

TEMA 76

PROCESO DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL. CONCEPTO. DISEÑO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN. PRIORIZACIÓN DE LAS MEDIDAS: CRITERIOS. PRINCIPIOS DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL. INTERVENCIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, EL CONTENIDO Y NATURALEZA DE LA TAREA Y LAS RELACIONES PERSONALES. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN.

La intervención psicosocial forma parte del proceso de gestión preventiva de los riesgos psicosociales. Una vez realizada la evaluación de riesgos psicosociales y basándose en sus resultados, se deben planificar, implementar y hacer seguimiento de las medidas preventivas, con el fin de evitar o controlar los factores de riesgo psicosocial detectados; este es el proceso de intervención psicosocial, que forma parte de la planificación de la actuