede no estar relacionada con la capacidad de la persona. **No existe una relación fija entre la autoeficacia y la autoestima.** Es posible que autoeficacia y autoestima no coincidan, ya que el no sentirse capaz de realizar ciertas tareas o desempeñar con éxito determinadas conductas, no lleva siempre a suponer una valoración negativa sobre nosotros mismos. Dependerá, entre otras cosas, del valor que nosotros y la sociedad otorga a la tarea en cuestión. Por ejemplo, un administrativo puede tener bajas creencias de eficacia en su competencia para hablar en público, pero ello no hace que influya en su autoestima laboral si esa competencia no es necesaria en su puesto de trabajo y por tanto no es valorada para el desempeño exitoso de su trabajo. Y a la inversa, pueden verse altamente eficaces en una actividad pero no enorgullecerse de hacerla bien.

También es interesante distinguir las *«ilusiones positivas u optimismo no realista»* de la autoeficacia, ya que ésta se basa en la experiencia y no induce a asumir riesgos poco razonables, sino que lleva a conductas arriesgadas que están al alcance de las propias capacidades (Schwarzer, 1992).

En cuanto a otra distinción posible que se puede establecer es respecto al *«locus de control»* del que podríamos aclarar que se refiere a la relación establecida entre la conducta y el resultado. Cuando la persona percibe que el evento se relaciona con su propia conducta o a sus características relativamente permanentes, llamamos a esto una creencia en el *'control interno'*; mientras que si percibe el resultado como un efecto de la suerte, el destino, o bajo el control de otras personas con poder o cualquier elemento externo, decimos que es una creencia en el *'control externo'* (Rotter, 1975). **Locus de control y autoeficacia, aunque no son términos iguales, están en gran medida relacionados. La autoeficacia determina en gran medida el locus de control interno: si una persona se siente eficaz y cree poseer las habilidades necesarias, establecerá relaciones entre sus acciones y los resultados.** Por otro lado, el locus de control determina la autoeficacia: ante una tarea, las personas con locus de control interno que creen carecer de las habilidades necesarias, desarrollan un escaso sentido de autoeficacia y se enfrentan a la situación con un sentido de inutilidad.

La cuestión que se nos plantea en este momento es **¿por qué son tan importantes las creencias de autoeficacia en la intervención psicosocial?** La investigación ha puesto de manifiesto que la autoeficacia se asocia con la persistencia, dedicación, satisfacción en las acciones que realizamos y el engagement (Llorens et al., 2007; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003). Por otro lado, la autoeficacia negativa, caracterizada por crisis sucesivas de eficacia, lleva a la aparición del estrés, concretamente en forma de burnout (Cherniss, 1993; Llorens, García y Salanova, 2005; Salanova, Breso y Schaufeli, 2005).

Bandura (1986) considera que las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos **nos afectan en varios sentidos: cómo nos comportamos, qué pensamos y cómo nos sentimos.** Respecto a nuestro *comportamiento*, tendemos a elegir aquellas tareas para las que nos sentimos capaces y evitamos aquellas otras que creemos exceden nuestras capacidades. También las creencias de eficacia determinan la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen esfuerzo y perseverancia.

Por otro lado, las creencias de eficacia también afectan a nuestros *pensamientos y sentimientos*, esto es, a *qué pensamos sobre nosotros mismos y cómo nos sentimos con estos pensamientos.* De esta manera, las personas



que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Estos pensamientos negativos generan estrés y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que las personas que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que pueda plantearles la situación y se esfuerzan para responder ante ellas.

De esta manera, **la persona que se considera eficaz se impone a sí misma retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas ya que se percibe capaz de lograrlos, intensifica sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, porque percibe el resultado en función del esfuerzo empleado.** De la misma manera, atribuye los éxitos a sí mismo, y experimentan bajo grado de estrés en situaciones difíciles porque percibe control de la situación y se siente causa de los cambios. Por su parte, las personas que se consideran poco eficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y fácilmente se dan por vencidos frente a las dificultades, magnifican sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan malestar (Wood y Bandura, 1989).

Además de la autoeficacia, es importante a nivel laboral, considerar la eficacia colectiva ya que en muchas situaciones el trabajo se realiza en grupo. **La eficacia colectiva es definida como «la creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para ciertos niveles de logro»** (Bandura, 1997, p. 477). Las percepciones colectivas de eficacia son una propiedad emergente a nivel de grupo, no simplemente de la suma de eficacia de sus miembros individuales (Bandura, 1999) e influyen sobre las aspiraciones, el manejo de los recursos, la planificación, esfuerzo y perseverancia del grupo. **La eficacia colectiva funciona de forma similar a las individuales y esta arraigada en ellas. De la misma manera, se genera por las mismas fuentes y sus efectos a nivel colectivo son similares.**

### 3.2. AUTOEFICACIA Y SALUD OCUPACIONAL

Aunque la autoeficacia se considera la creencia de eficacia genuina de la Teoría Social Cognitiva de Bandura, **existen otros tipos de creencias de eficacia que influyen en el desarrollo del estrés laboral**, como son la **competencia profesional** (creencias en los propios niveles de competencia actual respecto al trabajo), **competencia mental** (por ejemplo, capacidad para manejar y procesar mucha información) y **competencia emocional** (por ejemplo, capacidad para tratar con personas difíciles en el trabajo). Estos recursos personales se enmarcan en la Teoría Cognitiva Social de Albert Bandura (para una revisión sobre autoeficacia en el trabajo ver Martínez y Salanova, 2006).

La investigación actual ha demostrado el papel crucial que juegan las creencias de eficacia específicas en el afrontamiento del estrés (Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002) y en la experiencia de consecuencias positivas (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005). Como se ha expuesto anteriormente, el modelo del Proceso Espiral Dual propuesto en la metodología WONT, incluye como recursos personales las creencias de eficacia, dándoles un papel primordial y cambiando el enfoque de evaluación, puesto que en función de lo eficaces que se sientan los trabajadores, así percibirán su contexto social de trabajo.

Tres son las premisas básicas del mencionado modelo del Proceso Dual. La primera de ellas propone que el estrés y la experiencia de consecuencias positivas en el trabajo pueden explicarse en función del ajuste entre las demandas y recursos laborales. Según la segunda premisa, las demandas y los recursos laborales se percibirán de diferente manera en función de los recursos personales del trabajador. Así, el modelo incluye el papel de las creencias de eficacia tales como la autoeficacia y la eficacia colectiva percibida. La tercera premisa considera que **dos son los procesos básicos implicados en el estrés y en la experiencia de consecuencias positivas en el trabajo: proceso de pérdida de energía y proceso de motivación**, que darían lugar a las espirales positivas y negativas de autoeficacia, respectivamente.



El primer proceso implica la 'espiral negativa de la autoeficacia', en la que se asume que aquellos trabajadores con bajos niveles de autoeficacia percibirán mayores demandas ambientales y menores recursos laborales, lo que generará estrés laboral (por ejemplo, la aparición del burnout). Sin embargo, el proceso no acaba aquí, sino que este nivel de burnout generará a su vez menores niveles de autoeficacia alimentando de nuevo la espiral negativa. El segundo proceso de motivación potencia la 'espiral positiva de autoeficacia'. Así, **aquellos trabajadores que se perciban como más eficaces, percibirán menos demandas y más recursos laborales que a su vez llevará a sufrir menos burnout y experimentar más engagement**. Este nivel de motivación actuará como fuente de la autoeficacia incrementando sus niveles con el paso del tiempo, que a su vez permitirá que los empleados perciban menos demandas y más recursos laborales para realizar su trabajo, generándose la espiral positiva.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se comprende **la importancia que tiene la autoeficacia en el «control» de las demandas laborales y la convierte en un elemento a considerar en las experiencias de estrés en el trabajo**. En la medida en que el empleado posea control sobre los estresores y se crea eficaz ante ellos, estos no tendrán efectos adversos. La autoeficacia influye sobre la forma en que son percibidas y posteriormente procesadas las demandas del ambiente. Así, las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas más como retos que como amenazas o sucesos subjetivamente incontrolables (Bandura, 1999, 2001).

En este sentido, se postula que **la autoeficacia puede ejercer de amortiguador ante los estresores, haciendo que éstos tengan un impacto menos negativo sobre el individuo** (cita; Jex y Bliese, 1999; Kavanagh, 1992) **y puede hacer que las demandas del ambiente tengan efectos positivos sobre el bienestar psicológico del empleado**. Además de actuar directamente en la relación estrés-consecuencias, la autoeficacia también puede afectar esta relación mediante la adopción de estrategias de afrontamiento del estrés adecuadas (Leiter, 1991).

### 3.3. LA IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

Las creencias de eficacia deben distinguirse de las expectativas de resultado. Un trabajador puede tener elevadas creencias de eficacia, sentirse capaz de realizar con éxito ciertas tareas, pero al mismo tiempo estar completamente seguro de no obtener buenos resultados, si sabe que no contará con los recursos laborales y organizacionales necesarios para ejecutar esa tarea.

El contexto es muy importante y uno de los principales factores ambientales en el desarrollo de la autoeficacia, es la capacidad de respuesta del ambiente. Los ambientes de trabajo responsivos se dan en aquellas organizaciones en donde los resultados están controlados por la calidad del desempeño, y un buen desempeño se asocia con el éxito y su recompensa. En este tipo de organizaciones, un alto sentido de autoeficacia aumenta las aspiraciones, el compromiso productivo en las actividades y la satisfacción laboral.

Estas son condiciones que permiten a los trabajadores ejercer un control sustancial sobre sus vidas mediante el autodesarrollo. En estos ambientes responsivos, las personas con bajos niveles de autoeficacia observan como otros trabajadores que se esfuerzan logran recompensas, lo que les puede llevar a realizar una autocrítica positiva tratando de mejorar su desempeño.

**En el caso de organizaciones con ambientes poco responsivos, es decir, que es difícil obtener los resultados valorados mediante los logros personales, las recompensas no dependen de la ejecución personal sino de otros factores que quedan fuera del control del trabajador** (ej. politiqueros, preferencias personales). Esto ocurre, también por ejemplo, en situaciones de segregación. Por ejemplo en función de la raza (inmigrantes) o el sexo (mujeres) y que por mucho esfuerzo y persistencia demostrados no se obtienen mejores evaluaciones y recompensas. En estos casos, los grupos segregados, esperan resultados poco valorados, independientemente de lo autoeficaces que se consideren. En este tipo de ambientes los trabajadores con alta autoeficacia intensifican sus esfuerzos y no dejarán de intentarlo, incluso se revelan y protestan tratando de hacer visible la injusticia. Mien-

tras que aquellos trabajadores con bajos niveles de autoeficacia abandonarán rápidamente sus esfuerzos ya que no producen resultado, se vuelven apáticos y resignados. Si tener éxito es independiente de la ejecución, las personas se convencen de su falta de poder para mejorar la condición humana. Como resultado, no se esfuerzan en realizar cambios.

## 4. ¿Cómo incrementar la autoeficacia en la intervención psicosocial?

Una vez definido el término y habiendo puesto de manifiesto su relación con la salud ocupacional, es preciso explorar las fuentes mediante las cuales se adquiere y desarrolla la autoeficacia. Conociendo estas fuentes que son la causa de la autoeficacia, se puede actuar sobre ellas para incrementar la autoeficacia en situaciones de intervención psicosocial en la salud ocupacional.

**Las cuatro fuentes de autoeficacia son: logros en el desempeño y experiencias de éxito, información vicaria, persuasión social, y estados fisiológicos o activación emocional.** Veamos cada una de estas fuentes con un mayor detalle.

### 4.1. LOGROS EN EL DESEMPEÑO (PROPORCIONANDO EXPERIENCIAS DE ÉXITO)

Las ejecuciones constituyen la mayor fuente de información sobre la eficacia personal. El éxito repetido en determinadas tareas aumenta las auto-evaluaciones positivas mientras que los fracasos repetidos las disminuyen.

Sin embargo, la capacidad de las experiencias nuevas para modificar la autoeficacia depende de la naturaleza y firmeza de las creencias preexistentes. Cuando el trabajador está seguro de sí mismo, tiende a considerar los fracasos en sus tareas como efecto de factores externos (como por ejemplo la falta de planificación de la dirección). Ahora bien, los fracasos que se superan a base de esfuerzo suelen generar creencias de eficacia firmes, ya que la superación de obstáculos genera control y dominio de los mismos. Una vez alcanzada una creencia firme de autoeficacia, no es probable que los fracasos ocasionales la afecten. Además, una vez establecida, la autoeficacia firme tiende a generalizarse a otras situaciones, principalmente a aquellas que se parecen a las situaciones en que se ha conseguido aumentar la autoeficacia.

Sin embargo, no hay una relación lineal entre desempeño y nivel de autoeficacia, ya que la evaluación de la autoeficacia supone un proceso inferencial. El trabajador modifica sus creencias de eficacia en función del grado de dificultad de la tarea, de la cantidad de esfuerzo realizado, de la cantidad de ayuda recibida del exterior, de las circunstancias en las que actúa, etc. Una tarea fácil no contribuye a elevar la autoeficacia, al igual que aquellos éxitos obtenidos con ayuda externa.

Esto tiene una implicación práctica importante y es que a la hora de asignar tareas, los responsables de personal deberían tener en cuenta el nivel de habilidades y competencias del trabajador, para ajustar las tareas a las mismas, no dando tareas que estén por debajo de sus competencias (tareas muy fáciles) ni por encima (tareas muy difíciles) ya que esto repercutirá en su autoeficacia, y además también en provocar aburrimiento (tareas excesivamente fáciles) o ansiedad (tareas excesivamente complejas).

En cuanto al esfuerzo realizado, las personas tienden a considerar el esfuerzo realizado inversamente proporcional a las capacidades y habilidades poseídas (Nicholls y Miller, 1984). Conseguir un éxito en una tarea difícil con un esfuerzo mínimo se interpreta como un nivel alto de capacidad, mientras que logros análogos conseguidos tras grandes esfuerzos suelen suponer un nivel inferior de capacidad y no elevarán la autoeficacia de la misma mane-

ra que en el primer caso. Lo mismo sucederá cuando las condiciones ambientales son favorables o adversas y cuando se cuenta con ayuda externa. En este sentido se ha de señalar que es muy importante hacer atribuciones exactas del éxito y el fracaso. Las autoevaluaciones erróneas llevan a la persona a no sentirse responsables del éxito atribuyendo el resultado a agentes externos. En estos casos los éxitos no elevan el nivel de autoeficacia. En este sentido, el responsable o supervisor debería atribuir la causa (interna o externa) de los éxitos y fracasos de los trabajadores en sus tareas, con el objetivo de incrementar las creencias de autoeficacia.

Por otro lado, el nivel de autoeficacia afecta a los procesos atribucionales. **Los trabajadores con un fuerte sentido de eficacia personal recuperan su confianza más rápidamente después de fracasar en la realización de alguna actividad o en el cumplimiento de una meta, y tienden a atribuir su fracaso a un esfuerzo insuficiente o a un conocimiento o habilidades insuficientes, pero posibles de ser mejoradas.** Por su parte, los trabajadores con un débil sentido de eficacia tienden a atribuir sus fracasos a la carencia de habilidades, las cuales tienden a percibirse como innatas, permanentes e inmodificables, considerándose a sí mismo incapaces de adquirirlas. Para estas personas, el fracaso es solo otra demostración de su incapacidad.

#### 4.2. INFORMACIÓN VICARIA (OBSERVANDO LOS LOGROS O FRACASO DE LOS DEMÁS)

Viendo a otros empleados ejecutar exitosamente ciertas actividades, uno mismo puede llegar a creer que posee las capacidades suficientes para comportarse con igual éxito.

Esta fuente de autoeficacia adquiere particular relevancia en los casos en los cuales los empleados no tienen un gran conocimiento de sus propias capacidades o tienen poca experiencia en la tarea a realizar. El verdadero efecto de la información vicaria radica en el hecho de que el observador se identifique con el modelo vicario o manifieste cierta empatía con él. En la medida en que el observador considere que posee atributos similares a los del modelo, podrá sentirse capaz de afrontar las mismas tareas.

Cuando se trata de varias personas expuestas como modelo, aumenta la capacidad de influir. También es más eficaz cuando el modelo obtiene el éxito después de esforzarse y poner en marcha ciertas estrategias, que cuando se observa el resultado en función de una destreza personal ya que el observador aprende mediante la observación del proceso. Al mismo tiempo, la observación de los fracasos en determinados modelos puede tener efectos positivos en el nivel de autoeficacia del observador. Cuando se observa un fracaso y las estrategias que le han llevado al modelo a esta ejecución errónea, el modelo puede reflexionar hasta encontrar las estrategias o alternativas para evitarlo. **El nivel de autoeficacia del observador aumentará, si una vez conocida la estrategia errónea, es capaz de encontrar una alternativa válida.**

La experiencia vicaria también involucra las comparaciones sociales que el trabajador realiza entre él mismo y sus propias capacidades y las de los otros. Estas comparaciones pueden transformarse en poderosas influencias en el desarrollo de autopercepciones de eficacia (Pajares, 1997). En este caso, una implicación práctica importante es que por ejemplo en situaciones de formación o training tanto en el puesto de trabajo (on the job) como en las aulas o fuera del puesto (off the job) es importante seleccionar modelos eficaces que posean competencias que se aspiran lograr por los formandos o trabajadores. Las comparaciones competitivas con modelos muy superiores suelen llevar al desánimo, mientras que los modelos adecuados pueden llevar a autoevaluaciones positivas.

#### 4.3. LA PERSUASIÓN VERBAL (REFORZANDO SOCIALMENTE A OTROS)

**El refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y palabras de ánimo, son la tercera fuente de autoeficacia.** Aquí tiene un papel muy importante de nuevo el supervisor o responsable. En ocasiones la persuasión verbal logra que el trabajador realice con éxito tareas que no se hubiera atrevido a afrontar. Nada de esto sucede cuando los resultados y la experiencia personal no coinciden con las opiniones ajenas.

Sin embargo, la persuasión social por sí sola, no es suficiente para introducir aumentos duraderos de autoeficacia pero, contribuye al aumento dentro de unos límites reales, ya que el trabajador afronta la tarea con más convencimiento, se esfuerza más y se muestra más perseverante.

El efecto de la persuasión verbal en el nivel de autoeficacia ha de considerarse en función de quien es el persuasor, de su credibilidad y de su grado de conocimiento de la actividad de que se trata. Las evaluaciones persuasoras de eficacia suelen ser más creíbles cuando se hallan ligeramente por encima de las posibilidades del trabajador ya que expectativas muy elevadas pueden llevar al fracaso lo que daría lugar a la pérdida de confianza en el supervisor. Hay que añadir, sin embargo, que un elevado nivel de autoeficacia generado mediante persuasión, disminuye rápidamente cuando se desconfirma mediante la ejecución y la obtención de repetidos fracasos. Esto es que el supervisor hace evaluaciones muy buenas del desempeño del trabajador con el objetivo de incrementar su autoeficacia, pero el trabajador en su desempeño se da cuenta por sí mismo de que éste está por debajo del feedback que le ha dado el supervisor.

#### 4.4. ESTADOS FISIOLÓGICOS O ACTIVACIÓN EMOCIONAL (SINTIÉNDONOS BIEN)

Al juzgar sus capacidades, los trabajadores también responden parcialmente a la información proporcionada por sus estados emocionales y físicos. Aquí la intervención trata de favorecer el estado físico, reducir el estrés y emociones negativas y corregir las falsas interpretaciones de los estados orgánicos.

Ante una tarea, las muestras de debilidad (nerviosismo, sudoración, etc.) se interpretan como falta de capacidad por el mismo trabajador. Mientras que las muestras positivas como la tranquilidad, el buen ánimo, la alegría, se interpretan como signos de dominio y control. Sin embargo, el efecto de la información fisiológica sobre la autoeficacia depende, en parte, de la interpretación que el trabajador realiza. La excitación y el nerviosismo ante el manejo de una nueva herramienta, puede ser interpretada por el trabajador como algo normal que sucede a todas las personas ante situaciones novedosas, lo cual no tendría efectos negativos. Muy diferente sería si esta excitación se interpreta como falta de capacidad para el uso de esta herramienta.

En general cabe señalar que la información que proporcionan las fuentes de autoeficacia anteriormente citadas no afecta directamente a las creencias de eficacia sino que hay un procesamiento cognitivo que selecciona, valora e integra esa información (ver figura 2).

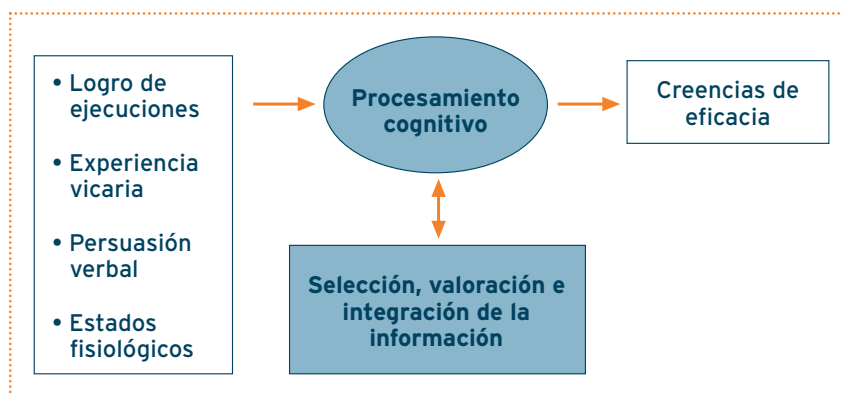


FIGURA 2. Fuentes de autoeficacia y procesamiento cognitivo.

## 5. Las 10 reglas de oro para la prevención de riesgos psicosociales

Una vez expuestas algunas estrategias para incrementar la autoeficacia como mecanismo importante de afrontamiento al estrés y desarrollo personal en el trabajo, vamos a mencionar finalmente algunas estrategias más generales que son útiles también como complemento a las anteriores para realizar adecuadamente el proceso de intervención psicosocial.

Tomadas con las debidas reservas y aplicadas en cada contexto, se proponen como un decálogo de estrategias tanto personales como organizacionales:

1. *Aumentar la eficacia y preparación profesional.* Realizar la formación continua necesaria para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en relación al puesto de trabajo. La preparación profesional es fundamental para el desarrollo de la autoeficacia ya que una formación actualizada favorecerá el adecuado desempeño y la obtención de buenos resultados.
2. *Promoción de un estilo de vida saludable.* Practicar la buena alimentación, los buenos hábitos en relación al sueño y el descanso, evitar el abuso de alcohol y drogas, etc.
3. *Establecer metas y objetivos realistas.* Programar los grandes objetivos en forma de metas más accesible a corto plazo. La programación deberá ser realista y ajustada. Deberá presentar alguna dificultad y compromiso por parte del trabajador pero a la vez ha de garantizar la consecución de objetivos con cierto nivel de esfuerzo, para que no se vea dañada la autoeficacia.
4. *Adoptar estrategias cognitivo-conductuales adecuadas para afrontar el estrés.* Ya sean centradas en el análisis de problemas y sus causas, el estudio de soluciones, etc. o referidos al control de las emociones experimentadas y basadas en la relajación, el control de la ansiedad, etc. Hemos visto como estados de ánimo y emociones positivas potencian la autoeficacia y con ella el bienestar psicosocial.
5. *Conservar y aumentar las amistades extralaborales* (familia y amigos) que proporcionen relaciones satisfactorias. Mantener una vida social activa con diversidad de personas y actividades que puedan enriquecer la vida.
6. Fomentar *actitudes favorables y positivas* hacia el trabajo, la salud, el bienestar y la prevención de riesgos laborales. Las campañas de sensibilización hacia este tipo de cuestiones utilizando modelos a imitar en que los trabajadores puedan identificarse es una estrategia exitosa de promoción de la salud.
7. Conveniencia de *institucionalizar de una manera formal el proceso de evaluación-intervención de factores psicosociales*, diseñando programas a largo plazo. Esta medida aportaría información a nivel longitudinal.
8. Prestar atención especial al momento de *planificar el proceso de intervención, a la programación de los objetivos y su temporalización* así como al análisis de los recursos (materiales y humanos) necesarios para su desarrollo. Una programación realista y ajustada a las necesidades de la organización es fundamental para garantizar el éxito del proceso y para ello se han de considerar todos los resultados de la evaluación psicosocial ya sean procedentes de cuestionarios, *checklist* o listas de comprobación, reuniones de trabajo con informantes clave y en general, toda la información relevante obtenida durante el proceso de evaluación inicial. En base a ellos se elaborará la propuesta de intervención.

9. Buscar el *compromiso de todos los agentes implicados en la intervención*. Una herramienta eficaz en este sentido son las campañas informativas y de difusión. Las estrategias seleccionadas para este cometido son las charlas, reuniones y grupos de trabajo. Los supervisores, delegados de prevención, representantes sindicales y todas las personas con responsabilidad sobre otros, son elementos clave en el proceso de difusión.
10. Creación de *grupos funcionales* formados por personas que interactúan en su quehacer diario y que suelen tener necesidades comunes. A la hora de programar propuestas de mejora los propios trabajadores tienen en su mano las alternativas más eficaces y prescindir de este recurso sería desaprovecharlo.

## 6. Conclusiones finales

Este capítulo se ha dedicado a la intervención como parte final del proceso de evaluación-intervención de riesgos psicosociales y más concretamente en aquellas estrategias centradas en la persona. En este sentido, se ha puesto de manifiesto la importancia de la autoeficacia como recurso personal enmarcada en el modelo teórico en el que cobra sentido. Ante las demandas del ambiente, el trabajador cuenta con una serie de recursos laborales y personales y de la efectividad de los mismos, dependen las consecuencias.

La conceptualización de la autoeficacia nos ha servido para distinguirla de otros términos afines con los que, en ocasiones, se relaciona como el autoconcepto, la autoestima, las expectativas de resultado, etc. y se ha señalado la importancia que cobra en el proceso de afrontamiento del estrés ya que las personas con elevados niveles de autoeficacia perciben un control sobre el ambiente que además de favorecer el desempeño, actúa como modulador del efecto de los estresores.

Conociendo el poder de la autoeficacia como recurso personal, uno de los aspectos más interesantes es la forma en se puede elevar el nivel de autoeficacia. Por medio de qué fuentes se genera y desarrolla y cuales son los procesos cognitivos que lo posibilitan. Además de mostrar como afectan cada una de las fuentes de autoeficacia, se ha señalado cuales son las condiciones óptimas en las que pueden surtir efecto y como la organización puede facilitarlos. Así, se ha mostrado que los logros y experiencias de dominio son una fuente de autoeficacia muy importante. Los éxitos conseguidos dan lugar a autoevaluaciones positivas y elevan el nivel de autoeficacia. Sin embargo, es importante que el trabajador atribuya el resultado a su capacidad y al esfuerzo dispensado. En este cometido, la organización tiene un papel importante ya que mediante estrategias como la programación de unos objetivos realistas que los trabajadores puedan obtener con una dedicación razonable, y mediante el reconocimiento de los logros, se puede favorecer este proceso atribucional. La información vicaria es la segunda fuente de autoeficacia. Mediante programas de modelado, es posible desarrollar autoeficacia ya que la observación de modelos adecuados favorece su desarrollo. En cuanto a la persuasión verbal como tercera fuente de autoeficacia, la importancia radica en la fuente de persuasión. Tanto en las experiencias vicarias como en la persuasión verbal, la organización puede actuar para favorecer el proceso proponiendo modelos adecuados y disponiendo de personas que persuadan de forma fiable y válida. Finalmente, respecto a los estados fisiológicos como fuente de autoeficacia también la organización puede generar una cultura en la que estos estados se perciban como superables y no como falta de capacidad por falta del trabajador.

En este punto es preciso aclarar que lo expuesto en este capítulo se fundamenta en investigaciones científicas realizadas en diversos campos y que debe ser interpretado y aplicado en el marco de actuaciones globales donde la autoeficacia se integra en programas de intervención psicosocial y no como una variable aislada.

Finalmente, en un intento por ofrecer estrategias prácticas para la prevención, se exponen diez medidas de intervención que han mostrado su eficacia en el desarrollo del bienestar y la calidad de vida laboral

## Bibliografía

- **Anderson, J.R. y Jennings, D.L.** (1980). When experiences of failure promote expectations of success: The impact of attributing failure ineffective strategies. *Journal of Personality*, 48, 393-407.
- **Bandura, A.** (1986). Social foundation of thought and action. A social cognitive theory, Englewood: Prentice Hall Inc. En castellano Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción. Fundamentos sociales. Barcelona: Martínez Roca.
- **Bandura, A.** (1997). Self-Efficacy. The exercise of control. New Jersey: Freeman.
- **Bandura, A.** (1999) Social Cognitive Theory of Personality. En L. Pervin y O. John (Eds.) *Handbook of Personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Guilford.
- **Bandura, A.** (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26.
- **Cherniss, C.** (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. Schaufeli, C. Maslach (Eds.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, D.C. Taylor & Francis.
- **Cifre, E. y Salanova, M.** (2004). Estrategias de conciliación familia/trabajo: buscando la calidad de vida laboral. *Estudios Financieros*, 259, 111-154.
- **Cifre, E., Rodríguez, A. y Salanova, M.** (en prensa). A Stress Management Intervention Based on the Job Demands - Resources Model: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- **Jex, S.M., y Bliese, P.D.** (1999). Efficacy belief as a moderator of the impact of work-related stressors. A multinivel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- **Kavanagh, D.** (1992). Self-efficacy and depression. En R. Schwarzer (1992) *Sel-efficacy: Thought control of action*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- **Kavanagh, D.J. y Bower, G.H.** (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9, 507-525.
- **Leiter, M.P.** (1991). Coping patters as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patters. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- **Llorens, S., García-Renedo, M. y Salanova, M.** (2005). Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria. En I. Martínez y M. Salanova (Dir.) *Burnout en la enseñanza*, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 21, 55-70.
- **Llorens, S. Schaufeli, W. B., Bakker, A., y Salanova, M.** (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- **Martinez, I.M. y Salanova, M.** (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- **Nicholls, J.G. y Miller, A.T.** (1984). Development and its discontents: The differentiation of the concept of ability. En J.G. Nichols (Ed.) *Advances in motivation and achievement* (Vol. 3), The development of achievement motivation (pp. 185-218). Greenwich, CT: JAI Press.
- **Pajares, F.** (1997). Current directions in Self-Research. En M. Maehr y P.R. Pintrich (Eds.). *Advances in motivation and achievement*. Greenwich, CT: JAI Press.
- **Rotter, J.B.** (1975). Some problems and misconceptions related to the constructs of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting Psychology*, 43, 56-67.
- **Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. y Schaufeli, W. B.** (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
- **Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W.B.** (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11, 215-231.
- **Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. y Schaufeli, W. B.** (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
- **Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I.M.** (2006). Metodología RED-WONT. En: J.L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, A. Duro, J.M. Peiró, R. Pou, M. Salanova, D. Gracia, J.M. Bona, J.C. Bajo, J.F. Martínez-Losa (Coord.), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- **Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I y Schaufeli, W.B.** (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- **Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S. y Martínez, I. M.** (2007). Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- **Salanova, M., Peiró, J.M. y Schaufeli, W.B.** (2002). Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model, *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- **Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B.** (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- **Schwarzer, R.** (1992). *Sel-efficacy: Thought control of action*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- **Word, R.E. y Bandura, A.** (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 56, 407-415.







# Factores interpersonales

- **MATILDE LAHERA**

*Psicóloga-Técnico de Ergonomía y Psicosociología  
Sección de Prevención de Riesgos Laborales, Departamento  
de Educación, Instituto de Salud Laboral*

- **JOAN MERINO**

*Antropólogo. Técnico Superior Prevención Riesgos Laborales  
Director Proyecto de SEGLA  
Presidente de l'Institut Català d'Estudis de la Violència*



Para que se produzca mobbing, es necesaria la concurrencia de tres factores: el *acosador*, la *víctima* y una *organización* que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso. Aunque esta afirmación es compartida por diferentes autores, existe discrepancia a la hora de asignar el peso de cada uno de ellos en la aparición del acoso laboral. Algunos, como Hiri-goyen (1999), Rayner (1997) o Babiak (1995) hacen recaer la carga explicativa del proceso en la personalidad del acosador; otros como Frese (1982), hacen especial hincapié en las características de la víctima, y finalmente, autores como Einarsen, Raknes, y Matthiesen, 1993; Schuster, 1996; Vartia, 1996; Zapf y Osterwalder (1998), defienden que la causa del mobbing está situada en las características de la organización, el clima laboral o el estilo de liderazgo (Olmedo, M y González, P. 2007).



## Índice

1. Introducción .....	132
2. Relaciones interpersonales. Definición .....	132
3. Efectos positivos de las relaciones Interpersonales .....	132
3.1. Apoyo social .....	132
3.2. Cohesión de grupo .....	134
4. Consecuencias negativas de las relaciones interpersonales .....	135
4.1. Violencia .....	135
4.2. Acoso moral .....	136
4.3. Acoso sexual .....	138
5. Metodologías .....	141
5.1. Metodologías de Análisis de Redes Sociales (ARS) .....	141
5.2. Propiedades de las Redes Sociales .....	143
5.3. Análisis de Clima laboral .....	145
5.3.1. Concepto y significado de clima laboral .....	145
5.3.2. Diagnóstico de clima laboral .....	145
5.3.3. Métodos de investigación .....	146
5.3.4. Evaluación del clima laboral .....	146
6. Protocolos de actuación / Medidas preventivas .....	147
6.1. Resolución conflictos .....	147
6.2. Mediación .....	151
6.3. Mejora de habilidades sociales y comunicación .....	152
Bibliografía .....	155

## 1. Introducción

En el contexto laboral actual y dada la repercusión personal y social de sus consecuencias, las relaciones interpersonales en el trabajo han pasado a ocupar un lugar de gran relevancia en el estudio de los factores de riesgo psicosocial.

Definidos los factores psicosociales (Martín y Pérez, 1997) como *«aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea»*, entendemos riesgos psicosociales como aquellos factores psicosociales que pueden adoptar valores -por exceso, por defecto o por configuración- adversos o desfavorables que pueden afectar negativamente a la salud y seguridad de los trabajadores, así como al desarrollo del trabajo; quedan, por tanto, incluidas en este concepto las relaciones personales establecidas en el ámbito laboral por su capacidad para afectar tanto la salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo.

**Una gestión adecuada de los riesgos psicosociales pasa por buscar el adecuado equilibrio entre dichas condiciones de trabajo y el factor humano, con el fin de evitar la aparición de consecuencias negativas, tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la organización.**

En el presente capítulo pretendemos llevar a cabo un análisis de las relaciones interpersonales como factor de riesgo en el ámbito laboral, intentando aportar ciertas claves para su manejo y mejora.

## 2. Relaciones interpersonales. Definición

Definimos relaciones interpersonales como todos aquellos contactos personales que se puedan establecer en el ámbito del trabajo, en este sentido podemos diferenciar entre los contactos que se establecen con los miembros de la misma organización -compañeros, superiores e inferiores- y las relaciones que se establecen con personal ajeno a la organización por cuestiones relativas al trabajo -clientes, pacientes, usuarios,...

Las relaciones interpersonales que establece la persona en los distintos ambientes en los que opera (familiar, laboral...), se configuran en elementos importantes en cuanto que cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o, por el contrario, de satisfacción.

Desde el punto de vista laboral, la calidad de estas relaciones tendrá efectos en la salud de las personas; además, a través del trabajo, se puede encontrar un desarrollo a la dimensión social. En este sentido, el mundo laboral ofrece la posibilidad de integrar a las personas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social con otras personas y grupos, puede contribuir a la satisfacción de necesidades sociales, etc.

## 3. Efectos positivos de las relaciones interpersonales

### 3.1. APOYO SOCIAL

Encontramos múltiples definiciones sobre apoyo social en el ámbito de la psicología en general.

- «El apoyo social es definido por la presencia o ausencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas».

- «La información que permite a las personas creer que: a) se preocupan de ellos y les quieren, b) son estimados y valorados y c) pertenecen a una Red de comunicación y de obligaciones mutuas».
- «Transacciones interpersonales que implican la expresión de afecto positivo, la afirmación o respaldo de los valores y creencias de la persona y/o la provisión de ayuda o asistencia».
- «La disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas».
- «El grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la interacción con los otros».

Tomando como referencia el modelo «demanda-control-apoyo» (Karasek y Theorell 1990), la importancia del apoyo social reside en el efecto modulador y beneficioso que la presencia de éste, cuando es positivo, tiene sobre las personas.

### Tipos de apoyo social

En función de las distintas concepciones teóricas encontramos cuatro tipos de apoyo social. La importancia de un tipo u otro dependerá en cada caso de la relevancia de la fuente de apoyo para la persona y del problema concreto que requiera tal apoyo.

- **Apoyo emocional:** Este comprende la empatía, el cuidado, el amor, la confianza y parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes. En general, cuando las personas consideran de otra persona que ofrece apoyo, se tiende a conceptualizar en torno al apoyo emocional.
- **Apoyo instrumental:** Incluye aquellas conductas instrumentales que directamente ayudan a quien lo necesita; se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo, se cuida de alguien, etc...
- **Apoyo informativo:** se refiere a la información que se ofrece a otras personas para que estas puedan usarla para hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo.
- **Apoyo evaluativo:** sólo implica la transmisión de información, y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. La información que se transmite en el apoyo evaluativo es relevante para la autoevaluación, para la comparación social. Es decir, otras personas son fuentes de la información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos. Esta información puede ser implícita o explícitamente evaluativo.

### Fuentes del apoyo social

Las fuentes de apoyo social pueden ser muchas, House, 1981, propone una relación de nueve fuentes de apoyo social: esposo/a o compañero/a, otros familiares, amigos, vecinos, jefes o supervisores, compañeros de trabajo, personas de servicio o cuidadores, grupos de autoayuda y profesionales de la salud o servicios sociales.

Atendiendo a las fuentes de apoyo que provienen del ámbito laboral, cabe destacar el apoyo que puede ofrecer el superior inmediato y el de los compañeros de trabajo. El apoyo del superior es importante en aquellas situaciones en las que las oportunidades para la interacción entre compañeros es limitada. En estos casos, suele ser de los supervisores de los que principalmente se espera el apoyo. Lógicamente, cuando el supervisor se constituye en la única fuente de apoyo, de él se demanda que ofrezca los cuatro tipos de apoyo.

En el caso de los compañeros de trabajo existen factores, relacionados principalmente con la estructura de la organización, que influyen en el apoyo que éstos proporcionan. Por ejemplo, los trabajos a destajo y con remuneración individual tienden a tener un nivel de apoyo social entre compañeros mucho menor que trabajos que suponen interacción y cooperación.

Pero las fuentes de apoyo social no lo son en abstracto: no son los jefes o los compañeros, sino que es el jefe o compañero X en una estructura organizativa que presenta unas características Y. Es decir, existen factores de tipo personal y organizacional que van a modular y determinar la forma y tipo de apoyo social concreto que se presta en la realidad.

### Contexto organizacional y social

El entorno organizacional y social en el que se generan y mantienen relaciones juega un papel fundamental en la génesis, cantidad, calidad y tipo de apoyo social. Los factores que configuran este entorno, y que finalmente determinan el apoyo social, son muchos y variados y van desde factores puramente físicos y estructurales a aspectos de cultura y valores organizativos.

Entre los aspectos que han de ser considerados, caben citar los siguientes:

- **Valores predominantes:** de competitividad o solidaridad, de individualismo o sociabilidad.
- **Estructura organizacional:** participativa o centralizada y formalizada.
- **Número de empleados o supervisores:** la presencia de muchas personas puede provocar anonimato social, ya que se despersonaliza la percepción de la situación, inhibiendo las conductas de apoyo social.
- **Tipo de objetivos.**
- **Estilos de mando.**
- **Disposición física.**

### Efectos del apoyo social

Fundamentalmente se postulan tres formas de cómo el apoyo social puede afectar al estrés laboral y a la salud:

- El apoyo social puede influir positivamente, y de forma directa, sobre la salud y el bienestar en la medida que contribuye a satisfacer necesidades humanas como las de seguridad, contacto social, pertenencia, estima, afecto, etc...  
En este sentido, los efectos positivos de apoyo social sobre la salud pueden compensar los negativos del estrés.
- El apoyo puede reducir directamente los niveles de estrés laboral de distintas maneras y, por ello, mejorar indirectamente la salud. Por ejemplo, los jefes o compañeros, con su apoyo, pueden minimizar tensiones interpersonales.
- Potencial del apoyo social para mitigar o amortiguar el impacto del estrés laboral sobre la salud, el apoyo social no tiene un efecto directo ni sobre el estrés ni sobre la salud, sino que modifica, altera la relación entre ellos.

La necesidad de distinguir entre efectos principales y amortiguadores surge cuando se considera cómo el estrés y el apoyo social se pueden combinar para afectar la salud.

Respecto a los efectos del apoyo social, **House indica que, los cuatro tipos de apoyo mencionados** (emocional, instrumental, informativo y evaluativo) **reducen los estresores percibidos** (responsabilidad respecto a personas, ambigüedad de rol, infrautilización de capacidades, habilidades), **incrementan la satisfacción laboral y disminuyen la depresión y la ansiedad.**

A su vez, el apoyo social de los compañeros correlaciona positivamente con la satisfacción laboral general, la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción con la supervisión. Se han encontrado correlaciones negativas con la ansiedad relacionada con el trabajo, la depresión y los síntomas somáticos.

## 3.2. COHESIÓN DE GRUPO

Nos referimos a la cohesión de grupo como al vínculo que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de los esfuerzos y actuaciones realizadas en la consecución de un objetivo común. **La cohesión está basada en una semejanza percibida entre las personas.**

Como indicadores para determinar la existencia y el grado de cohesión de un grupo podemos mencionar los siguientes:

- a) Atracción entre los miembros del grupo.
- b) Atracción hacia el grupo.
- c) Motivación de los miembros para trabajar en grupo.
- d) Coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo.

Una vez formados los grupos, sus miembros se sienten mutuamente atraídos en mayor o menor grado. El grado en que los miembros de un grupo lo encuentran atractivo se denomina cohesión. Los miembros de los grupos que tiene una gran cohesión derivan mucha satisfacción del hecho de estar juntos y no necesitan incentivos para reunirse. Por lo contrario, los grupos que tienen poca cohesión deben mantenerse mediante alguna presión exterior, por ejemplo, con la aplicación de sanciones a los miembros que no asisten o no participan. (Clay, 1995).

La cohesión no siempre potencia el rendimiento del grupo, pero sin duda puede crear un entorno positivo que provoque interacciones provechosas entre sus miembros.

Como pautas para mejorar la cohesión de un grupo se establece que los miembros del equipo se conozcan, que sean capaces de proporcionar a los otros apoyo social y que los conflictos que surjan en la dinámica relacional sean rápidamente resueltos.

## 4. Consecuencias negativas de las relaciones interpersonales

### 4.1. VIOLENCIA

Un informe de la O.I.T., de 2006, señala que la violencia en el trabajo aumenta en todo el mundo y en algunos países alcanza niveles de epidemia.

La violencia puede definirse como una forma de comportamiento negativo o de acción, en las relaciones entre dos o más personas, caracterizada por agresividad –ya sea reiterada, ya sea instantánea– que produce efectos nocivos sobre la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo (Dictamen de la Comisión Europea, adoptado el 29 de noviembre de 2001).

La agresividad puede manifestarse, mediante la simple actitud corporal (como un comportamiento de provocación, desprecio o conmisericordia hacia la otra persona), o bien como acción violenta propiamente dicha, física o verbal. Así la violencia puede mostrarse de múltiples formas: agresión física, insultos verbales, intimidación, acoso moral, acoso sexual, discriminación por razón de religión, raza, discapacidad,...

Atendiendo a su origen, hablamos de violencia externa, cuando el agresor es un cliente/usuario externo a la organización, ó violencia intralaboral, cuando agresor y víctima comparten la misma organización.

La violencia en el entorno laboral no debe considerarse un problema individual, ya que es una cuestión social y cómo tal debe abordarse y buscar las soluciones oportunas.

La evidencia indica que existen organizaciones más expuestas a la aparición de sucesos violentos, los factores que pueden incrementar la posibilidad de que se produzcan actos violentos se asocian al entorno de trabajo o al propio trabajo, entre otros (personas que trabajan solas, personal que atiende gente, empresas ubicadas en zonas de alta criminalidad, empresas pequeñas y aisladas de los núcleos urbanos, organizaciones con una dota-



ción de personal escasa, con unos recursos insuficientes, empresas que aceptan la violencia como forma de expresión entre sus empleados, etc.)

La O.I.T. señalaba recientemente que el fenómeno de la violencia está presente en profesiones relacionadas con la enseñanza, los servicios sociales, los servicios de biblioteca y la atención sanitaria, que en el pasado parecían protegidas de los casos de violencia en el trabajo.

La necesidad de abordar el problema de la violencia en el trabajo, en todas sus manifestaciones, ha generado una serie de estrategias de prevención novedosas y efectivas. En distintos lugares del mundo empezamos a encontrar programas de prevención y políticas de tolerancia cero ante este tipo de comportamientos.

Las **medidas preventivas** que pueden adoptarse para proteger a trabajadores y clientes **comprenden actuaciones preventivas específicas** (en función del tipo de establecimiento, tipo de trabajo, etc.) y **medidas de tipo genérico**, que sirviendo para cualquier tipo de empresa, habrán de adaptarse a las especificidades requeridas.

Para garantizar la eficacia de las actuaciones preventivas propuestas se debe contar con el compromiso y la implicación de todos los miembros de la empresa.

## 4.2. ACOSO MORAL

La intimidación, el acoso, el hostigamiento y otras conductas similares de violencia psicológica pueden ser tan dañinos como la violencia física.

El **mobbing** presenta diversos ángulos para su análisis: el **psicológico**, como una forma de expresión de la violencia; el **legal-jurídico**, a partir de la cultura organizacional; la **defensa de los derechos humanos**; la **perspectiva de la salud**, etc. Desde un enfoque antropológico podemos considerar los siguientes aspectos (Peña *et al* 2007):

- a) Como una nueva forma de comportamiento humano en las sociedades complejas.
- b) Como una subcultura desarrollada en cierto tipo de organizaciones.
- c) Como una expresión de la diversidad humana (perspectiva en la que hay que avanzar respecto a los perfiles y comportamientos diferenciales entre acosados y acosadores).
- d) Desde la heterogeneidad de su impacto en la salud de los individuos que lo sufren.
- e) La **caracterización de los grupos acosadores**: (sus redes, sus relaciones y sus formas de operación mediante el uso de métodos etnográficos).
- f) La **decodificación del lenguaje paradójico que caracteriza al mobbing**.
- g) El **monitoreo que compruebe la existencia del fenómeno en las Instituciones**.

La Unión Europea definió oficialmente el acoso moral en el trabajo el 14 de mayo de 2001 como un *comportamiento negativo, entre compañeros de trabajo, o entre superiores y subordinados jerárquicos, como consecuencia del cual la persona afectada en cuestión es humillada y atacada repetidamente, de modo directo o indirecto, por una persona o por varias; el objeto -y el resultado- de este comportamiento es el rechazo de esa persona*. Este comportamiento puede traducirse en observaciones negativas, críticas, cotilleos, o puede llevar consigo una limitación de la libertad de opinión o una disminución del prestigio social. El resultado final -no necesariamente voluntario- es el de un aislamiento en el lugar de trabajo o de rechazo del lugar de trabajo o de la relación laboral misma.

Para que se produzca mobbing, es necesaria la concurrencia de tres factores: el acosador, la víctima y una organización que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso. Aunque esta afirmación es compar-

tida por diferentes autores, existe discrepancia a la hora de asignar el peso de cada uno de ellos en la aparición del acoso laboral. Algunos, como Hirigoyen (1999), Rayner (1997) o Babiak (1995) hacen recaer la carga explicativa del proceso en la personalidad del acosador; otros como Frese (1982), hacen especial hincapié en las características de la víctima, y finalmente, autores como Einarsen, Raknes, y Matthiesen, 1993; Schuster, 1996; Vartia, 1996; Zapf y Osterwalder (1998), defienden que la causa del mobbing está situada en las características de la organización, el clima laboral o el estilo de liderazgo (Olmedo, M y González, P. 2007).

### Formas de expresión

Lo más difícil del acoso moral en el trabajo es detectar cuándo comienza y por qué. En general, la víctima empieza a percibir agresiones solapadas o abiertas, pero no se da cuenta de la situación total que vive y muchas veces se siente culpable.

Esto dificulta la capacidad de reaccionar de la persona, por lo que la percepción del problema coincide ya con un grave deterioro de su salud.

En las empresas encontramos ciertas señales de alarma que pueden indicar la presencia del fenómeno. Todo puede comenzar con algún pequeño acto aparentemente banal, que se convierte en el primer eslabón de una cadena de humillaciones, maltratos y vejaciones, cuyo fin es desestabilizar psicológicamente a la víctima y lograr, finalmente, que renuncie a su puesto de trabajo.

Las formas de expresión de este fenómeno son múltiples y muy variadas. A continuación se muestra la clasificación, según factores, de una serie de conductas concretas de acoso moral en el trabajo elaborada por Zapf, Knorz y Kulla en 1996:

- *Ataques a las víctimas con medidas organizacionales.*
- *Ataques a las relaciones sociales de la víctima.*
- *Ataques a la vida privada de la víctima.*
- *Violencia física.*
- *Ataques a las actitudes de la víctima.*
- *Agresiones verbales.*
- *Rumores.*

Siguiendo la definición de Mobbing de Leymann<sup>7</sup> (1990), el mobbing es un proceso lento de desgaste psicológico en el que podemos distinguir cuatro fases:

1. **Fase de conflicto.** Tiene lugar un conflicto o desencuentro entre acosador y víctima, si éste no se soluciona se cronifica.
2. **Fase de mobbing o estigmatización.** comienzan las conductas tipificadas de mobbing y la víctima queda etiquetada de forma negativa. Aparecen los testigos mudos que dejan hacer, unas veces por miedo a aliarse con alguien estigmatizado, otras veces por solidaridad con el acosador.
3. **Fase de intervención desde la empresa.** La empresa puede intervenir bien vía la resolución positiva del conflicto, se acabaría entonces el acoso, o bien a favor del acosador, se enquistaba el conflicto, se culpabiliza a la víctima, con lo que el conflicto se alarga.
4. **Fase de marginación o exclusión de la vida laboral.** En este periodo el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja debido a las múltiples consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para él tiene este fenómeno, o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad.

El desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas.

### Consecuencias

La repetición continuada de estas conductas de acoso moral en el trabajo sobre las personas diana o víctimas, puede ser el origen de una serie de alteraciones en su salud. Teniendo en cuenta la definición que la O.M.S. hace de la salud (*«bienestar físico, psíquico y social, y no meramente ausencia de enfermedad»*), estas consecuencias negativas se pueden presentar en los distintos planos que la determinan, pudiendo aparecer **alteraciones en el plano psicofísico, en el contexto laboral, en el contexto familiar y en el ámbito social y comunitario.**

### Evaluación

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso moral en el trabajo, no debemos quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; si no que **es necesario realizar un análisis causal de la situación, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.**

A tal fin, habrá que recoger información concreta sobre:

- Características personales del trabajador.
- Historia sociolaboral de la persona en su puesto actual y en puestos o empresas anteriores.
- Análisis y condiciones de trabajo de su puesto actual.
- Sucesión y frecuencia de los acontecimientos traumáticos origen del problema.
- Las consecuencias físicas, psicológicas, familiares y sociales.
- Cualquier otro dato que consideremos de interés para esclarecer el problema.
- El empleo de cuestionarios y el ajuste a los criterios establecidos (LIPT 60, *González de Rivera*), nos proporcionará criterios diagnósticos adicionales.

### Prevención

En general, se trata de **mejorar las relaciones interpersonales** de la empresa, basándose éstas en el respeto mutuo y en la tolerancia. Además, podría ser eficaz: **facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.**

A modo de ejemplo se citan las siguientes recomendaciones:

- Planificar y diseñar las relaciones sociales en la empresa.
- Articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas.
- Realizar un tratamiento médico orientado a los síntomas.
- Crear una política de puertas abiertas.
- Crear un procedimiento de empresa para solucionar conflictos.
- Buscar ayuda en el seno de la empresa, bien acudiendo al médico de la misma, bien al comité de seguridad y salud.
- Contar con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la psicología.
- Realizar terapia de grupo.
- Cambiar de departamento y, en casos extremos, cambiar de empresa.

## 4.3. ACOSO SEXUAL

Desde un punto de vista preventivo, la definición del término acoso sexual es importante en cuanto que su formulación determinará tanto las conductas que lo conforman y, por tanto, el rango de comportamientos prohibidos como la magnitud del fenómeno.

La Recomendación de la Comunitades Europeas 92/131 de 27 noviembre 1991, relativa a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, aborda el acoso sexual y propone la siguiente definición:

«La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, incluido la conducta de superiores y compañeros, resulta inaceptable si;

- a. dicha conducta es indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma,
- b. la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación del mismo, el salario o cuales quiera otras decisiones relativas al empleo y/o
- c. dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona que es objeto de la misma; y de que dicha conducta puede ser, en de terminas circunstancias, contraria al principio de igualdad de trato».

En el tratamiento del acoso sexual son elementos a destacar:

- La naturaleza claramente sexual de la conducta de acoso.
- El que tal conducta no es deseada por la víctima.
- El tratarse de un comportamiento molesto.
- La ausencia de reciprocidad.
- La imposición de la conducta.

El Código de Prácticas de 1991, sobre medidas para combatir el acoso sexual que fue adoptado por la Comisión de las Comunitades Europeas, contempla la conducta sexual en un sentido amplio, señalando que en las conductas de naturaleza sexual quedan comprendidas las conductas verbales o no verbales, o las físicas molestas. De una manera más descriptiva, el manual de procedimiento de Rubenstein ofrece algunos ejemplos de estas categorías.

- El **contacto físico no deseado** (conducta física de naturaleza sexual) puede ser variado e ir desde tocamientos innecesarios, palmaditas o pellizquitos o roces con el cuerpo de otro empleado hasta el intento de violación y la coacción para las relaciones sexuales. Una buena parte de estas conductas equivaldrían a un delito penal si tuviera lugar en la calle entre desconocidos y algunas de ellas están ya tipificadas como delito por la legislación española.
- La **conducta verbal de naturaleza sexual** puede incluir insinuaciones sexuales molestas, proposiciones o presión para la actividad sexual; insistencia para una actividad social fuera del lugar de trabajo después que se haya puesto en claro que dicha insistencia es molesta; flirteos ofensivos; comentarios insinuantes, indirectas o comentarios obscenos.
- En la **conducta no verbal de naturaleza sexual** quedarían incluidas la exhibición de fotos sexualmente sugestivas o pornográficas, de objetos o materiales escritos, miradas impúdicas, silbidos o hacer ciertos gestos.

Uno de los aspectos problemáticos del acoso sexual reside en aquellos supuestos en que las conductas indeseadas no llegan a una acción violenta del primer tipo, sino que consisten en insinuaciones, propuestas, manifestaciones verbales que también agreden al trabajador afectado pero que lo hacen más desde una perspectiva psíquica que física, ya que las acciones violentas tienen una clara cobertura penal.

Tipos de acoso sexual

- **Acoso quid pro quo:** es propiamente un chantaje sexual. A través de él, se fuerza a un empleado a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales o perder o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones del trabajo. Se trata de un abuso de autoridad por lo que sólo puede ser realizado por quien tenga

poder para proporcionar o retirar un beneficio laboral. Este tipo de acoso consiste en situaciones donde la negativa de una persona a una conducta de naturaleza sexual se utiliza explícita o implícitamente como una base para una decisión que afecta el acceso de la persona a la formación profesional, al empleo continuado, a la promoción, al salario o a cualquier otra decisión sobre el empleo. Este tipo de acoso excluye el acoso entre compañeros, cuyas consecuencias son iguales que las de acoso por un superior.

- **Acoso que crea un ambiente de trabajo hostil:** conducta que «crea un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el acosado».

### Consecuencias

El acoso sexual afecta negativamente al trabajo; repercute sobre la satisfacción laboral, incrementa los intentos de evitar tareas e incluso el abandono del trabajo. En cuanto a productividad, ésta es menor y la calidad del trabajo también aparece alterada.

Se pueden presentar reacciones relacionadas con el estrés: traumas emocionales, ansiedad, depresión, estados de nerviosismo, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de cólera, de aversión, de asco, de violación, de baja autoestima,... La salud física también se ve resentida: trastornos del sueño, dolores de cabeza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, úlceras,..., en definitiva, sintomatología física asociada a estrés.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el impacto del acoso de una persona en concreto está moderado por su vulnerabilidad y por sus estilos de respuesta ante la situación en concreto. **La experiencia de acoso es más importante a la hora de determinar las consecuencias negativas que el considerarse a uno mismo como víctima del acoso sexual.**

### Prevención y actuación

Además de la necesidad de que el sistema legal contemple un conjunto de recursos legales eficaces para actuar contra el acoso, es especialmente necesario que las víctimas tengan garantizado el cese de las conductas ofensivas y estén protegidos contra posibles represalias por haber presentado una reclamación o denuncia. En este sentido, **la manera más efectiva de hacer frente al acoso sexual es elaborar y aplicar una política empresarial.**

Las medidas que a continuación se proponen están recogidas del Código de Prácticas de la Comisión Europea.

- **Declaración de principios:** La organización debe mostrar su implicación y compromiso en la erradicación del acoso sexual, defendiendo el derecho de todos los trabajadores a ser tratados con dignidad, manifestando que las conductas de acoso ni se permitirán ni perdonarán y explicitando el derecho a la queja de los trabajadores cuando ocurran.
- **Comunicación de la declaración:** Toda la organización debe ser informada de la declaración de principios que se elabore.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de asegurar un entorno de trabajo respetuoso con los derechos de quienes lo integran es de todos los trabajadores, recomendándose a los mandos que tomen acciones positivas para promocionar la política de no acoso.
- **Formación:** a mandos y gestores, que permita identificar los factores que contribuyen tanto a la aparición como a la prevención de conductas de acoso sexual, y sobre sus responsabilidades en esta materia.

Los procedimientos de actuación tras una situación de acoso sexual deben estar bien definidos, de forma que resuelvan el problema de una manera rápida y eficaz. El procedimiento de denuncia es fundamental para que la política contra el acoso tenga éxito. Dos aspectos que deben ser clarificados son: a quién y cómo se ha de presentar la denuncia y cuáles son los derechos y deberes tanto de la presunta víctima como del presunto acosador durante la tramitación del procedimiento.

La elaboración de los procedimientos debe tener en cuenta la posibilidad de una resolución informal de los problemas, los consejos y asistencia a prestar a lo largo de todo el proceso, el sistema de atención a las posibles denuncias, la designación de los responsables y la necesidad de salvaguardar los derechos de los demandantes.

## 5. Metodologías

### 5.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES SOCIALES (ARS)

#### Los análisis de Redes sociales

A diferencia de los métodos de evaluación de riesgos psicosociales con preguntas y escalas de puntuación, **el modelo de análisis de Redes** que se presenta a continuación, **está diseñado como un instrumento de prevención para detectar aquellos aspectos de la Red social de la empresa, que constituyen exposición a condiciones psicosociales desfavorables y poder actuar de manera preventiva.**

La diferencia en el énfasis acerca de los métodos de evaluación es muy importante para las opciones que el técnico en prevención debe tomar en el diseño de la evaluación, en el muestreo controlado, el desarrollo de mediciones y en el manejo de los datos resultantes. Mas allá de las prescripciones normativas, los atributos personales o las relaciones, las Redes facilitan o restringen el acceso a recursos tales como la información, conocimiento, influencia, liderazgo, poder, etc. El conocimiento de las propiedades estructurales que caracterizan a las Redes Sociales, por tanto, nos pueden ayudar a comprender, predecir e incluso gestionar mejor los resultados de la acción humana. (Porras, 2005).

El análisis de Redes Sociales está extensamente representado en la literatura académica (Scott, 1991; Wasserman y Faust, 1994) identificándose sus orígenes en la antropología y, actualmente, en el ámbito de ciencias sociales. Éstos nos permiten actualmente aproximarnos a la estructura de relaciones de una organización. Para comprender las relaciones, los *factores relacionales*, utilizaremos **la metodología de Análisis de Redes Sociales, que cuentan con dos enfoques principales, las personas (nodos) y las relaciones que existen entre ellas, en un cierto contexto social.** Estos estudios van dirigidos hacia una línea de investigación centrada en el análisis de las relaciones informales, como fuente de influencia en entornos organizativos.

En los análisis de Redes se describen y estudian las estructuras relacionales cuando diferentes organizaciones o individuos interactúan, colaboran, trabajan, se comunican, etc. **La particularidad de estos análisis radican en el énfasis en las relaciones entre los elementos estudiados, entre sus propiedades relacionales y no exclusivamente en los atributos individuales.**

Una de sus mayores ventajas, es que podemos visualizar características tales como la comunicación informal y el organigrama informal de la empresa. La diferencias en cómo las personas estén conectadas pueden ser muy útiles para entender comportamientos. Muchas conexiones significa más información. Las personas bien conectadas son más influyentes y disponen de mejores posiciones para resolver problemas.

**El organigrama formal es la imagen idealizada que la organización tiene de ella misma, es una construcción histórica y fundamentalmente ideológica que no se corresponde del todo con la realidad presente.** Podemos definir organigrama como la disposición racional, consciente e institucionalizada de la división del trabajo (Molina 2000). **Las Redes informales emergentes, a partir del diseño formal, son indispensables para el funcionamiento de una organización.** Ibarra (1992) refuerza la idea de que el grado de alineación entre el organigrama formal y el informal es quien determina el tipo de funcionamiento de una organización. Si las Redes poseen un importante grado de centralidad, se registra en ellas un menor grado de innovación y experimentación y son

resistentes al cambio organizacional. En este tipo de organizaciones, la influencia, las posibilidades de ascenso y liderazgo están basadas en el conocimiento de la Red, en la experiencia, el prestigio y el manejo de recursos.

La representación de la Red se postula como uno de los aspectos esenciales en el análisis de Redes sociales, utilizándose los sociogramas y matrices como principales técnicas. Los sociogramas están compuestos por nodos que representan las personas de la Red, las cuales se encuentran conectadas entre ellas a través de ejes que representan las relaciones o vínculos entre sí.

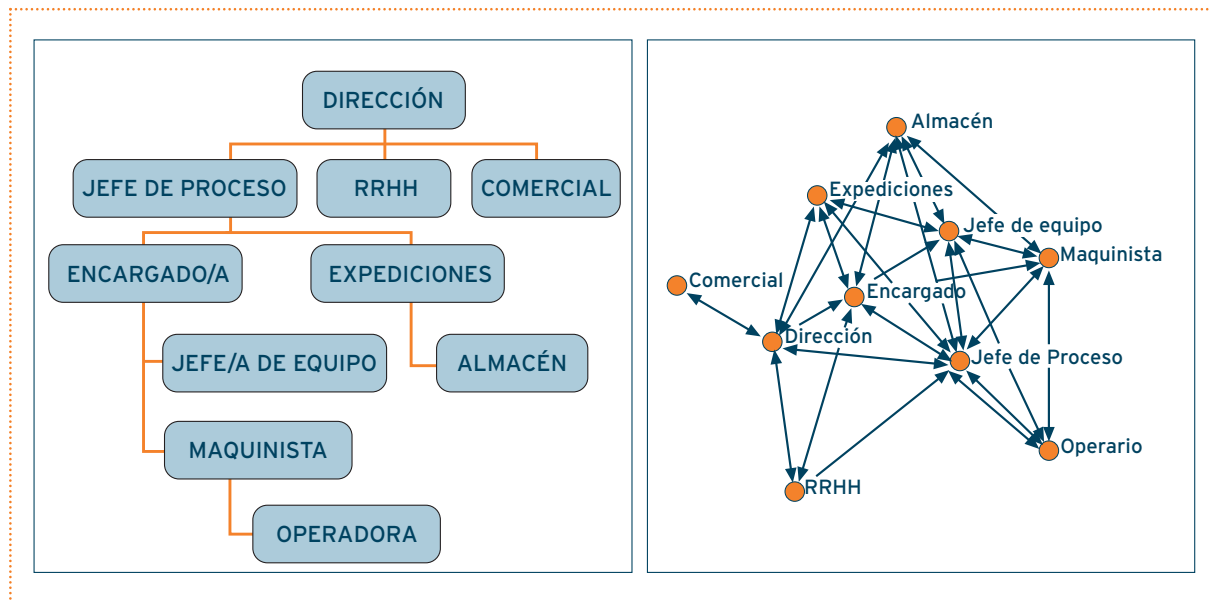


FIGURA 1. Diferencias entre el Organigrama formal de la Empresa y el Organigrama informal, visualizado con software de Análisis de Redes Sociales.

Los **Canales de Comunicación Formales** se circunscriben a la Red Formal y siguen el modelo del organigrama de la empresa. Algunos modelos de Comunicación formal serían: la Formación planificada, el Comité de Salud y Seguridad constituido, etc.

Los **Canales de Comunicación Informales** responden a una Red Informal y no son planificados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal, sí que son independientes ya que desbordan la estructura de la organización y abren canales propios por donde hacen circular su propia información.

**El uso del software Netdraw:** Netdraw© es una herramienta de software para realizar representaciones gráficas, la cual se puede bajar gratuitamente en la siguiente dirección <http://www.analytictech.com/netdraw.htm>.

En la figura 2 veremos representadas en grafos la matrices de un caso práctico. El método de análisis se ha efectuado mediante la recogida de datos, a través de un cuestionario, con una pregunta: «¿A quién o a quienes pide orientación o consejos sobre cuestiones de trabajo?».

**Análisis de resultados:** Cuando abordamos el indicador de solicitud de consejo, la estructura de la Red es bien distinta al Organigrama formal de la Empresa y si bien los puestos directivos continúan ocupando un papel preponderante (nº 32 y 37), se observa un flujo muy denso de relaciones que ya no está vinculado a las posiciones de jerarquía (cada color corresponde a un Departamento diferente, además el gráfico representa a las mujeres con un nodo cuadrado y a los hombres con un nodo esférico), nos muestra unos flujos de comunicación informal (que formarían parte del currículum oculto de cada trabajador), que siendo fundamentales, no son reconocidos por la empresa en términos de cualificación formal.

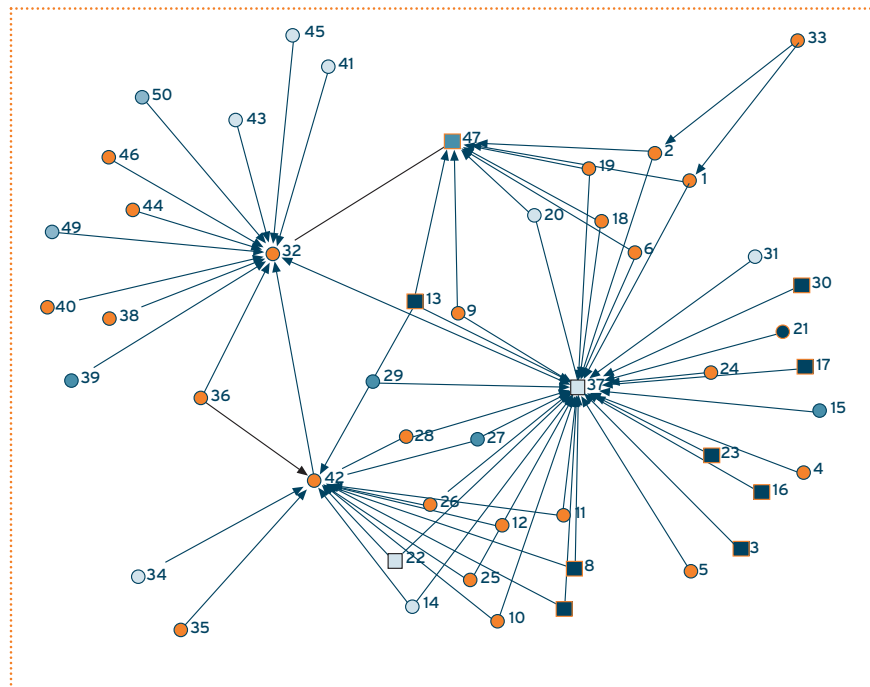


FIGURA 2. ¿A quién o a quienes pide orientación o consejos sobre cuestiones de trabajo.

En referencia a la posición de los actores en la Red, Freeman (1979) destaca la relevancia del grado de centralidad de que disponen cada uno de los actores. El grado de centralidad se refiere al número de contactos directos que el trabajador mantiene con los demás, de este modo, aquel que mantenga un mayor número de contactos se postulará como más central. Un elevado grado de centralidad proporciona privilegios en información, es decir, los trabajadores centrales de una Red social tienen una mayor capacidad para llegar a un mayor volumen de información y poderla administrar entre el resto de personas de la Red. Otro elemento a considerar referente a la posición de los trabajadores en la Red es el poder de intermediación, el cual viene dado por la capacidad del trabajador para poder intermediar flujos de información que recibe de la Red social.

## 5.2. PROPIEDADES DE LAS REDES SOCIALES

### Medidas de centralidad

La centralidad de la Red estudia a los trabajadores más centrales, a los líderes y con prestigio. Podemos realizar una primera aproximación a la estructura de una Red Social mediante el análisis de tres medidas de centralidad: rango (degree), grado de intermediación (betweenness) y cercanía (closeness). Por medidas de centralidad se entienden un conjunto de propiedades calculadas sobre cada Red que nos permite conocer la posición de las personas y la estructura de la propia Red. Veamos que significan cada una de estas medidas y cómo se interpretan.

#### Grado nodal (*degree*)

El grado de centralidad nos indica la persona más conectada y puede ser interpretado como la capacidad de influir en los demás. Organiza a los trabajadores por el número efectivo de sus relaciones directas en el conjunto de la Red. Puede ser considerado como una medida que permite acceder al índice de accesibilidad, a la información que circula por la Red. Si, por ejemplo, en el interior del grupo circulan ciertos rumores, las personas con un grado nodal más alto, tendrán mayores probabilidades de escucharlos y difundirlos. Podemos utilizar el rango degree, también, por ejemplo, como método de selección para trabajadores con responsabilidades en intermediación de conflictos, implantación de planes de prevención, etc.



**Grado de intermediación (*betweenness*)**

Una razón para considerar la importancia de un/a trabajador/a en la Red Social, recae en su intermediación, esta se enfoca en el control y gestión de la comunicación y el conocimiento. Se interpreta también como la posibilidad para intermediar la comunicación informal.

**Cercanía (*closenes*)**

El grado de cercanía indica la cercanía de un trabajador respecto del resto. Representa la capacidad que tiene de alcanzar a los demás. Definida la cercanía como la capacidad de un/a trabajador/a de acceder al resto, en definitiva, la especificamos como la suma de las distancias que le separan del resto y su independencia o autonomía respecto del resto del grupo (menor es el número de pasos que a través de la Red deben dar para relacionarse con el resto).

**Subgrupos. Redes dentro de Redes. Cliques**

El estudio de los sub-grupos de la Red, permite analizar el comportamiento de la Red en su conjunto, en función de la posición de los trabajadores en esos sub-grupos. Denominaremos cliques a un conjunto de trabajadores que tienen todos los vínculos posibles entre ellos. El estudio de la cohesión de la Red se realiza mediante el análisis de los cliques como indicadores de centros neurálgicos de la Red. Los trabajadores con variedad de fuentes de información pertenecerán a varios cliques, lo que les da cierto poder al tener un rol de intermediación en la información que fluye. Cabe recalcar que los flujos de información no son recíprocos, ni equitativos, lo que crea jerarquías basadas en las posiciones que las personas tienen dentro de la Red.

**Densidad**

La densidad mide la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles. Indica la intensidad de las relaciones en el conjunto de la Red.

**Distancia**

La distancia nos indica el esfuerzo para que un trabajador alcance a otro. Mide el número de relaciones en el camino más corto de un trabajador a otro.

**Alcanzabilidad**

Un trabajador es alcanzable por otro si existe un conjunto de conexiones que van de uno a otro. Si hay actores no conectados nos apuntan a un Red desestructurada con posibilidad de existencia de subgrupos.

**Poder de Bonacich**

El índice de Poder de Bonacich plantea que la centralidad de cada trabajador consiste en:

- La cantidad de conexiones que tiene el propio trabajador.
- Cuantas conexiones tienen los trabajadores que le rodean en la Red.

Cuantas menos conexiones tengan los trabajadores que le rodean en la Red, mas alto será su índice de poder.

**Lambda Set**

Lambda Set identifica los conjuntos de relaciones entre trabajadores, que si se desconectaran de la Red, afectarían más al flujo de comunicación entre todos los trabajadores ya que fragmentaría la Red social.

**Facciones**

División de la Red en grupos de trabajadores en base a su similitud con trabajadores con los cuales están relacionados. Se maximizan las similitudes de las relaciones internas de la Empresa y se minimizan las relaciones externas con otros grupos.

### Puntos de corte

Los puntos de corte son aquellos trabajadores que en caso de ser eliminados de la Red, la estructura se dividirá en sistemas desconectados (y/o aumentarán el fraccionamiento de la Red). Los grupos de trabajadores en que los puntos de corte dividen el gráfico se llaman bloques. La cantidad y el tamaño de los bloques nos apuntan hacia su fragilidad. Los trabajadores que están en dos o más de los posibles bloques, son los puntos de corte.

### Equivalencia estructural

El análisis estructural define las posiciones sociales en términos de similitudes en las pautas de relaciones entre los trabajadores. La definición de un papel social o posición social, dependerá de sus relaciones y no de sus atributos o cualidades. La equivalencia estructural nos indicará que dos o más trabajadores siguen pautas idénticas de comportamiento en sus relaciones con otros trabajadores. Por consiguiente, pueden ser considerados sustituibles.

## 5.3. ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL

### 5.3.1. Concepto y significado de clima laboral

Por Clima Laboral se entiende el *conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta* (Giraudier, 2004).

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión.

Las acciones a emprender son:

- Diagnóstico del clima laboral.
- Diseño de instrumentos de gestión.

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información, comunicación, motivación, participación, etc., los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de estas áreas de gestión. Nos centraremos entonces en el diagnóstico de clima laboral.

### 5.3.2. Diagnóstico de clima laboral

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- **Motivación:** Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- **Proceso de influencia:** Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- **Establecimiento de objetivos:** Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- **Información:** Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- **Proceso de control:** Identificación de los sistemas de supervisión y control.

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

### 5.3.3. Métodos de investigación

Antes de aplicar los métodos de investigación es necesaria la división del colectivo global objeto de la investigación en grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos, a departamentos o áreas de actuación, puesto que el clima laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización.

#### a) Cuestionario

El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación.

#### b) Entrevista

Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.

#### c) Dinámica de grupos

El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

### 5.3.4. Evaluación del clima laboral

Cuestionario de Clima Laboral CLA: El CLA (Coral y Pereña, 2002) es un cuestionario de nueva creación para evaluar el clima laboral, se basa parcialmente en la conocida teoría de Blake y Mouton (1981), consistente en distinguir los ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir.

Considera dos grandes dimensiones: *Empresa* y *Persona*. Agrupadas en estas dos grandes dimensiones, el CLA permite evaluar 8 variables diferentes: **Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección**. Además, la combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de Clima laboral.

El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla y puntúan en ocho escalas o dimensiones que se agrupan en dos grandes ejes.

El primer eje se refiere a la *Empresa u Organización* y reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y, por tanto, al clima laboral, pero dependen principalmente de la forma en que la entidad está organizada y dirigida.

Las cuatro dimensiones del eje *Empresa* son las siguientes:

- **Organización (ORG):** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar tareas, etc.
- **Innovación (INN):** Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.
- **Información (INF):** La opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización es otro de los factores importantes del clima laboral.
- **Condiciones (CON):** Las condiciones materiales, incluidas las económicas, de trabajo afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su trabajo.

El segundo eje se refiere a la *Persona* y recoge aquellas dimensiones del clima laboral que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la Organización.

Las cuatro dimensiones del eje *Persona* son:

- **Implicación (IMP):** Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la Organización y hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculadas de los objetivos generales.
- **Autorrealización (AUT):** En esta dimensión se realizan preguntas para averiguar hasta qué punto el trabajo en la Organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no sólo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad.
- **Relaciones (REL):** Se trata con esta escala de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral. Se evalúan, ante todo, las relaciones entre iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la Organización. No se indaga exclusivamente por la opinión del sujeto sobre sus propias relaciones personales sino por la opinión que le merecen las relaciones existentes de forma general en la empresa.
- **Dirección (DIR):** Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección existentes.

Incluye, como es lógico, preguntas referentes a los propios jefes directos, pero otras más generales sobre el estilo de mando y de liderazgo de los directivos de la entidad.

Por último, se añade una última dimensión, la evaluación del Clima Laboral (CLA) representa una medida global y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 elementos que han demostrado ser los más representativos, pudiendo considerarse la puntuación CLA como un índice adecuado de la situación global del clima existente en una organización, grupo o departamento.

Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas y están pensados para que reflejen comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y a la valoración de estos sobre la Organización.

## 6. Protocolos de actuación / Medidas preventivas

A continuación se ofrece una pincelada sobre **medidas o actuaciones preventivas con una amplia utilización y gran efectividad en el ámbito de las relaciones interpersonales**. La utilización de cada una de ellas exigirá el análisis específico de cada situación y dependerá del objetivo a buscar y en ocasiones será preciso combinarlas.

### 6.1. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es un fenómeno universal que afecta significativamente a todo el mundo y a todos los ámbitos sociales. De su adecuada gestión dependerá el poder obtener el beneficio de los cambios o el perjuicio que comportan los conflictos no resueltos o mal gestionados.

En materia de prevención de conflictos laborales y en lo que respecta al proceso de resolución de los mismos, la OIT apoya a las partes que intervienen en una relación de trabajo para que diriman sus diferencias o posiciones

contrapuestas de manera pacífica y ordenada, y de conformidad con unos procedimientos que disminuyan al mínimo la interrupción del trabajo. En cierto sentido se puede decir que se trata de disposiciones relativas al establecimiento de la paz social. Se parte de la base de que de tiempo en tiempo surgirán desacuerdos allí donde las percepciones de lo que es justo o equitativo no son las mismas y de que los conflictos se pueden manejar y por supuesto prevenir. **La prevención efectiva de los conflictos laborales o la solución de los mismos sigue constituyendo el núcleo central de unas relaciones de trabajo equilibradas y susceptibles de crear un entorno laboral que impulse el crecimiento económico y el desarrollo.**

### CLASES DE CONFLICTO

Básicamente hay dos tipos de conflicto en las organizaciones, los que afectan el rendimiento negativamente y los que lo hacen de manera positiva.

- **Conflicto funcional:** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por, ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como «**tensión creativa**».
- **Conflicto disfuncional:** Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. **En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional.** Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

### CONFLICTO Y RENDIMIENTO

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. **En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos.** Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización.

Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización.

**Ciertos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse,** lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional. Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.

### CAUSAS DE CONFLICTO

**Interdependencia laboral:** La interdependencia laboral se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas.

**Interdependencia combinada:** No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa. **Interdependencia secuencial:** exige que un grupo finalice un trabajo

para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades de que surja un conflicto. Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas.

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

**Diferentes objetivos:** A medida que las diferentes unidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos.

**Recursos limitados:** a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Todos los grupos pretenden reducir las presiones a que están sometidos, logrando controlar el suministro de recursos básicos y recudiendo la incertidumbre en cuanto a su obtención. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

**Estructuras retributivas:** cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.

**Diferencias de percepción:** Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

**Diferentes objetivos:** Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.

**Diferentes horizontes temporales:** las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Posiciones incongruentes: los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.

**Percepciones inexactas:** lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

**Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y generalistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento.

## CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL ENTRE GRUPOS

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto, estos son sólo una pequeña muestra.

**Mayor cohesión de grupo:** cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse.

**Mayor liderazgo autocrático:** es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte.

**Mayor valoración de la actividad:** cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el traba-

jo, disminuye la tolerancia hacia los que *holgazanean*, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran.

**Mayor valoración de la lealtad:** aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

**Distorsión de las percepciones:** se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.

**Estereotipos negativos:** a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido.

**Descenso en la comunicación:** lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

Rosenau (1998) establece tres grandes vías para Reducir los conflictos:

- Trabajar proactivamente en la reducción de conflictos y no actuar como si no existiesen. **Enfrentarse a ellos es la mejor manera de poder resolverlos.**
- Tener y mantener una buena planificación con **planificaciones actualizadas y realistas acordadas** por todas las personas implicadas.
- Establecer mecanismos de **comunicación fluida** con todas las personas implicadas y con la dirección de la empresa.

Para una resolución de conflictos eficaz es necesaria la existencia de determinadas premisas por parte de ambos oponentes: respeto por los puntos de vista ajenos aunque no se compartan, tolerancia y ayuda para con los miembros del grupo que tengan dificultades al expresarse y paciencia y buena voluntad para escuchar a los otros

**La resolución de conflictos como técnica dinámica pasa por determinadas fases:**

- Orientarse positivamente delante del problema.
- Asumir que el hecho de tener problemas es una situación normal e inevitable.
- Identificar y reconocer las causas del problema.
- Inhibir respuestas anteriores que se ha demostrado que son poco útiles para solucionar conflictos.
- Definir el problema.
- Delimitar y formular el conflicto que se está experimentando.
- Buscar los hechos relevantes del conflicto y describirlos de la manera más clara posible.
- Idear alternativas: Producir el mayor número de soluciones alternativas, que aporten la mayor cantidad y variedad posible de opciones.
- Valorar las alternativas y tomar una decisión.
- Valorar críticamente las diferentes soluciones alternativas.
- Decidirse por una solución, atendiendo a dos criterios: la consideración positiva de las consecuencias que se deriven y la posibilidad real de realizarla.
- Aplicar la solución tomada.
- Poner en práctica la decisión que se ha tomado: prever los pasos que se seguirán para realizarla, así como los mecanismos de control para valorar la eficacia.
- Valorar los resultados obtenidos de la solución que se ha considerado la más adecuada. Si no son satisfactorios, se inicia de nuevo el proceso de búsqueda de soluciones.

## 6.2. MEDIACIÓN

Encontramos diversas definiciones del término mediación, desde la dada por el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española: *acción o efecto de mediar*, y mediar significa: *llegar a la mitad de una cosa, interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad*.

Kressel y Pruitt (1985) explican el proceso de mediación como *la intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a que dos o más disputantes alcancen un acuerdo en el curso de una negociación*. Se destaca la capacidad del mediador para participar, recomendar y sugerir, pero no en el sentido de imponer soluciones o tomar decisiones vinculantes.

Moore (1986) entiende la mediación como una *ampliación del proceso de negociación*, destacando la actitud imparcial y neutral del mediador.

Mediación es *la intervención en una disputa o negociación de una tercera parte aceptable, imparcial y neutral que, no teniendo poder ni autoridad para tomar decisiones sobre el resultado final, colabora con las partes oponentes en la consecución voluntaria de un acuerdo mutuamente aceptable en relación con los temas objeto de la disputa*. (Manuel Fernández-Ríos, 1996).

Podemos, por tanto, definir la mediación como *una herramienta de resolución de conflictos entre dos o más personas con intereses, necesidades y valores enfrentados, que acuden a una tercera persona imparcial, el mediador*. Por tanto, la mediación es un proceso de resolución positiva de conflictos mediante el diálogo, es decir un tipo de negociación, en el que interviene una tercera persona ajena al conflicto que ayuda a la búsqueda del consenso.

Las características de la mediación son:

- Es un sistema en el que interviene dos o más personas conscientes de tener un conflicto que desean resolver, y una tercera persona neutral, que actúa de mediador recogiendo el discurso de las partes enfrentadas.
- La mediación se desarrolla en un espacio donde tiene lugar la comunicación y se observa un antes y un después tras el proceso de diálogo.
- Es un modelo integrado de gestión de conflictos que incluye elementos de otros modelos.
- Es un proceso alternativo y no opuesto o excluyente de otras vías de solución de conflictos.
- Es un proceso en el que la participación de las partes es voluntaria, éstas solicitan el inicio de la mediación o aceptan el ofrecimiento de mediar.
- La actitud de las partes viene caracterizada por la cooperación y la negociación, de forma que se intenta buscar una solución satisfactoria para ambas partes.
- El mediador (o equipo de mediación) es una persona imparcial con habilidades y dominio de las técnicas de escucha activa de la información, emociones y sentimientos que las partes en conflicto expresan en el espacio y tiempo de la mediación.

La mediación como proceso presenta varias fases:

1. **Fase previa:** las partes se ponen en contacto con el mediador o equipo de mediación, se acuerda quien o quienes serán los mediadores, se explicitan los objetivos, reglas y el papel del mediador y se decide o no la iniciación del proceso de mediación.
2. **Fase de mediación:** de forma individual se recuerda el proceso y las normas básicas que lo rigen y se escucha y se trata de comprender la versión del conflicto de cada una de las partes por separado. Posteriormente, las dos partes tienen la oportunidad de volver a construir su visión y sentimientos del conflicto en



presencia de la otra parte. El mediador tratará de ayudarles a distinguir los temas relevantes y a expresarse sobre ellos. El objetivo es llegar a una comprensión compartida del tema que les separa para construir una vía de solución consensuada que comprometa a las dos partes y que satisfaga a ambas.

El mediador trata de ser el espejo de cada una de las partes y de una parte en la otra. Ha de saber conducir el proceso hacia el objetivo, la búsqueda creativa de una solución satisfactoria, desde la óptica de los objetivos y de la relación entre las partes. La persona que interviene como mediador debe tener una preparación específica en esta área, debe ser objetivo y tener capacidad para generar confianza puesto que va a explicar a las partes cómo deben comunicarse, cómo deben gestionar todo el proceso y desde su posición, les va a ayudar a generar opciones de salida, una vez conocidos sus intereses, y a hacer un esfuerzo de acuerdo; es decir les va a ayudar a definir un compromiso personal viable y objetivable.

Resaltamos las dos **funciones clave del mediador**, que debe ser neutral durante todo el proceso de mediación:

- Facilitar la comunicación entre las partes en conflicto.
- Facilitar que las partes en conflicto lleguen a un acuerdo.

De lo expuesto anteriormente se desprende que **la mediación tendrá como objetivo que las partes implicadas, personas o grupos, lleguen a un acuerdo**. Entendemos, por esto, que el proceso de mediación debe estar regido como mínimo por los siguientes principios:

- Voluntariedad en la participación.
- Confidencialidad absoluta de la información aportada por las partes.
- Suscripción por la empresa de los acuerdos alcanzados.
- La duración del proceso y de las sesiones a celebrar debe determinarse.

La resolución de la cuestión sometida a mediación estará a cargo exclusivo de las partes, el mediador debe ayudarles a buscar esa solución satisfactoria y justa para ambas. La eficacia del proceso dependerá de las características de las partes en conflicto, de la naturaleza de la disputa y también, de las características del mediador.

### 6.3. MEJORA DE HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICACIÓN

La importancia de **la comunicación** como proceso está en que **es el vehículo a través del que nos servimos para transmitir ideas, informaciones, sentimientos, pensamientos y podemos influir en los otros**. Así este intercambio de ideas e información en la empresa se convierten en su principal motor, la forma de interactuar de la empresa va a depender de las características de su comunicación.

La comunicación está ligada a los anteriores aspectos: mediación y resolución de conflictos, en tanto que sus objetivos pasan por ayudar en la resolución de conflictos, influenciar sobre la opinión y promover la acción.

A pesar de la importancia de este aspecto en el clima de la organización, olvidamos cuidar la comunicación y únicamente nos ocupamos de este aspecto cuando encontramos algún defecto de funcionamiento.

Tanto la comunicación como las relaciones interpersonales que tengan lugar en el ámbito laboral se van a ver condicionadas por las habilidades sociales de los individuos que formen parte de la organización.

Cuando hablamos de **habilidades sociales** nos estamos refiriendo al **conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que**

*generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas* (Caballo, 1986)

Por todo esto, entendemos las «habilidades sociales» como un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales. Estas conductas son aprendidas y sirven para facilitar la relación con los otros, la solicitud de los propios derechos respetando los del otro. Carecer de estas capacidades dificulta la comunicación interpersonal y la resolución ágil de conflictos.

Puesto que las habilidades sociales pueden ser aprendidas, una forma de mejorar esa capacidad de relación con los otros será el entrenamiento en dichas habilidades. La adquisición de determinadas habilidades sociales permitirá interactuar con los pares y el entorno de manera socialmente aceptable, lo que redundará en un entorno laboral más satisfactorio para todos sus integrantes en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales sobre todo.

**Un entrenamiento eficaz en habilidades sociales resultará de utilidad en situaciones donde no existe cohesión de grupo**, donde haya que reestablecer relaciones de apoyo y colaboración entre las personas, donde haya que instruir al personal en resolución de conflictos, **y en general en todas aquellas situaciones laborales en las que se desee la existencia de unas relaciones satisfactorias para todo el colectivo, donde las partes aprendan a dar y solicitar apoyo.**

Un adecuado entrenamiento en habilidades sociales aporta beneficios a la persona de forma individual y como consecuencia al grupo, puesto que:

- La relación con otras personas es fuente de bienestar cuando la percibimos como satisfactoria, pero puede ser motivo de estrés y ansiedad cuando la percibimos como perjudicial.
- Los déficits en habilidades sociales se acompañan, con frecuencia, de sentimientos y emociones negativas; en cambio, la percepción de ser socialmente hábiles incrementa la autoestima y la satisfacción.

El valor de las habilidades sociales viene determinado porque a través de la comunicación efectiva se consigue estrechar las relaciones interpersonales, existiendo una serie de características facilitadoras, p.e. empatía, aceptación incondicional y congruencia, con efectos significativos en la interacción de las personas. (Rogers, 1957; Patterson, 1966, Truax y Carkhuff 1965 y 1967).

La **empatía** puede definirse como la habilidad de comprender los sentimientos y conductas del otro, de ponerse en su lugar, sin hacer juicios de valor. Junto a ella, la **asertividad** determinará en gran medida el estilo de comportamiento en las relaciones interpersonales, pudiendo encontrar entre otros los siguientes patrones de conducta:

- **Asertivo:** defiende sus derechos sin atacar los de los demás, tiene facilidad para comunicarse, utiliza sus recursos, logra el respeto del otro, ofrece información, escucha y comprende y modifica su comportamiento.
- **No asertivo:** no defiende sus derechos, deja la responsabilidad a los otros, depende de los recursos ajenos, se excusa, es pasivo.
- **Agresivo:** defiende sus derechos atacando y desacreditando a los demás, es narcisista, es dominante y egoísta, culpa a los otros.

Entre otros objetivos, con el entrenamiento en habilidades sociales se favorece que los componentes de un grupo sean capaces de ofrecer y recibir apoyo social, se incrementa la cohesión del grupo y se mejora la resolución de problemas. Como cada situación en la que se deba actuar tendrá sus particularidades, se hace difícil ofrecer una recomendación general válida para todas.

Sin embargo, desde el punto de vista del objetivo buscado, la mejora de las habilidades de comunicación, se deben trabajar las técnicas comunicativas centrándose la intervención en los aspectos que la evaluación ha revelado como deteriorados: escucha, empatía, asertividad o cualquier otro aspecto susceptible de una mejora.

Los objetivos perseguidos con la realización de talleres o actividades en el área de las habilidades sociales y la comunicación incluyen los siguientes:

- Conocer y reflexionar sobre los procesos de comunicación interpersonal existentes en la organización.
- Cada persona va mejorar y ampliar las propias habilidades comunicativas.
- Incrementar la capacidad de favorecer la cooperación y el diálogo en los grupos.
- Potenciar la resolución consensuada de conflictos.
- Desarrollar la tolerancia y el respeto a las diferencias individuales.
- Aumentar el bienestar de todos los componentes de la organización.
- Mejorar la calidad de la actividad profesional.

El conductor de las distintas sesiones propondrá en función del objetivo a alcanzar tanto la duración del proceso como las estrategias a utilizar, teniendo en cuenta que generalmente las destrezas a adquirir y los objetivos finales serán por lo general varios.

## Bibliografía

- **Aparicio, M L.** (2002) «La mediación como herramienta potenciadora de la convivencia juvenil y resolución de conflictos». Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 5(1).
- **Berkowitz, S.D** (1982), *An Introduction to Structural Analysis*, Butterworths, Toronto.
- **Blake RR y Mouton J.S.** (1981) *Productivity: The Human Side*. Amacom.
- **Coleman, J.S.** (1988). «Social Capital in the Creation of human capital». *American Journal of Sociology*, 94.
- **Corral, S. y Pereña, J.** (2002) *CLA, Cuestionario de Clima Laboral*, Tea Ediciones.
- **Félix M., Pérez, J.** (1997), *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Madrid, INSHT. Ministerio de Trabajo.
- **Fernández-Rios, M.** (1996), «Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral». *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, Vol 12, nº 2 y 3, 149-171.
- **Freeman, L. C.** (1999), «La centralidad en Redes sociales. Clarificación conceptual», en *Revista Política y sociedad*, nº 33. Editado originalmente en *Social Network* nº 1, 1.978.
- **Giraudier, M.** Como gestionar el Clima laboral, Ediciones Obelisco.
- **Góngora, J.J. y Lahera, M.** (2002), *Acoso psicológico en el trabajo, Mobbing*. Gobierno de Navarra.
- **Granovetter, M.S.** (1985) «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, 91.
- **Ibarra, H.** (1992), «Networks and Organizations: Structure, Form and Action» *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action*. R.G. Eccles (Eds.).
- **Informe Mundial sobre la violencia y la salud** (2002), Organización Mundial de la Salud, Washinton D.C.
- **Martin, F. y PÉREZ, J.** (1998), *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Madrid, INSHT. Ministerio de Trabajo.
- **Merino, J** (2005), «Una aproximación al éxito en la cultura preventiva de las empresas: una propuesta metodológica desde el análisis de Redes sociales», *Revista de Formación Laboral*, Editorial Borrmarkt, 84:92-95.
- **Molina, J.L.** (1995): «Análisis de Redes y cultura organizativa: una propuesta metodológica», en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 71-72, pp. 249-263.
- **Molina, J. L.** (2.001a): *El análisis de Redes sociales. Una introducción*. Ediciones Bellaterra, Barcelona.
- **Molina, J. L.** (2.001b): «The informal organization chart in organizations: An approach from the social network analysis», en *Connections*, vol. 24 (1), pp. 78-81. (Disponible en castellano en <http://www.redes-sociales.net>)
- **Munduete, L., Byrne, C. y Dorado, M.** «El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes». *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 1996, Vol 12, nº 2 y 3, 113-126.
- **Peña, F.; Ravelo, P.; Sanchez, S.** (2007) *Cuando el trabajo nos castiga*. Ediciones y Gráficos Eón. México.
- **Pérez, J y Sancho, T.** (1999). *Acoso sexual en el trabajo*. Madrid, INSHT. Ministerio de Trabajo.
- **Pizarro, N.** (1990) «Teoría de Redes sociales». *Suplemento Anthropolos*, 22: 142-146.
- **Porras, J.L.** (2005). «Redes. Enfoques y Aplicaciones del Análisis de Redes Sociales». Universidad Bolivariana. Instituto de Estudios Avanzados.
- **Sanz, L.** (2003). «Análisis de Redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes», Documento de trabajo 03-07, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Unidad de Políticas comparadas.
- **Serrano, G.** «¿Qué dice la investigación científica sobre mediación?» *Picosociología del Trabajo y de las Organizaciones*. 1996, Vol 12, nº 2 y 3. 127-147.
- **Scott, J** (1991) *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage, London.
- **Torrego, J.C.** (2000) *Resolución de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores*. Ed. Narcea, Madrid.
- **Verdi, J.M.; Martí, J** (2000) «Muestreo y recogida de datos en el análisis de Redes sociales» *Qüestió, Quadern d' Estadística i Investigació Operativa*, 23 (3): 507-524.
- **Wasserman, S.; Faust, K.** (1994). *Social Network Analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press, Cambridge.

### BIBLIOGRAFÍA REFERIDA

- **Babiak, P.** (1995), «When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath». *Applied Psychology: An International Review*, 44, 171-188.
- **Caballo, V. E.** (1995), «Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta». Madrid: Siglo XXI.
- **Clay, H.** (1995), «Introducción a la Psicología Social». México: Trillas, p. 336-340.
- **Einarsen, S., Raknes, B. I., y Matthiesen, S. B.** (1993), «Seksuell trakassering (Sexual harassment)». Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- **Frese, M., & Zapf, D.** (1988), «Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurements of work stress and the question of longitudinal studies». In *Causes, coping, and consequences of stress at work*, C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), Chichester: Wiley, (pp. 371-411).
- **Hirigoyen, M. F.** (1999), «El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana». Paidós. Barcelona.
- **House, J. S.** (1981), «Work stress and social support» Addison-Wesley Publishing Company. USA.
- **Kressel, K. y Pruit, D.G.** (1989), «Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention». San Francisco: Jossey-Bass.
- **Moore, C.** (1986), «El proceso de la mediación». Ed. Granica, Buenos Aires.
- **Olmedo, M. y González, P.** (2007), «La violencia en el ámbito laboral. La problemática y conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento». En: <http://www.acosomoral.org/psico44.htm>.

- **Paterson, C. H., Gondra, J. M. y Muelas, M. D.** (1987) «Teorías del consunseling y psicoterapia». DDB, Bilbao.
- **Rayner, C.** (1997), «The incidence of workplace bullying». *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.
- **Rogers, C. R.** (1957), «The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change» en *Journal of Consulting Psychology* 21, 1, 95-103.
- **Rosenau, M. D.** (1998), «Successful project management». John Wiley & Sons, 3ª edición.
- **Schuster, B.** (1996), «Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools», *European Psychologist*, Vol. 1, pp. 293-309.
- **Truax, C. B. y Carkhuff, R. R.** (1967), «*Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice*». Chicago: Aldine.
- **Vartia, M.** (1996), «The sources of bullying-psychological work environment and organisational climate», *The European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 5, pp. 203-14.
- **Zapf, D. y Bühler, K.** (1998), «Exclusion and Stigmatisation at Work». Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.
- **Zapf, D y Osterwalder, P.** (1998), «Organisational Causes of Workplace Harassment», Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.



# Seguridad Basada en el Comportamiento

• **JOSÉ L. MELIÁ**  
*Unitat d'Investigació de Psicometria  
Universitat de Valencia*



Este enfoque orientado al comportamiento seguro es diametralmente opuesto al énfasis tradicional en prevención sobre indicadores negativos como la frecuencia de accidentes, los índices de siniestralidad o los costes por pérdidas. El registro observacional cuidadoso de los comportamientos seguros relevantes provee una variable dependiente con mejores propiedades técnicas que enfatiza y ayuda al cambio positivo, y presenta mayor variabilidad y sensibilidad al desarrollo positivo de la organización. De este modo la Seguridad Basada en la Conducta estimula un enfoque proactivo e integrado de la prevención donde cada trabajador debe preocuparse por realizar el comportamiento seguro más que por evitar el fallo o el difuso e inespecífico «tener cuidado» para evitar accidentes.



*Extracto del capítulo elaborado por José L. Meliá.*

## Índice

1. Introducción .....	159
2. La Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro y la Seguridad Basada en el Comportamiento .....	159
3. Manuales y revisiones sobre Seguridad Basada en el Comportamiento .....	164
4. Para qué sirve y para qué no sirve la Seguridad Basada en el Comportamiento .....	164
5. Los siete principios clave de la Seguridad Basada en el Comportamiento .....	166
5.1. Intervenir sobre conducta observable .....	166
5.2. Observar factores externos observables (para intervenir sobre conducta observable) ..	166
5.3. Dirigir con activadores y motivar con consecuentes .....	167
5.4. Orientación a las consecuencias positivas para motivar el comportamiento .....	168
5.5. Aplicar el método científico para controlar y mejorar la intervención .....	168
5.6. Utilizar los conocimientos teóricos para integrar la información y facilitar el programa, no para limitar posibilidades .....	170
5.7. Diseñar las intervenciones con consideración de los sentimientos y actitudes .....	170
6. Condiciones y pasos básicos de un programa de Seguridad Basada en el Comportamiento ..	172
6.1. Condiciones previas para aplicar SBC .....	172
6.2. Análisis funcional del comportamiento: diagnóstico SBC específico .....	173
6.3. Planificación de la acción preventiva SBC .....	174
6.4. Elaboración de material formativo sobre la lista de conducta clave .....	175
6.5. Obtener la línea base (múltiple) de la LCC .....	175
6.6. Activar la intervención sobre la LCC .....	176
6.7. Control de la lista de conductas clave .....	178
6.8. Reajuste del programa .....	179
Bibliografía .....	179



## 1. Introducción

Sin duda el ámbito donde la Psicología de la Seguridad y Salud ha conseguido sus logros prácticos más tangibles y valiosos es en la reducción de la siniestralidad y de los enormes costes económicos de la misma. El propósito de este capítulo es mostrar brevemente los fundamentos y aplicaciones de los métodos de intervención psicológica en prevención de riesgos laborales basados en el cambio del comportamiento inseguro en el trabajo. Dado que, como es reconocido internacionalmente, la inmensa mayoría de los accidentes laborales dependen fuertemente del comportamiento inseguro en el trabajo, los métodos que permiten sustituir los comportamientos inseguros por comportamientos seguros producen cambios sustanciales en la siniestralidad y sus costes. **Un sólido fundamento científico en la psicología experimental del comportamiento y un sólido fundamento aplicado, avalado por centenares de investigaciones con éxito en empresas de numerosos países, sustentan esta metodología de intervención y prevención de riesgos, una de cuyas peculiaridades es mantener continuamente bajo control objetivo los efectos de la acción preventiva desarrollada.**

Está claro que la Psicología puede ayudarnos en Prevención de Riesgos Laborales a combatir o paliar el estrés, el burnout, el acoso y otros riesgos psicosociales. Pero, ¿puede ayudarnos la Psicología a combatir eficazmente los accidentes laborales y las enfermedades profesionales? La respuesta es, clara y rotundamente, sí. **La Psicología no sólo es que puede ayudar a prevenir accidentes laborales, es que (1) en la medida en que los accidentes dependen del comportamiento humano es imprescindible para conseguir una prevención eficaz y (2), además, dispone de las metodologías adecuadas y prácticas para hacerlo que han demostrado su eficacia de modo fehaciente y tangible en empresas y organizaciones de prácticamente todos los sectores productivos a lo largo de las últimas décadas.**

## 2. La Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro y la Seguridad Basada en el Comportamiento

De acuerdo con la **Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro** (Meliá, 2007), para que una persona trabaje seguro deben darse tres condiciones: (1) debe poder trabajar seguro; (2) debe saber trabajar y seguro y (3) debe querer trabajar seguro. Las tres condiciones son necesarias y ninguna de ellas es condición suficiente (Figura 1). Lo interesante es que estas tres condiciones dependen a su vez de tres grupos de factores diferentes y, por tanto, este sencillo modelo heurístico, que todo el mundo puede comprender y compartir fácilmente en el ámbito de la prevención, se convierte también en un modelo diagnóstico (es decir, en un modelo para evaluar riesgos) y en un modelo de intervención (es decir, en un modelo para planificar la acción preventiva en función de que factores de cada grupo estén fallando).

Es esencial identificar (diagnóstico) en cuál o cuáles de las tres condiciones tenemos que actuar en una empresa o en una subunidad de la misma, para poder efectuar una correcta planificación de la prevención y para poder desarrollar una acción preventiva (intervención) eficaz. Los métodos de intervención indicados para cada condición son claramente distintos.

Los modelos más tradicionales de la prevención se han ocupado sobre todo de la **primera condición**. Esta primera condición **se refiere a elementos**, en muchos casos y hasta cierto punto obvios, de **ingeniería de la seguridad y de higiene industrial**.

Para que la gente *pueda* trabajar con seguridad las máquinas han de ser seguras, y los espacios de trabajo, los materiales y los ambientes razonablemente seguros y saludables. El considerable éxito de la ingeniería de segu-

ridad y la higiene de seguridad en la progresiva reducción de la siniestralidad durante décadas se basa en un trabajo esencial e imprescindible desarrollado sobre la primera condición.

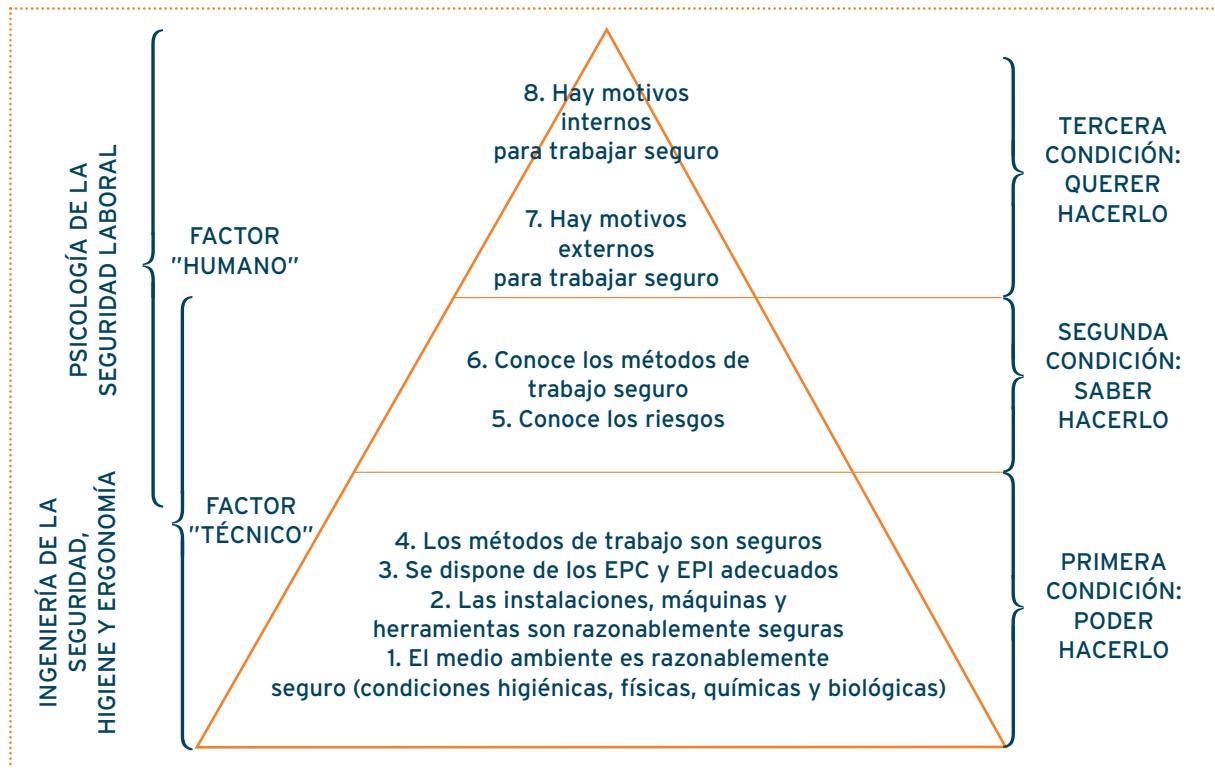


FIGURA 1.

Aún hoy en día para muchos la seguridad en el trabajo parece reducirse a este ámbito, en cierto modo porque trasladan ingenuamente un modelo de ingeniería al comportamiento humano: «Si la máquina y el sistema está bien diseñado para trabajar seguro entonces trabajará seguro». Esto es posible que sea cierto en un ámbito estrictamente mecánico, pero es manifiestamente erróneo en el ámbito del comportamiento humano, y, precisamente, finalmente es siempre el comportamiento humano el que hace un sistema seguro o inseguro. Ni siquiera los sistemas automáticos están exentos de operaciones de control y supervisión humana, mantenimiento, reparación, programación... que resultan esenciales para la seguridad. Evitar los riesgos en su origen, sustituir lo peligroso por lo no peligroso o por lo menos peligroso y otros principios esenciales de la acción preventiva llaman de modo directo a la satisfacción de esta primera condición del modelo tricondicional.

La **segunda condición** se vuelve obvia allá donde haga falta trabajo humano, y tanto más obvia cuanto más importantes o complejas son las tareas y responsabilidades asignadas al operador humano. Todos los miembros de una empresa necesitan **saber cómo hacer el trabajo seguro y cómo afrontar los riesgos remanentes en su contexto de trabajo**. Por ello todos los empleados necesitan información y formación en seguridad laboral. Esa formación implica elementos esenciales tales como (1) identificar correctamente los riesgos propios del sector, contexto, tecnología y métodos de trabajo utilizados y detectar las señales o indicios de riesgos anómalos o inminentes en el contexto de trabajo, (2) saber como abordar los riesgos para evitar sus efectos y minimizar tanto su probabilidad de materialización como sus posibles daños -esto implica saber cómo trabajar seguro, es decir, cómo eliminar riesgos evitables, cómo minimizar los inevitables y protegerse y proteger de ellos, qué métodos de trabajo deben aplicarse, qué protocolos deben seguirse, qué modos de actuar, qué pautas de tarea llevan a mantener y desarrollar el estado de seguridad y salud deseable-, (3) saber cómo actuar en el caso de que se materialicen posibles riesgos, -esto incluye los comportamientos de evitación y escape apropiados, por ejemplo de eva-

cuación, de desintoxicación, limpieza, respuesta a incendios y otras emergencias, etc., pero también los comportamientos de salvamento y primeros auxilios que puedan ser necesarios en ese ámbito de trabajo.

Definitivamente la formación, y la información necesariamente asociada, no sólo es un derecho explícito de todos los trabajadores, es también una segunda condición necesaria e ineludible para que las personas trabajen seguro. Si alguien desconoce los riesgos y desconoce los métodos para trabajar de modo seguro es más que improbable que consiga trabajar seguro. **La condición relativa a saber trabajar seguro tiene en la formación y la información sus métodos de acción preventiva ineludibles.** Se trata de una condición asociada ya al factor humano -no es condición del ambiente, las máquinas o los métodos- y donde, por tanto, para una eficaz y eficiente aplicación, los conocimientos y los métodos de la psicología se vuelven aliados necesarios y útiles. En el ámbito de la formación, la ingeniería de seguridad, la higiene, la ergonomía y en general las disciplinas que se ocupan del factor técnico, cumplen un papel esencial para establecer muchos de los *contenidos*. La Psicología de la Seguridad debe cumplir siempre un papel también esencial al orientar sobre las técnicas y métodos de utilización de esta metodología de intervención y también sobre algunos de los contenidos.

Pero, ¿será suficiente con que los miembros de la organización conozcan los riesgos y los comportamiento seguros y saludables para que trabajen seguro?

Durante algunos años, después de la aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, un ingenuo optimismo desentendido de lo mucho que se sabe y se ha investigado durante muchas décadas acerca de los efectos de la formación, acerca de lo que puede esperarse y de lo que no puede esperarse de la misma, ha proclamado que la formación era la receta esencial y principal en el aspecto del factor humano. Según esta visión -a medias desinformada y, a veces, a medias interesada- con formación se iba a resolver todo lo que no se había podido resolver con ingeniería o higiene.

**Resulta evidente que la información y la formación son metodologías de intervención en seguridad totalmente imprescindibles, pero también que no son la prescripción para todos los problemas. Es imprescindible que las personas puedan comportarse de modo seguro y es imprescindible que sepan comportarse de modo seguro para que se comporten de modo seguro.** Pero lo cierto es que no es suficiente con que las personas puedan comportarse de modo seguro y sepan como comportarse de modo seguro para que de hecho lo hagan. **Además, las personas necesitan querer comportarse de modo seguro, tener motivos para comportarse de modo seguro, al menos más motivos que para comportarse de modo inseguro.**

Como deja claro el modelo tricondicional, este no es siempre el problema, pero es desde luego una situación frecuente que las personas en el trabajo tengan los recursos suficientes para trabajar de modo seguro, sepan trabajar de modo seguro y, sin embargo, generalmente de un modo que implica un riesgo calculado, escojan trabajar de modo inseguro incumpliendo protocolos o saltándose reglas de seguridad.

No sólo el ámbito laboral, también la vida cotidiana está llena de ejemplos que demuestran como estas dos primeras condiciones necesarias -*poder* y *saber*- no resultan por si suficientes. Un ejemplo evidente y sustancial puede encontrarse en el tabaco y la conducta de fumar. Todo el mundo *puede* materialmente no fumar y todo el mundo *sabe* que fumar mata. Hace años que lo dice en todas las cajetillas y hace años que el sistema sanitario, el sistema educativo y los medios de comunicación lo divulgan una y otra vez. Sin embargo, según estimaciones recientes aproximadamente 50.000 personas fumadoras mueren al año en España por causas directamente imputables al tabaco, y, además, aproximadamente 1500 mueren anualmente como consecuencia del tabaco por ser fumadores pasivos, sin haber fumado jamás, como consecuencia de los tóxicos del tabaco que algún o algunos fumadores de su entorno han dispersado en su ambiente en algún momento de su vida. (Este es por cierto el más inmenso problema de salud pública y también de salud laboral, al lado del cual los actuales menos de 1500 muertos anuales por accidentes de trabajo, siendo una cifra escandalosa, parecen un problema menor.) Pero que

todo el mundo *pueda* no fumar y que todo el mundo *sepa* que el tabaco mata cruel y dolorosamente no evita que la gente siga fumando. Lo mismo sucede con otras muchas conductas deliberadas contra la salud y la vida como conducir después de ingerir alcohol u otras drogas, no usar el cinturón de seguridad o conducir a velocidades de riesgo. Poder hacerlo y saber hacerlo -las dos primeras condiciones del comportamiento seguro según el modelo tricondicional- resulta claramente necesario pero nunca suficiente.

La **tercera condición** del modelo tricondicional es **querer hacerlo**, es decir, estar motivado o tener motivos para hacerlo. Además de poder y saber realizar un comportamiento, para que éste realmente se realice, es imprescindible una motivación adecuada y suficiente.

La motivación es un tema clásico de la investigación psicológica tanto experimental como de campo, y es un ámbito extraordinariamente complejo en el que intervienen aspectos volitivos, cognitivos, sociales, evolutivos, psicobiológicos. **El comportamiento humano es extraordinariamente complejo y los factores que hacen que un comportamiento aparezca, desaparezca, aumente o disminuya son tanto de naturaleza externa observable, como interna, afectando prácticamente a todos los ámbitos de la psicología.** Sin embargo, afortunadamente, desde las primeras décadas del siglo xx se han ido conociendo y se han experimentado con extraordinario éxito una serie de procedimientos y metodologías que permiten intervenir de modo efectivo sobre el componente motivacional del comportamiento desde la perspectiva de cómo aprendemos y desaprendemos comportamientos. La evidencia acumulada al respecto es tan abrumadora que puede decirse que se dispone con absoluto rigor científico de las metodologías que permiten, bajo ciertas condiciones, instaurar, acelerar o decelerar (la tasa de frecuencia de) un comportamiento, o extinguirlo (es decir, reducir su frecuencia de aparición hasta que desaparezca).

Los principios científicos subyacentes han resultado de tal generalidad que se pueden aplicar con éxito a lo largo de toda la escala filogenética para organismos que dispongan de motilidad y a lo largo de todo el desarrollo ontogénico, prácticamente desde la concepción hasta el final de la vida, y en todos los ámbitos del comportamiento humano, la familia, las relaciones de pareja, la educación, la publicidad, las ventas o la industria. Una parte de la investigación inicial esencial que sustenta estos principios en su concepción moderna se debe a Skinner (1938, 1953, 1974).

En el ámbito específico de la Psicología de la Seguridad y Salud Laboral la aplicación de estas metodologías para establecer, mantener y aumentar el comportamiento seguro -y consecuentemente, reducir o eliminar el comportamiento inseguro- se ha denominado «Seguridad Basada en el Comportamiento» (SBC).

**La metodología de la Seguridad Basada en el Comportamiento es una de las metodologías** -pero sin duda la más asentada, probada y eficaz disponible- **para actuar sobre la tercera condición del modelo tricondicional, es decir, para conseguir que la gente efectivamente haga lo que sabe que debe hacer en condiciones en que puede hacerlo.**

En este capítulo vamos a centrarnos en la Seguridad Basada en el Comportamiento como método o técnica de intervención que permite una acción preventiva eficaz.

Pero ¿no podemos conseguir seguridad prescindiendo, a pesar de, o por encima, del comportamiento humano? La respuesta es claramente no. **En cualquier ámbito laboral** -y en realidad en cualquier ámbito de la vida humana, tráfico, aviación, doméstico, recreación...- **se estima que, aproximadamente, sólo un 10% de los accidentes se deben puramente a factores técnicos. En el otro 90% el comportamiento es siempre causa necesaria, causa sin la cual el accidente no se hubiera dado.** No hay nada de extraño en esto. Las organizaciones son contextos artificiales -no sistemas de causas naturales- donde cada condición insegura tiene detrás uno o más comportamientos inseguros. El comportamiento en el trabajo genera, elimina, incrementa o atenúa el riesgo continuamente, por acción u omisión y comparte además ese efecto sobre el riesgo transversalmente, afectando a otros aquí y ahora, y longitudinalmente, poniendo las condiciones para que uno mismo y otros tengan más o menos probabilidades de accidente en el futuro.

### 3. Manuales y revisiones sobre Seguridad Basada en el Comportamiento

La metodología específica de la Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC) no es ninguna moda reciente. En el ámbito aplicado ha sido experimentada y contrastada durante décadas desde los *trabajos seminales* de Bird y Schlesinger (1970), McIntire y White (1975) y Komaki, Barwick, y Scott, (1978). Se dispone de un número considerable de *manuales* que la explican detalladamente, tanto en sus fundamentos teóricos como en su metodología práctica (p.e., Geller, 1998, 2001, Geller y Williams, 2001, Krause, Hidley, y Hodson, 1990, López-Mena, 1989, Petersen, 1980, Sulzer-Azaroff, 1982). Y, además, un ya amplio número de *revisiones* ponen de manifiesto clara y reiteradamente su eficacia a través de numerosas investigaciones (DePasquale y Geller, 1999; Geller, 2005; Geller et al. 1987; Guastello, 1993; Grindle, Dickinson, y Boettcher, 2000; Islas y Meliá, 1991; Johnston, Hendricks, y Fike, 1994; McAfee & Winn, 1989; Meliá, Arnedo, y Ricarte, 1998; Nelson, y Moffit, 1988; Peters, 1991; Petersen, 1989; Sulzer-Azaroff, y Austin, 2000; Sulzer-Azaroff, McCann, y Harris, 2001; Williams & Geller, 2000). En estas revisiones el lector podrá encontrar las referencias de numerosos trabajos aplicados, siempre rigurosamente contrastados, que le servirán de ejemplo patente de que pueden hacer los programas de Seguridad Basada en el Comportamiento en diversas industrias y sobre muy distintos tipos de comportamientos implicados directamente en la seguridad y salud.

Para una comprensión suficiente acerca de cómo poner en marcha un programa de intervención de Seguridad Basada en el Comportamiento **es necesario el estudio de al menos alguno de estos manuales**. Las revisiones muestran y demuestran qué funciona y proporcionan abundantes ejemplos aplicados. Para una comprensión profunda de porqué y cómo funcionan estos programas de intervención y los fundamentos de psicología que subyacen, conocimientos necesarios para poder establecer los programas más adecuados a las necesidades de una empresa, es necesario además un estudio detallado de la denominada psicología del aprendizaje (que es cosa bien distinta de la psicología educativa o de la educación) de la que hay abundantes manuales (p.e. un clásico en español es Kazdin, 1978).

Para manejar adecuadamente la metodología de control de resultados de estos programas son necesarios adicionalmente algunos conocimientos de diseño (diseño de investigaciones, no de diseño industrial, diseño de organizaciones o diseño de puestos de trabajo; ver p.e. Cook y Campbell, 1976; Komaki y Jensen, 1992; Spector, 1981).

### 4. Para qué sirve y para qué no sirve la Seguridad Basada en el Comportamiento

Debe advertirse inmediatamente que, de acuerdo con la Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro, la Seguridad Basada en el Comportamiento **sólo resultará adecuada allí donde el problema resida en la tercera condición, el «querer hacerlo», estando razonablemente resueltas la primera condición «poder hacerlo» y la segunda «saber hacerlo».**

La seguridad basada en el comportamiento no puede resolver problemas tales como riesgos físicos inaceptables, condiciones de trabajo inseguras o métodos de organización inseguros (primera condición), ni puede aplicarse supliendo déficits básicos en formación e información (segunda condición).

Cada una de las tres condiciones dependen de factores diferentes y disponen de metodologías de acción preventiva específicas adecuadas a esos factores. Por tanto un diagnóstico adecuado y suficiente que evalúe las tres condiciones es esencial antes de aplicar tanto esta como cualquier otra metodología de acción preventiva.



**Un diagnóstico adecuado es siempre imprescindible para establecer que aplicamos la técnica de intervención que corresponde y está indicada para la naturaleza real del problema.** En muchas ocasiones un diagnóstico de seguridad adecuado -una evaluación de riesgos real y efectiva, no meramente formal y no meramente restringida a la primera condición- puede descubrir déficits en diversos factores de las tres condiciones requiriendo cada uno de ellos su metodología específica de intervención, sin que unas metodologías de intervención puedan ser sustituidas por otras (Meliá, 2007).

La Seguridad Basada en el Comportamiento puede resultar extraordinariamente útil allí donde las personas *pueden* trabajar seguro, *saben* como trabajar seguro y, sin embargo, optan con frecuencia por comportamientos inseguros en el trabajo.

Hay muchos casos donde el problema es de esta naturaleza. Por ejemplo en muchos contextos es frecuente que los empleados dispongan de los equipos de protección colectiva (EPC), y/o los equipos de protección individual (EPI) adecuados, en condiciones donde pueden y deben utilizarlos (primera condición), hayan recibido la información y la formación suficiente sobre los riesgos y sobre como realizar su trabajo de modo seguro y utilizar los EPI (segunda condición), y sin embargo no utilizan los EPI, o no los utilizan de modo adecuado en un número considerable de ocasiones cuando no de modo habitual.

Otra situación frecuente es aquella en que los empleados disponen de maquinaria, herramientas y medios razonablemente seguros (primera condición), saben hacer su trabajo de modo seguro (segunda condición), y no obstante, no utilizan los métodos seguros, utilizan atajos, se saltan los protocolos de seguridad, no desconectan máquinas de la fuente antes de intervenir sobre ellas, eliminan, suprimen, inutilizan o deshabilitan protecciones y medios de seguridad, utilizan herramientas para fines no adecuados, no colocan los elementos de protección adecuados o los usan para fines no adecuados, y, en general, no siguen los métodos seguros de trabajo que sí conocen y sí pueden aplicar.

Dado que en la inmensa mayoría de los accidentes laborales el comportamiento inseguro es causa necesaria, presente, y sin la que el accidente no se hubiera producido, la importancia de disponer de una metodología de acción preventiva eficaz que actúe sobre el comportamiento, una vez que se puede y se sabe trabajar seguro, es evidente.

Todavía muchos profesionales de la prevención -en contra de lo que les dicta su propia experiencia cotidiana y en contra de lo que defiende el modelo tricondicional del comportamiento- creen que esto se resuelve con formación e información; que si se forma y se informa a estos trabajadores sobre los riesgos y las consecuencias de sus riesgos esto cambiará su actitud hacia la seguridad y que si tienen una actitud positiva hacia la seguridad entonces trabajarán de modo seguro. Toda esta psicología popular de la prevención, aunque tiene algunos atisbos de verdad, es básicamente errónea, con la deplorable consecuencia de que no aprovechamos el conocimiento científico disponible para reducir la siniestralidad. **La misma legislación preventiva, que enfatiza explícitamente elementos de la primera condición y de la segunda condición pero omite la tercera, está edificada bajo esta concepción ingenua popular del comportamiento humano, y con ello no contribuye a, aunque tampoco impide, la aplicación de una prevención suficiente y adecuada en el ámbito del factor humano.**

Pero, ¿por qué alguien que puede trabajar seguro y que sabe los riesgos de no hacerlo puede optar día a día, innumerables veces, por el comportamiento inseguro (p.e. por no usar un EPI que puede salvarle la vida o evitarle graves daños)? Contrariamente a lo que propugna la psicología popular ingenua sobre la seguridad, generalmente **estos comportamientos inseguros no son debidos a que la persona carece de información, tampoco a que no ha comprendido o asimilado bien la formación, ni a que no tiene una auténtica actitud positiva hacia la seguridad.** Más aún, sorprendentemente, **la inmensa mayoría de estos comportamientos inseguros no son un comportamiento irracional, ni un error comportamental.** Todas estas visiones erróneas del problema llevan a soluciones equivocadas cuya ineficacia la podemos palpar todos los días en la práctica de la prevención en innumerables

industrias y puestos de trabajo. Los principios científicos de la Psicología del Aprendizaje que subyacen a la Seguridad Basada en el Comportamiento permiten explicar perfectamente el comportamiento inseguro, su tasa en muchos contextos, y, por tanto, las herramientas de intervención que resultan adecuadas para sustituir este comportamiento inseguro por comportamiento seguro (Meliá, 2007).

## 5. Los siete principios clave de la Seguridad Basada en el Comportamiento

Evidentemente, no se corresponde con los objetivos y extensión de este capítulo explicar los fundamentos científicos de psicología del aprendizaje que subyacen a la metodología de intervención Seguridad Basada en el Comportamiento (en castellano, ver por ejemplo, Domjan, 2007). Esos fundamentos se asientan en el condicionamiento clásico, y sobre todo en el condicionamiento operante, sobre el que se ha desarrollado un sólido conocimiento acerca de como intervenir sobre la conducta, tanto a nivel comportamental como cognitivo.

Un principio esencial de esta aproximación es la concepción del **comportamiento** como **un mecanismo adaptativo en función del cual aquellos comportamientos que son seguidos consistentemente por consecuentes positivos tienden a incrementar su probabilidad de aparición**. Precisamente se denomina refuerzo positivo a todo aquel evento (estímulo, complejo de estímulos o incluso otro comportamiento) que al presentarse después de una conducta incrementa la probabilidad de esta. Aunque no es, ni mucho menos, el único elemento disponible para intervenir sobre el comportamiento, lo cierto es que el refuerzo constituye una herramienta esencial de todas las aplicaciones de los conocimientos de Psicología del Aprendizaje, incluida la aplicación al campo aplicado de la prevención de riesgos denominada Seguridad Basada en el Comportamiento.

Geller (2005), uno de los principales investigadores y también divulgadores de esta metodología aplicada de intervención, ha enunciado siete principios clave que comparten los programas de Seguridad Basada en el Comportamiento.

### 5.1. INTERVENIR SOBRE CONDUCTA OBSERVABLE

Todos los programas de esta naturaleza se basan en **observar el comportamiento real, tangible y observable de la gente en el trabajo**. Lo que la gente hace (o deja de hacer) en concreto.

Se identifica qué comportamientos seguros llevan a una condición de seguridad que elimina o hace muy improbable el accidente y qué comportamientos inseguros están dando lugar o pueden dar lugar a accidentes.

### 5.2. OBSERVAR FACTORES EXTERNOS OBSERVABLES (PARA INTERVENIR SOBRE CONDUCTA OBSERVABLE)

**Aunque el comportamiento puede verse afectado por factores tanto externos como internos, sobre los primeros podemos intervenir de modo tangible.**

Entre los factores externos que pueden favorecer, mantener o incrementar la aparición de comportamientos inseguros **pueden encontrarse prácticas de interacción social, supervisión, gestión o dirección que promocionan o estimulan**, en muchas ocasiones inadvertidamente, **algunos comportamientos de riesgo**. Además, muy frecuentemente y dificultando extraordinariamente el trabajo del prevencionista, el comportamiento inseguro lleva

intrínsecamente asociadas ciertas recompensas valiosas, tangibles e inmediatas que lo sostienen e incrementan su frecuencia.

Este énfasis en la conducta observable y en los factores observables que la afectan, mantiene el programa siempre con «los pies en el suelo» y elimina tentaciones especulativas sobre actitudes, propensiones, y otros inobservables cuya relación con los accidentes, cuando la hay, es más difícil de establecer y todavía más de abordar de un modo práctico y eficaz.

### 5.3. DIRIGIR CON ACTIVADORES Y MOTIVAR CON CONSECUENTES

**Las personas generalmente hacemos lo que hacemos porque esperamos ciertas recompensas.** Geller (2005) cita el clásico libro de Dale Carnegie, basado a su vez en Skinner: «Cada acto que has realizado desde el día en que naciste fue hecho porque querías algo».

Un activador o un antecedente (en términos técnicos, un estímulo discriminante) es una señal que puede ser percibida por el sujeto y que precede y facilita el desencadenamiento de una conducta determinada (en términos técnicos, una operante). **Los activadores funcionan porque la persona ha aprendido que si realiza esa conducta después de presentarse el activador entonces recibirá una recompensa** (técnicamente, un refuerzo) **o evitará una consecuencia negativa** (técnicamente un castigo<sup>1</sup>, recibir una consecuencia desagradable, **o un coste de respuesta**, perder algo valioso y positivo de lo que el sujeto ya dispone).

La fuerza de un activador depende de la fuerza de las consecuencias (técnicamente contingencias, es decir, eventos que suceden después de una conducta sean o no consecuencia realmente de la misma) con que se haya asociado.

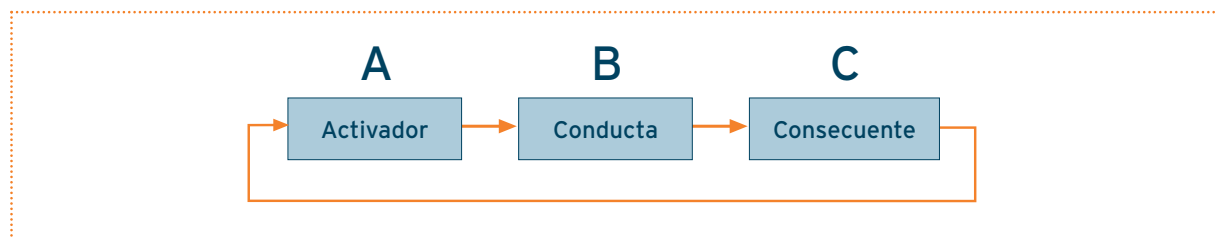


FIGURA 2. El modelo básico de aprendizaje ABC (Antecedent-Behavior-Consequence) esencial en el desarrollo y mantenimiento de las conductas seguras e inseguras.

Los activadores o antecedentes son esenciales porque de este modo las personas (en realidad todos los organismos con motilidad) aprendemos cuándo hacer y cuándo no hacer algo. Por ejemplo, un empleado aprende a hacer o no hacer algo (B) en función de que esté o no presente el encargado (A) porque de ello se pueden derivar ciertas consecuencias, positivas o negativas (C).

La Seguridad Basada en el Comportamiento diseña secuencias ABC, donde la conducta B sea la conducta segura, generalmente incompatible con la conducta insegura que se desea evitar.

Estas secuencias pueden diseñarse orientadas al comportamiento individual, de grupo (por ejemplo, de un grupo de trabajo, un taller o un departamento) o de la organización (por ejemplo una planta industrial entera).

<sup>1</sup> La noción técnica de castigo en psicología del aprendizaje se parece, pero no es exactamente lo que la palabra significa en sentido popular. Un castigo es un evento que sucede a una operante y reduce su probabilidad de aparición. Por ejemplo, algunos supuestos “castigos” educativos, en lenguaje popular, administrados en la escuela o en la familia, técnicamente son refuerzos porque incrementan la probabilidad de la conducta operante a la que siguen. No obstante el efecto del castigo dista de ser simétrico al del refuerzo.



#### 5.4. ORIENTACIÓN A LAS CONSECUENCIAS POSITIVAS PARA MOTIVAR EL COMPORTAMIENTO

Aunque hipotéticamente, en un medio con suficiente vigilancia y control ambiental, podrían diseñarse programas efectivos para manejar el comportamiento basados en punición, los efectos secundarios disfuncionales de un programa de intervención basado en esta orientación claramente desaconsejan esta aproximación.

El mejor modo de conseguir evitar el comportamiento inseguro es determinar cuál es el comportamiento seguro incompatible con él y basarse en establecer, aumentar y mantener este comportamiento seguro asociando al mismo de modo contingente consecuencias positivas. «De modo contingente» significa que **las consecuencias positivas o refuerzos se dan condicionalmente a la aparición del comportamiento seguro y que los refuerzos no son de libre disposición o al menos son costosos fuera del programa y de la realización del comportamiento seguro deseado.**

Este enfoque orientado al comportamiento seguro es diametralmente opuesto al énfasis tradicional en prevención sobre indicadores negativos como la frecuencia de accidentes, los índices de siniestralidad o los costes por pérdidas. El registro observacional cuidadoso de los comportamientos seguros relevantes provee una variable dependiente con mejores propiedades técnicas que enfatiza y ayuda al cambio positivo, y presenta mayor variabilidad y sensibilidad al desarrollo positivo de la organización. **De este modo la Seguridad Basada en la Conducta estimula un enfoque proactivo e integrado de la prevención donde cada trabajador debe preocuparse por realizar el comportamiento seguro más que por evitar el fallo o el difuso e inespecífico «tener cuidado» para evitar accidentes.**

#### 5.5. APLICAR EL MÉTODO CIENTÍFICO PARA CONTROLAR Y MEJORAR LA INTERVENCIÓN

Todas las intervenciones (programas de acción preventiva) para mejorar la seguridad y salud en la empresa deberían mantener un estricto control de resultados. Es decir, un control cuantificado, riguroso y continuo que permita decidir en términos objetivos si la intervención ha producido resultados positivos, en qué grado son positivos y qué valor económico tienen esos resultados. Sin embargo, incluso allí donde hay una planificación rigurosa de la acción preventiva, rara vez encontramos este grado de control, esta contabilidad rigurosa de la acción preventiva. Por ello, puede sorprender que una característica intrínseca, imprescindible y extraordinariamente valiosa de la Seguridad Basada en el Comportamiento es que mantiene un riguroso control de la intervención, lo que permite saber no sólo si ha habido efectos y en qué cuantía, sino cual es la evolución de los efectos del programa semana a semana o mes a mes.

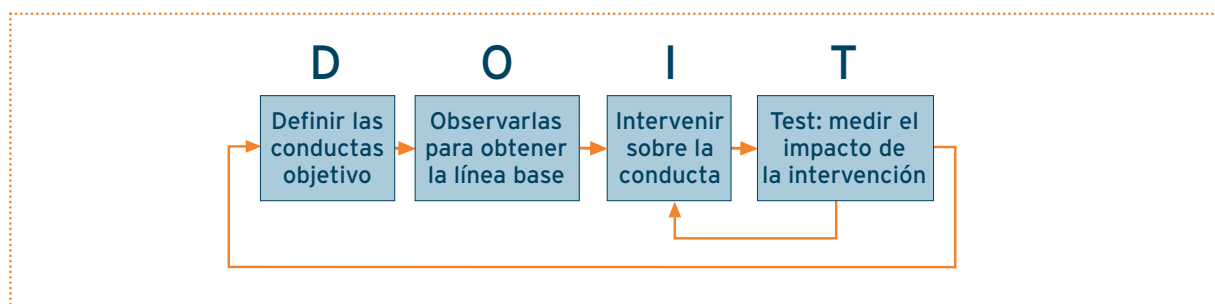


FIGURA 3. El método de trabajo en Seguridad Basada en el Comportamiento como una secuencia «DO IT», es decir, Definir, Observar, Intervenir y Testar.

El proceso comienza (D) definiendo cuales con las conductas objetivo o conductas clave, aquellas conductas seguras objetivas tangibles y observables incompatibles con la conducta de riesgo que se quiere evitar (por ejemplo, efectuar el trabajo del modo seguro o utilizar debidamente un EPI).

La denominada *Lista de Conductas Clave* (LCC) contiene aquellas conductas que son relevantes para la seguridad y sobre las que se va a intervenir. Esas conductas han de ser por lo general pocas, importantes, observables, claramente definidas (por ejemplo usar un EPI, cumplir un protocolo de seguridad específico y observable, etc.).

Esta o estas conductas bien definidas son (O) observadas, aplicando una pauta de observación no intrusiva ligada al trabajo, durante un periodo de tiempo para establecer la línea base. Esta línea base permite conocer la frecuencia media y la variabilidad en la aparición de esta o estas conductas.

Hay ciertas condiciones técnicas para decidir el mejor momento para comenzar la (I) intervención, es decir, para decidir cuando se comienza a aplicar el procedimiento de intervención seleccionado (generalmente, feedback, refuerzo o una economía de fichas) bajo un programa de contingencias determinado (de razón o de intervalo, fijo o variable...). La intervención puede programarse y prolongarse para unas semanas o meses... o para periodos muy dilatados que pueden abarcar varios años o incluso más de una década.

Durante todo el proceso de intervención se mantiene la observación de la conducta o conductas de interés y, además, se siguen registrando todos los parámetros de seguridad y costes. De este modo, de forma permanente, con un seguimiento continuo, es posible evaluar los efectos del programa (Test). Estos cuatro pasos se pueden resumir bajo el acrónimo en inglés «DO IT» («hazlo» en castellano).

A este control contribuye poderosamente el diseño del estudio. Un diseño es una estructura de observaciones (mediciones cuantitativas en su caso) e intervenciones configurada de modo que garantice tanto como sea posible la validez interna (y la validez externa) del estudio. La validez interna es el grado en que los efectos sobre la o las variables dependientes (VD) pueden atribuirse inequívocamente a la intervención, es decir a la acción sobre la o las variables independientes. En un proceso de intervención de Seguridad Basada en el Comportamiento la VD primera suele ser la tasa de respuesta o la frecuencia de la conducta segura o las conductas seguras clave objeto de la intervención, sin menoscabo de que se consideren también otras VD como resultados económicos o índices de siniestralidad.

En los procesos de intervención sobre seguridad y salud rara vez pueden aplicarse algunas estrategias clásicas de diseño como los *grupos control con pretest y postest* o diseños epidemiológicos como los de *caso-control*. Sin embargo, existe una familia específica de diseños adecuados para estos estudios conocidos como *diseños de línea base múltiple*. **En los diseños de línea base múltiple se establecen y se mantienen bajo control, como el nombre indica, dos o más líneas base, y en cada una de ellas la entrada del tratamiento -el momento temporal que en que comienza aplicarse propiamente la técnica que actúa sobre el comportamiento, sea feedback, refuerzo, economía de fichas...- es diferente.** De ese modo se espera ver y evaluar cuantitativamente cambios en cada línea base en distintos momentos temporales. Si esto es así el diseño contribuye a afianzar la confianza en que los cambios se deben al programa y no a otras variables confundentes -como características de los sujetos, historia, variables ajenas, etc-.

Hay diversos modos para diferenciar diversas líneas base. Un modo usual es utilizar y seguir la línea base referida a la misma o las mismas conductas en dos o más unidades distintas razonablemente comparables -por ejemplo dos plantas industriales, dos secciones o dos talleres-. Otro modo diferente de obtener dos o más líneas base con un única unidad experimental -un único grupo, empresa, taller, departamento, etc.- tomada como un todo consiste en mantener líneas base separadas para diferentes conductas o grupos de conductas, iniciando también el tratamiento en distintos momentos temporales para cada una de ellas.

Teóricamente el proceso DO IT puede hacerse por profesionales de la prevención expertos en SBC siempre con el conocimiento y la colaboración de las personas que participan en el programa pero no necesariamente con una participación activa. Sin embargo, este modo de utilizar la metodología SBC aunque puede resultar eficaz, pone el énfasis en un control externo del comportamiento.

El modo ideal de aplicar una intervención SBC consiste en implicar activamente al personal participante y estimular el máximo de participación posible en todas las etapas, desde la misma definición de la Lista de Conductas Clave (LCC), hasta el Test o control de evolución, a lo largo de todo el proceso DO IT que no es otra cosa que un proceso de aprendizaje o una aplicación del método científico basado en el control experimental a condiciones aplicadas particulares.

Esta implicación participativa supone necesidades específicas de formación en los principios y metodología del programa -que adicionalmente es muy educativa en términos de comprender la seguridad- y hay que disponer de los recursos -tiempo y dedicación- para desarrollarlas.

No siempre es fácil, especialmente en ausencia de tradición, implantar un proceso SBC de un modo participativo, pero al hacerlo se pueden obtener beneficios añadidos muy relevantes y facilitar que, además de las fuerzas que juegan a favor de la seguridad basadas en el control externo que suponen típicamente los programas SBC, intervengan también de modo positivo fuerzas de autocontrol positivo. Un grado de participación elevada no es una condición necesaria para el éxito de un programa SBC pero puede ayudar, si es bien conducido y con los recursos necesarios, a estimular el desarrollo de comportamientos de autocontrol en seguridad.

## 5.6. UTILIZAR LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS PARA INTEGRAR LA INFORMACIÓN Y FACILITAR EL PROGRAMA, NO PARA LIMITAR POSIBILIDADES

El sexto principio de Geller enfatiza la concepción de los procesos de intervención SBC como procesos de aprendizaje. **Dado que el proceso se desarrolla permanentemente bajo control de resultados, este control de resultados en cada industria y en cada proceso actúa como la mejor guía para ajustar el desarrollo del proceso introduciendo las mejoras y los cambios que sean necesarios.**

Un bucle DO IT permanente implica que el Test que cierra la secuencia puede llevar a introducir cambios en la fase de Intervención, mejoras o cambios en el proceso y los protocolos de Observación y, si es necesario y cuando sea necesario, cambios en la Definición de la LCC.

Una visión demasiado estricta de cuales deben y pueden ser los modos en que abordemos la Definición de las conductas clave, la Observación, o la Intervención pueden llevar a resultados menos favorables y a desaprovechar oportunidades relevantes de aprendizaje y mejora en función de hallazgos y aportaciones participativas relevantes. Precisamente, una buena comprensión teórica de esta metodología y de la Psicología del Aprendizaje que les subyace permite abordar la aplicación con flexibilidad y con apertura a la participación de todos los estamentos de la empresa implicados.

## 5.7. DISEÑAR LAS INTERVENCIONES CON CONSIDERACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS Y ACTITUDES

A diferencia de otras aproximaciones que han tratado de cambiar las actitudes para influir el comportamiento, **los métodos de intervención SBC actúan directamente sobre el comportamiento, específicamente sobre aquel comportamiento concreto y observable que afecta a los resultados de seguridad. Sin embargo, esto no significa que los métodos SBC no tengan en cuenta las actitudes.** Los métodos SBC están relacionados con las actitudes hacia la seguridad laboral en varios sentidos.

En primer lugar, **los métodos SBC son eficaces para cambiar el comportamiento. Cuando se consigue instaurar el comportamiento seguro y especialmente si se consigue sostener por periodos dilatados de tiempo** -como pueden hacer los métodos SBC adaptándose paulatinamente-, **el comportamiento induce a su vez un cambio en la conducta cognitiva y en las actitudes.** Para expresarlo de un modo informal, ya lo decían las paredes de París en

el 68: «Si no vives como piensas acabarías pensando como vives». Aquellos empleados que incorporan de modo regular y continuado procedimientos seguros de trabajo tienden a valorar la seguridad y a generar actitudes favorables hacia ella. Curiosamente los métodos SBC diseñados para actuar directamente sobre la conducta tienden a afectar también a las actitudes de un modo favorable, lo cual por supuesto es, a su vez, favorable para el mantenimiento y desarrollo de la seguridad.

En segundo lugar, los métodos SBC y en general todas las metodologías de intervención sobre cualquier ámbito de comportamiento derivadas de la Psicología del Aprendizaje, tienden a evitar todos los recursos y procedimientos de intervención que puedan generar sentimientos y actitudes negativas. Por el contrario se basan en aquellos que estimulan un enfoque positivo de la seguridad. En esto se diferencian claramente de la mayoría de las aproximaciones tradicionales a la seguridad.

**El modo más tradicional de enfatizar y tratar de influir para conseguir que un conjunto de empleados trabaje seguro consiste en: (1) Establecer una norma, (2) Establecer, explícita o implícitamente, consecuencias aversivas, tales como amonestaciones, llamadas de atención o incluso sanciones para quien la incumple, (3) Observar -por lo general de modo ocasional y no planificado el desempeño de seguridad- y (4) Amonestar o sancionar en su caso cuando se detecta un incumplimiento.**

Este mecanismo convencional es el propio de la punición y el castigo. Y tiene muchos problemas desde un punto de vista de Psicología del Aprendizaje. En primer lugar, hay que aclarar que este procedimiento sí puede llegar a ser eficaz produciendo y manteniendo un cambio de comportamiento en el sentido deseado; pero sólo si se mantiene una vigilancia continua, y, únicamente, durante el periodo en que se presenta dicha vigilancia. Esto es así porque, en segundo lugar, el control basado en la amenaza (implícita o explícita) y la punición generan sentimientos negativos y contra-control. La persona aprenderá pronto qué estímulos discriminantes advierten de cuando va a ser vigilado y se comportará como se espera ante la vigilancia, dejando de hacerlo en cuanto los estímulos discriminantes o antecedentes le adviertan de que la vigilancia ha cesado. Por ejemplo, se comportará con seguridad o con aparente seguridad cuando sospecha que está el supervisor y dejará de hacerlo en su ausencia (y aun eso contando con que el supervisor actúe consistentemente a favor de la norma). En tercer lugar, este mecanismo pone el énfasis y la atención en los sucesos no deseados -salirse de la norma, incumplimientos, accidentes, sanciones...- en lugar de hacerlo en los sucesos positivos y en su desarrollo.

Dado que no hay forma de vigilar a todo el mundo todo el tiempo, o esto es tan caro que resulta prohibitivo, **las personas** (y los grupos y las empresas...) **bajo este esquema clásico de norma-punición, pronto aprenden que el incumplimiento no vigilado no sufre castigo, lo que incrementa continuamente la probabilidad del comportamiento inseguro indeseado.** Y cada vez aprenden más y mejor a afinar cuando hay que cumplir y cuando no. En condiciones de un muestreo de vigilancia pésimo en cantidad y calidad -lo que no es nada infrecuente en seguridad- personas, grupos y empresas aprenden que pueden incumplir las normas regularmente, la mayoría si no todas las veces y no pasa nada. Además **la seguridad se convierte en un objetivo externo** (no propio), **impuesto, que se ve como un estorbo para los propios fines.** Y se desarrolla una doble moral para la seguridad: «la seguridad es quizás lo que deberíamos hacer, pero por ahora tenemos otras metas más urgentes e importantes». La eficacia de esta actitud contraria a la seguridad, tan fuertemente asentada en la experiencia, es tal que es difícil modificarla sólo con argumentos, información o formación: los trabajadores, los grupos, los directivos, y las empresas rara vez harán realmente las cosas de otra manera simplemente porque se les explique las virtudes de hacerlo de otro modo.

Por el contrario **las metodologías de intervención de SBC tienen a enfatizar y desarrollar sentimientos y actitudes positivas, a centrar la atención y el esfuerzo en desarrollar los comportamientos positivos, a estimular el aprendizaje de todos los implicados en los procesos de intervención y a favorecer tanto como sea posible el auto-control de la seguridad.**

## 6. Condiciones y pasos básicos de un programa de Seguridad Basada en el Comportamiento

### 6.1. CONDICIONES PREVIAS PARA APLICAR SBC

Para aplicar un programa SBC deben darse dos grupos de condiciones, por un lado aquellas derivadas del Modelo Tricondicional, por otro aquellas de naturaleza coyuntural relativas a la situación de la organización.

Las condiciones derivadas del Modelo Tricondicional son tres. En primer lugar, la **Primera Condición** para el trabajo seguro debe estar razonablemente resuelta. «Razonablemente resuelta» significa que no podemos ni debemos esperar a que este «perfecta», pero sí que no esté olvidada, descuidada o desatendida. En suma **que se den las condiciones**, ya expresadas sucintamente en la figura 1, para que los empleados puedan trabajar seguro.

En segundo lugar, la **Segunda Condición**, también debe estar razonablemente resuelta; es decir, **los empleados han recibido la debida formación e información** sobre riesgos y seguridad de modo que conocen los riesgos y saben como trabajar de modo seguro.

En tercer lugar, el comportamiento, en estas condiciones en que el personal puede y sabe trabajar seguro, se considera responsable de la inseguridad o siniestralidad presente. Por ejemplo, **se constata que no se aplican los métodos de seguridad o que el uso de los EPI no tiene la frecuencia que debería**. Es decir, los programas SBC son *una* de las metodologías disponibles para intervenir cuando el diagnóstico revela que los problemas **se sitúan en el ámbito de la Tercera Condición**. Esta situación indicaría que la metodología de SBC está indicada, pero no toda vía que sea viable aplicarla con éxito.

**Para que sea viable la aplicación con éxito de las metodologías SBC**, además de que estén indicadas, **es necesario que se cumplan tres requisitos coyunturales**.

Primero, **que no se padece en la organización una situación de conflicto importante**. Casi ninguna metodología de intervención sobre factor humano funcionará adecuadamente en situaciones de conflicto fuerte y abierto, y lo mismo le sucede a los métodos SBC. Requieren cierta colaboración y ciertas buenas relaciones, lo que implica un mínimo de paz social y que el conflicto o los conflictos -que forman parte de la vida habitual de las organizaciones- no sean de tal magnitud que impidan la contribución y la colaboración de todas las partes.

En segundo lugar, como sucede con cualquier otro elemento de un Plan de Acción Preventiva, los programas SBC requieren **que se disponga de los recursos necesarios en términos humanos y en términos económicos**. Es necesario asignar responsabilidades a las personas implicadas y tener en cuenta el tiempo que necesitaremos de las personas implicadas. Los programas más participativos presentan, como hemos señalado, ventajas adicionales, pero también hay que tener en cuenta que suelen resultar más costosos en términos de horas/persona. Aunque estos programas han demostrado en muchas ocasiones su rentabilidad económica en términos de balance entre costes económicos de la prevención y reducción demostrada de la siniestralidad valorada según sus costes, es del todo necesario disponer de los recursos que permitan poner en marcha el programa y asegurar sus posibles pasos.

En tercer lugar, como también sucede en todo programa de acción preventiva que aspire a ser eficaz, necesitamos el viento a favor de la alta dirección de la empresa. En general, para hacer prevención eficaz no basta con que la dirección «deje hacer», o simplemente «ponga los medios». Por razones que hemos explicado con detalle en otro lado (Meliá, 2007), **resulta más que conveniente contar con el apoyo explícito de la alta dirección** a los programas de acción preventiva, y así es también en SBC.

## 6.2. ANÁLISIS FUNCIONAL DEL COMPORTAMIENTO: DIAGNÓSTICO SBC ESPECÍFICO

Las fases de programa SBC comienzan necesariamente con una fase diagnóstica específica, propia y característica de los programas comportamentales, denominada análisis funcional del comportamiento. Este análisis funcional del comportamiento es una técnica psicológica conductual o cognitivo-conductual que en el caso SBC se basa en la evidencia anterior disponible (registros de siniestralidad, partes de accidentes, análisis de accidentes anteriores, información disponible de encuestas, cuestionarios o entrevistas previas, actas y otra documentación de órganos del sistema de gestión de la seguridad...) y en información recabada específicamente para este diagnóstico (observación del trabajo, entrevistas y, en su caso, reuniones).

**El objetivo del análisis funcional del comportamiento es tratar de identificar una primera Lista de Conductas Clave (LCC), y los antecedentes y consecuentes que influyen en las mismas** -tanto en lo que se refiere a comportamientos inseguros como en lo que se refiere a los comportamientos seguros alternativos que se trata de potenciar-.

La LCC contiene un número limitado de comportamientos observables particularmente relevantes en seguridad. La identificación de los antecedentes y consecuentes persigue comprender el conjunto de condiciones, estímulos y eventos, sociales o materiales, intrínsecos o extrínsecos a los comportamientos de la LCC, que eliciten, estimulan, refuerzan o inhiben el comportamiento inseguro y el comportamiento seguro.

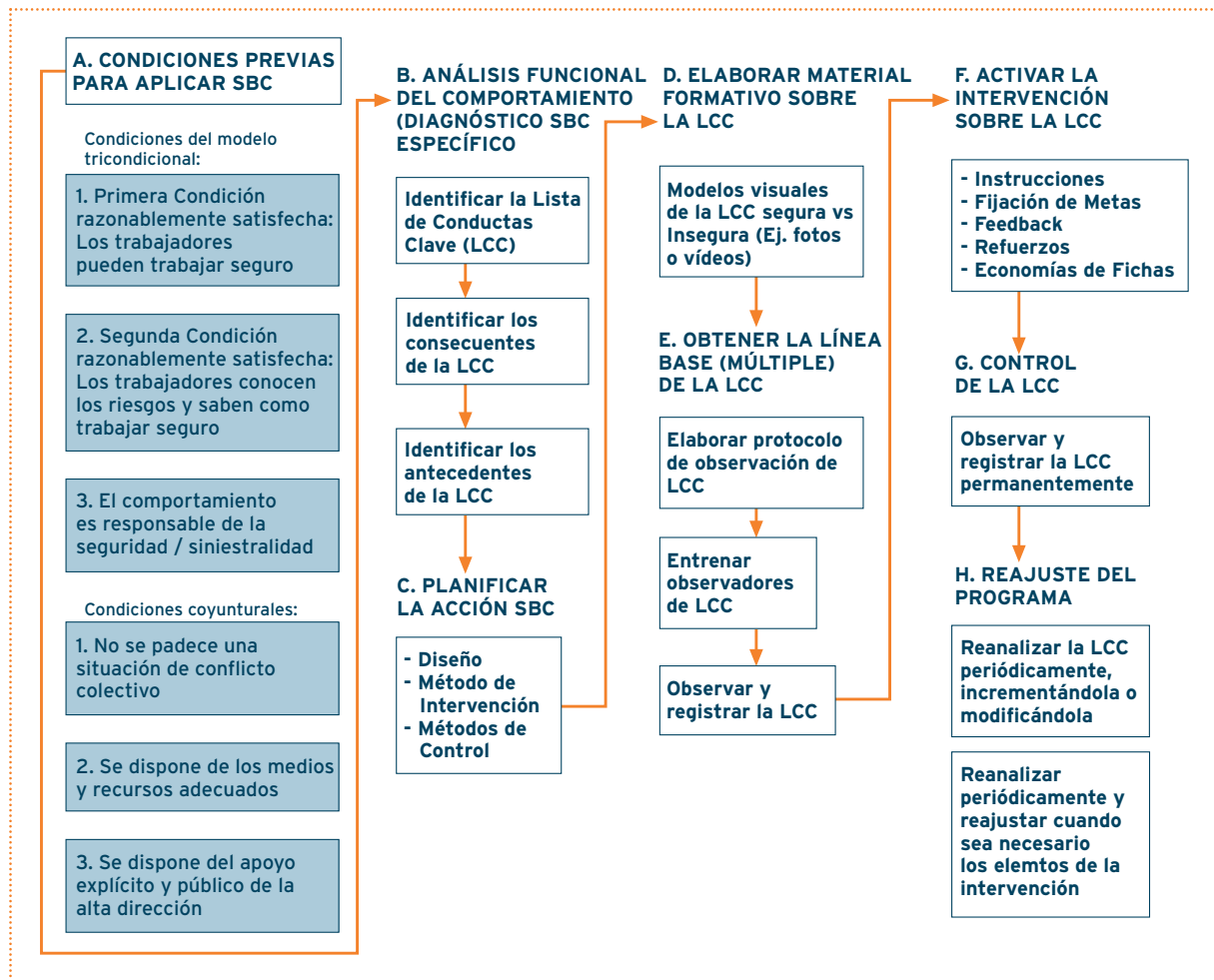


FIGURA 4.

Generalmente la LCC es elaborada por aproximaciones sucesivas y generalmente puede ser depurada varias veces a lo largo del proceso antes de establecer las líneas base al respecto.

Este proceso diagnóstico de análisis funcional del comportamiento puede ser concebido como un proceso técnico, donde los implicados son sólo fuente de información, o puede ser concebido como un proceso de participación estimulando la implicación en la seguridad.

### 6.3. PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN PREVENTIVA SBC

Una vez que se dispone del análisis funcional del comportamiento o, en ocasiones, parcialmente en paralelo a su desarrollo, es necesario planificar el conjunto de la acción preventiva SBC. Esto implica diversos elementos, algunos necesariamente específicos del ámbito en donde se implanta, y otros genéricos, siempre presentes, como el diseño, el método de intervención y los métodos de control de resultados.

Es necesario concebir y especificar el *diseño* a utilizar. El diseño es un plan de trabajo que intenta garantizar tanto como sea posible la validez de la investigación. Especifica la secuencia de observaciones (registros y mediciones) que se van a realizar y las condiciones bajo las que estas se van a realizar. Generalmente en SBC para este diseño se persigue adoptar una modalidad de línea base múltiple, un modelo que presenta diversas ventajas: es sólido para sostener y verificar los efectos de la intervención, y no tiene los problemas éticos y prácticos de los diseños de retirada (donde se suspende el tratamiento después de un periodo de aplicación, volviendo a la línea base), o de los diseños de grupo control (donde un grupo comparable no recibe el tratamiento, lo cual, si el tratamiento es eficaz, también es dudosamente ético). Además su progresividad se adapta generalmente muy bien a las posibilidades y necesidades de las empresas y los técnicos que trabajan en ellos. Frecuentemente, si ello es posible, la línea base múltiple se establece a través de grupos razonablemente comparables, pero este diseño es muy versátil y es posible establecer dos o más líneas base incluso cuando hay un solo sujeto experimental (un solo sujeto, un solo grupo, un solo departamento, taller, sección o industria) expuesto al tratamiento.

En todo caso **hay que establecer cual es la unidad de observación e intervención**, aquella que se va a considerar como un todo, como una unidad, tanto a la hora de registrar comportamientos de la LCC y otras variables dependientes bajo control (p.e. datos de siniestralidad, de absentismo, costes económicos de siniestralidad...). Frecuentemente esta unidad de observación e intervención es una unidad natural de la organización formada por diversos trabajadores, por ejemplo, todo el grupo de trabajadores que se ocupa del proceso o máquinas de tipo X.

También **hay que decidir la unidad temporal de registro**. Lo más usual es tomar unidades naturales como semanas o quincenas. Hay diversos criterios técnicos para escoger las unidades muestrales de observación e intervención y las unidades temporales. En general debe evitarse que las unidades muestrales o temporales sean tan pequeñas que presenten variabilidad insuficiente o excesiva, o hagan inviable el programa, o tan grandes y dilatadas que lo hagan ineficaz. Por ejemplo, tomar unidades temporales muy grandes suele estar desaconsejado porque pasa demasiado tiempo antes de los participantes perciban como evolucionan.

En el marco de la planificación de la acción preventiva SBC es necesario establecer que método de intervención, de los diversos -con infinitas variedades- que se han contrastado en SBC se va a utilizar. La metodología SBC es en realidad una familia amplia y compleja de programas. Simplificando, *hay tres clases fundamentales de programas*: los basados en el feedback, los basados en refuerzos, y las economías de fichas. Las principales características de estos tipos de programas se explican más abajo al hablar de la intervención propiamente dicha.

Además de establecer el diseño, y los métodos de intervención, en esta fase de planificación de la acción preventiva SBC, **hay también que establecer los métodos de control del programa**.

Establecer los métodos de control del programa significa que hay que seleccionar las variables dependientes, los indicadores que se van a medir y controlar antes, durante y después de la intervención, y las metodologías para ese registro, observación, medición y control.

Prácticamente todos los programas SBC toman como una de sus variables dependientes, como una variable principal para control efectos, *un índice porcentual de presencia de la conducta o conductas seguras establecidas en la LCC*. Este índice se obtiene a partir de los datos obtenidos por algún procedimiento pautado y sencillo de observación directa. Esta es una característica bastante general. Un índice así tiene considerables ventajas técnicas y psicológicas, con considerables efectos preventivos positivos y forma parte frecuentemente de los programas basados en feedback, o en feedback más alguna clase de refuerzo (p.e., Meliá y Becerril, 2007).

Este tipo de indicadores son objetivos, basados en la observación y cuantificables; además, son sensibles al estado de seguridad real en cada momento, y, si la pauta de observación está bien diseñada, no tienen porque ser especialmente costosos ni intrusivos.

Junto a ellos se adoptan y se deben adoptar otros tradicionales, basados en la siniestralidad o en los costes de la siniestralidad. No obstante, como es bien sabido, estos indicadores tradicionales son extraordinariamente torpes para reflejar el estado de seguridad excepto en las grandes cifras, y presentan numerosas deficiencias técnicas y preventivas bien conocidas. No debe renunciarse a ellos, pero hay que ser consciente de que su insensibilidad a las condiciones reales puede enmascarar efectos positivos o negativos.

Para ilustrar brevemente la insensibilidad de estos indicadores tradicionales al estado real de la seguridad baste observar que, si hubiéramos de juzgar el estado de seguridad de nuestras empresas por el número de accidentes con baja, o por un índice (frecuencia, incidencia...) basado en este, miles y miles de, especialmente, pequeñas empresas, aparecerían como inmaculadamente seguras, lo que, como cualquier técnico de prevención sabe, no se ajusta precisamente a la realidad en muchos casos.

Una asignatura pendiente en muchas empresas es el desarrollo de una evaluación contable de los costes de la siniestralidad y ésta es una cuestión muy importante, porque con demasiada frecuencia las empresas no saben cuanto pierden por inseguridad y cuanto podrían ganar con una gestión adecuada de la misma (Salas y Meliá, 2007).

#### **6.4. ELABORACIÓN DE MATERIAL FORMATIVO SOBRE LA LISTA DE CONDUCTA CLAVE**

En casi todos los programas de SBC resulta necesario fijar muy bien, para los participantes y para los observadores, cual es la conducta segura, o conductas seguras, deseadas y cuales las conductas inseguras no aceptables.

Para abordar esto un modo sencillo y eficaz es elaborar, mediante fotos -o en su caso pequeños videos- un catálogo de las conductas seguras que forman la LCC, y también, para que quede claro, algunas de las formas más usuales de conductas inseguras alternativas y no deseadas.

Este material debe facilitarse y explicarse a todos los participantes en el programa, desde directivos hasta empleados, y por supuesto a aquellos que vayan a participar en la observación de las conductas seguras de la LCC.

#### **6.5. OBTENER LA LÍNEA BASE (MÚLTIPLE) DE LA LCC**

La línea base se refiere y se expresa mediante un gráfico en el que en el eje horizontal se sitúa el tiempo y en el eje vertical la variable dependiente bajo control. Por ejemplo, en abscisas podemos encontrar las semanas (si una semana es la unidad temporal establecida para resumir las observaciones), y en ordenadas el porcentaje de con-



ductas seguras. De ese modo el gráfico expresa, en una escala de 0 a 100, el porcentaje de conductas seguras observadas cada semana.

Se denomina línea base al recorrido de esos valores antes de que se ponga en marcha el programa de intervención (por ejemplo, el feedback). Por tanto, obtener la línea base de una LCC consiste en observar generalmente durante semanas o meses las conductas seguras de una LCC y trasladar al gráfico el porcentaje de conductas seguras observadas. Por extensión a veces se denomina línea base a cada una de las unidades separadas de observación y registro, de modo que establecer varias líneas base consiste en observar y registrar separadamente a través de ciertas unidades temporales diferentes unidades de observación o diferentes grupos de conductas clave para la misma unidad de observación.

**Es necesario establecer un número suficiente de observaciones antes de proceder a introducir el programa de intervención** para tener una buena referencia de contraste de los efectos de este. Esto implica diversas consideraciones:

- a) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que los observadores se sientan cómodos y estables en la aplicación de los protocolos de observación y las pautas de muestreo.
- b) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que los participantes se sientan cómodos con la observación y para que pasen los efectos iniciales sobre la conducta de la observación.
- c) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que la línea base se establezca y pueda estimarse la tendencia real en ausencia de intervención.
- d) Hay que acotar el tiempo tanto como sea posible para poder obtener cuanto antes los beneficios de la intervención y para evitar que los participantes se desentiendan del programa por exceso de demora. Un cierto número de semanas o meses puede ser suficiente en muchos casos.

Por supuesto, para obtener la línea base, y continuar la observación con el mismo rigor y pauta durante todo el proceso de intervención, es necesario preparar cuidadosamente un protocolo de observación, es decir, un documento sencillo, a ser posible de una página, donde se pueda expresar con claridad los resultados de la observación. Así mismo hay que desarrollar un procedimiento, sencillo y claro, de observación, conteniendo todas las instrucciones necesarias y una pauta de observación, viable y sencilla, que no sea disruptiva ni para el trabajo del observado u observados ni del observador.

El material formativo sobre la LCC es esencial para clarificar lo que hay que observar. Los observadores deben recibir un entrenamiento, breve pero suficiente y se debe contrastar en la práctica que aplican adecuadamente los protocolos de observación. Idealmente, para mayores garantías, pueden observarse algunas situaciones por dos o más observadores y calcular la fiabilidad entre observadores.

## 6.6. ACTIVAR LA INTERVENCIÓN SOBRE LA LCC

Este es sin duda el momento más esperado cuando se comienza a planificar un programa SBC. **Una vez establecida claramente la línea base en cada conducta o LCC**, siempre con atención al comportamiento seguro, **se inicia propiamente la fase de intervención poniendo en marcha las acciones de intervención que corresponda**: feedback, refuerzos o economías de fichas.

En los programas basados en *feedback* se utiliza la retroalimentación sobre el desempeño seguro como el principal elemento de intervención. Es decir, en el momento en que entre en marcha la intervención, la unidad de observación e intervención escogida comenzará a recibir feedback sobre su desempeño, generalmente sobre el porcentaje de comportamientos seguros que desarrolla en su LCC.

Se han ensayado muchos modos de dar feedback. Uno de los más populares consiste en algo tan sencillo como un póster grande y bien visible en una zona adecuada, donde todos los trabajadores de la unidad bajo interven-

ción lo puedan ver a diario. En ese póster se van reflejando, en forma de gráfico, el porcentaje de comportamiento seguro en la LCC. Se utiliza un tipo de gráfico sencillo que se ha enseñado a todos a interpretar correctamente con anterioridad. Por supuesto, todos los participantes conocen bien de antemano la LCC y como discernir un comportamiento seguro de uno inseguro en la LCC.

Es sorprendente el conjunto de efectos positivos que pueden obtenerse de un feedback bien manejado. Afortunadamente hay numerosos ejemplos en la literatura que ilustran bien las posibilidades de esta técnica SBC.

En los **programas de refuerzos** se utilizan elementos reforzantes, materiales y/o sociales, para «premiar» el desempeño correcto, seguro, en la LCC. Pueden utilizarse refuerzos basados en premios materiales, como incentivos económicos, regalos o semejantes, pero a lo largo de los años las empresas han desarrollado programas con refuerzos positivos muy ingeniosos, no necesariamente muy costosos.

Lo importante es que el **refuerzo** sea **autoapropiativo**, es decir, que sea refuerzo para quien lo recibe, que tenga una *magnitud adecuada*, y que se presente de modo *contingente* a la realización del comportamiento que se desea que refuerce. Por ejemplo, en cierta empresa, unas entradas para un partido señalado al final de la temporada del equipo local puede ser un excelente refuerzo por el que un grupo determinado puede estar interesado en luchar. Pero si la mayoría son socios del club y tienen la entrada garantizada el refuerzo deja de serlo porque ya está a disposición de los participantes -y por tanto, además, deja de ser contingente, es decir, dependiente de haber alcanzado un determinado resultado en la LCC.

La *magnitud* es asimismo importante. **Si la magnitud del refuerzo es demasiado pequeña, este pierde su poder reforzante;** si es excesiva, puede que por ahora sea muy eficaz pero, conviene tener claro que la prevención no es cuestión sólo de unas semanas o unos meses y quizás el año próximo puede resultar complicado mantener o superar un refuerzo excesivamente costoso.

Si el refuerzo no es contingente a la aparición de los comportamientos deseados, el programa es inviable. Esto implica que el programa debe desarrollarse de tal modo que garantice que puede conocerse de modo razonable el desempeño de los participantes, porque esta observación objetiva de ese desempeño constituye la base de juicio para administrar o no las contingencias previstas en el programa y conocidas previamente por todos los participantes. De este modo, al menos para la LCC, los programas SBC alientan decididamente una supervisión y control justa.

Las *economías de fichas* consisten en programas donde los comportamientos deseados son cuantificados de algún modo simbólico (originalmente fichas, actualmente con más frecuencia puntos, en muchos casos en formato electrónico) y pueden ser canjeados por recompensas de un catálogo de refuerzos. Una de las grandes ventajas de las economías de fichas es que el catálogo puede ser actualizado sin eliminar o modificar el programa, haciendo que el programa se mantenga vivo evitando la denominada saturación del refuerzo -la pérdida de poder reforzante de un refuerzo después de un periodo prolongado de exposición al mismo. Esta es una cuestión esencial en prevención y los programas de economías de fichas son idóneos para un crecimiento y desarrollo progresivo. Hay programas publicados desarrollados en contextos tales como minas, mantenidos por periodos superiores a una década y con resultados espectaculares estrictamente controlados, no sólo en términos de índices de siniestralidad, también en unidades monetarias constantes.

**Para los escépticos puede resultar inverosímil que este mecanismo pueda tener efectos tan notorios en el comportamiento de trabajadores adultos.** Pero si miran a su alrededor en otros ámbitos de la vida, especialmente en el ámbito de la promoción comercial y el marketing, quizás se sorprendan de ser ellos mismos sujetos -y quizás devotos- de una o más economías de fichas. Por ejemplo, desde hace décadas diversas compañías petroleras nos someten -con el gozo y decidida colaboración de millones de consumidores- a economías de fichas por repostar en las estaciones de servicio de su cadena. Algunos, hay que confesarlo, podemos hacer numerosos kilómetros

antes de repostar por hacerlo en la cadena o cadenas de nuestra economía de fichas favorita. Pero no sólo es una cuestión de gasolineras, numerosas tarjetas de crédito, bancos y cajas de ahorro, marcas de cigarrillos, famosas marcas de refrescos, productos del hogar, productos básicos, supermercados, etc. nos someten continuamente a exitosas economías de fichas. Hasta hay diversas tarjetas (no de crédito, no de débito, no bancarias) exclusivamente basadas en una economía de fichas con la colaboración de millones de establecimientos y centenares de marcas. Por cierto también hay grandes almacenes, comercios y centenares, si no miles, de marcas que utilizan diversas formas de refuerzo inmediato, fuera de una economía de fichas, para estimular la compra. Y, evidentemente, funciona. Y funciona sobre adultos, sobre millones de adultos, sean o no sean escépticos, sepan o no sepan una palabra de Psicología del Aprendizaje y condicionamiento operante.

Cuando los programas SBC se planifican y desarrollan bien, conforme a sus principios y con los recursos adecuados, funcionan. Independientemente de que los destinatarios estén convencidos o no, como lo hacen las decenas de economías de fichas masivas, o los miles de programas de refuerzo, que se nos aplican continuamente en el ámbito del consumo. Las empresas que con tanta claridad y energía han adoptado los conocimientos de la Psicología científica para modificar nuestro comportamiento como consumidores deberían descubrir que, igualmente, estos programas son eficaces en seguridad y salud, y que, igualmente, son rentables en seguridad y salud.

## 6.7. CONTROL DE LA LISTA DE CONDUCTAS CLAVE

En realidad el control de la LCC no es una etapa, si no que atraviesa todas las etapas desde la puesta en marcha de línea base, porque los programas SBC se basan en una evaluación continua, rigurosa y objetiva. No obstante, es obvio, después de un cierto tiempo de aplicación del programa de intervención es cuando esperamos ver efectos sobre el gráfico de porcentaje de conductas seguras, así como, con el suficiente plazo, sobre otros indicadores como los indicadores de costes económicos de la siniestralidad, del absentismo asociado, o los índices de siniestralidad de la empresa.

En general **los programas SBC producen dos tipos de efectos**, igualmente importantes, sobre la curva que expresa el porcentaje de comportamientos seguros.

Primero, **incrementan la media de forma notoria**, es decir, puede apreciarse un cambio o mejoría notorio antes y durante el tratamiento. **Son usuales cambios del tipo**, por ejemplo, **pasar de un 60% de promedio de conductas seguras a un 80% de conductas seguras**.

Es claro que cuanto más próximo al 100% de seguridad está una línea base antes del tratamiento, más difícil es conseguir un cambio abultado y notorio. Si la media de comportamiento seguro antes del tratamiento era de un 90% es obvio que no puede esperarse materialmente una mejora de más del 10%. En esta situación de partida una mejora de 5 puntos significa alcanzar un 50% del máximo posible; es decir, lo mismo en términos relativos que supone un cambio al 80% cuando se parte del 60%.

Es importante conocer bien este efecto para fijar adecuadamente las expectativas del grupo, de los participantes y de los directivos de la empresa. Reducir los últimos puntos, en la proximidad del 100% de conductas seguras, puede ser muy duro y costoso, si es que es posible en la mayoría de ambientes. Pero lo esencial es que, en términos generales, los programas SBC son eficaces y lo demuestran cuantitativamente con cambios notorios en la media del porcentaje de comportamientos seguros antes y durante el tratamiento. Evidentemente allí donde el comportamiento seguro ya está muy próximo al 100% no se da la configuración que corresponde, según el modelo tricondicional anteriormente explicado para aplicar SBC.

El segundo cambio que **producen los programas SBC** tiene que ver con la **regularidad**. Lo usual es que la curva de porcentaje de comportamientos seguros sea muy variable a través de unidades de observación antes de intro-

ducir el programa de intervención. Es decir, que presente mucha dispersión, reflejada por ejemplo por una notoria desviación típica. Después de comenzar la intervención esa variabilidad tiende a disminuir, como sucede en los programas de calidad, propiciando un comportamiento no sólo más seguro, si no también más fiable, más constante, con menor variabilidad no deseada. Este efecto es igualmente importante. Piénsese que aunque muchas unidades de observación (por ejemplo, muchos días) presenten buenos registros, una variabilidad indebida puede ser fuertemente dañina: basta que un día se hagan las cosas francamente mal para que el indeseado fantasma del accidente pueda hacer su aparición.

## 6.8. REAJUSTE DEL PROGRAMA

Los programas SBC son autoevaluativos y por tanto, contienen en si mismos los elementos para corregir el programa y establecer una mejora continua.

Hay dos clases de reajustes. Por un lado, están aquellas correcciones que se deben a que alguno o algunos elementos del programa no funcionan como se esperaba. Dado que mantenemos una evaluación continua del programa, estos resultados han de servir para identificar cual o cuales son los elementos que no están funcionando del modo adecuado, si es que los hay, y adoptar los cambios necesarios. Por otro lado, están las mejoras necesarias para desarrollar el programa y para mantener vigentes sus efectos o mejorarlos. Como en cualquier otro programa preventivo, nunca se puede o se debe pensar que ya está hecho el trabajo de una vez para siempre y que, dado que ahora está funcionando bien, no habrá que «tocar nada» en el futuro. Esto obviamente no es así.

Para mantener la vigencia y la utilidad de un programa eficaz debe revisarse periódicamente y readaptarse, por ejemplo hay que reevaluar si los refuerzos lo siguen siendo, hay que valorar el catálogo de una economía de fichas... Por otra parte, en muchas ocasiones se desea mejorar o expandir el éxito del programa, por ejemplo incorporando nuevas conductas seguras a la LCC, incorporando nuevas partes de la empresa, etc. Por último, las empresas son dinámicas, y hay innumerables razones por las que cambian continuamente, haciendo necesario que los programas sobre seguridad, también los programas SBC, cambien y se adapten a las nuevas circunstancias. Por estos grupos de razones, lo que ha funcionado este año seguramente requerirá cambios para que sea igual o más eficaz el año próximo.

Sin embargo, una característica esencial y distintiva de los programas de Seguridad Basada en el Comportamiento es que mantienen un control continuo que es fuente de aprendizaje y de autoaprendizaje. Con la debida puesta en marcha e implementación, estas propiedades son curiosamente esenciales para fomentar una autentica participación de los trabajadores y avalar un sólido desarrollo de la formación y las actitudes positivas hacia la seguridad.

## Bibliografía

- **Bird, F. E., & Schlesinger, L. E.** (1970). Safe-behavior reinforcement. *American Society of Safety Engineer Journal*, June, 16-24.
- **Cook, T.D.; Campbell, D.T.** (1976). The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. In Dunnette, M.D. *Handbook of Industrial Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- **DePasquale, J. P., & Geller, E. S.** (1999). Critical success factors for behavior-based safety: A study of twenty industry-wide applications. *Journal of Safety Research*, 30(4), 237-249.
- **Domjan, M.** (2007). *Principios de Aprendizaje y de Conducta*. Madrid: Thompson.
- **Geller, E. S.** (2005). Behavior-based safety and occupational risk management. *Behavior Modification*, 29(3), 539-561.
- **Geller, E. S.** (2001). *The Psychology of Safety Handbook*. Boca Raton, FL: CRC.
- **Geller, E. S.** (1998). Understanding behavior-based safety: Step-by-step methods to improve your workplace. Neenah, WI: J. J. Kelley & Associates.
- **Geller, E. S.** (1996). *The psychology of safety: How to improve behaviors and attitudes on the job*. Radnor, PA: Chilton Book Company.
- **Geller, E. S., & Williams, J. H.** (Eds.) (2001). *Keys to behavior-based safety from safety performance solutions*. Government Institutes. Rockville, MD.
- **Geller, E. S., Rudd, J. R., Kalsher, M. J., Streff, F. M., & Lehman, G. R.** (1987). Employer-based programs to motivate safety belt use: A review of short-term and long-term effects. *Journal of Safety Research*, 18(1), 1-17.
- **Grindle, A.C., Dickinson, A. M., & Boettcher, W.** (2000). Behavioral safety research in manufacturing settings: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(1), 29-68.
- **Guastello, S. J.** (1993). Do we really know how well our occupational accident prevention programs work? *Safety Science*, 16, 445-463.
- **Islas, M. E., & Meliá, J. L.** (1991). Accidentes de Trabajo. Intervención y propuestas teóricas [Work accidents. Intervention and theoretical proposals]. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 23(3), 323-348.
- **Johnston, J. J., Hendricks, S. A., & Fike, J. M.** (1994). Effectiveness of Behavioral Safety Belt Interventions. *Accident Analysis and Prevention*, 26(3), 315-323.
- **Kazdin, A.E.** (1978). *Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas*. Mexico: Ed. El Manual Moderno.
- **Komaki, J. L., & Jensen, M.** (1992). Within-group designs: An alternative to traditional control-group designs. In *New version of alternative evaluation strategies in work settings: Reversal and multiple baseline designs*. New York. 86-139.
- **Komaki, J., Barwick, K. D., & Scott, L. R.** (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 434-445.
- **Krause, T. R., Hidley, J. H., & Hodson, S. J.** (1990). *The Behavior-Based Safety Process. Managing Involvement for an Injury-Free Culture*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- **López Mena, L.** (1989). *Intervención psicológica en la empresa*. Barcelona. Martínez Roca.
- **McAfee R. B., & Winn, A. R.** (1989). The use of incentives/feedback to enhance work place safety: A critique of the literature. *Journal of Safety Research*, 20(1), 7-19.
- **McIntire, R. W., & White, J.** (1975). Behavior modification. In B. L. Margolis & W. H. Kroes (Eds.) *The human side of accident prevention*. Springfield, Ill: Charles C Thomas.
- **Meliá, J. L.** (2007). *Comportamiento Humano y Seguridad Laboral*. Lettera Publicaciones. Bilbao.
- **Meliá, J. L.** (2007). La Psicología de la Seguridad Laboral com eina imprescindible en la Prevenció de Riscos Laborals. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 11.
- **Meliá, J. L. & Becerril, M.** (2007). Un método eficaz y sencillo para reducir los accidentes laborales en construcción. *Prevención. Revista Técnica de Seguridad y Salud Laborales*, 180.
- **Meliá, J. L., Arnedo, M. T., & Ricarte, J. J.** (1998). La Psicología de la Seguridad (II): Modelos explicativos de inspiración sociopsicológica. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 51(2), 279-299.
- **Nelson, G.D., & Moffit, P.B.** (1988). *Safety Belt Promotion: Theory and Practice*. *Accident Analysis and Prevention*, 20(1), 27-38.
- **Peters, R. H.** (1991). Strategies for encouraging self-protective employee behavior. *Journal of Safety Research*, 22(2), 53-70.
- **Petersen, D.** (1980). *Analyzing Safety Performance*. New York: Garland Publishing.
- **Petersen, D.** (1989). *Safe behavior reinforcement*. Goshen (NY): Aloray Inc.
- **Petersen, D.** (1989). *Techniques of safety management: a systems approach*. Goshen (NY): Aloray Inc.
- **Salas, C. & Meliá, J. L.** (2007). Disminución de la accidentabilidad y sus costes bajo la perspectiva del modelo causal psicosocial de los accidentes de trabajo. *Actas del Quinto Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales ORP 2007*. Santiago de Chile.
- **Skinner, B.F.** (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Actyon, MA: Copley.
- **Skinner, B.F.** (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Actyon, MA: Copley.
- **Skinner, B.F.** (1974). *Sobre el conductismo*. Barcelona. Fontanella.
- **Spector, P. E.** (1981). *Research Designs*. Beverly Hills. Sage Publications.
- **Sulzer-Azaroff, B.** (1982). Behavioral approaches to occupational health and safety. In *Frederiksen: Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: John Wiley and Sons. pp: 505-538.
- **Sulzer-Azaroff, B., & Austin, J.** (2000). Does BBS work? Behavior-based safety and the injury reduction: A survey of the evidence. *Professional Safety*, 45(7), 19-24.
- **Sulzer-Azaroff, B., McCann, K.B., & Harris, T.C.** (2001). The safe performance approach to preventing job-related illness and injury. In C. M. Johnson, W. K. Redmon, & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management* New York: Haworth. pp. 277-302.
- **Williams, J. H., & Geller, E. S.** (2000). Behavior based intervention for occupational safety: Critical impact of social comparison feedback. *Journal of Safety Research*, 31(3), 135-142.



Via Laietana, 32-34  
08003 Barcelona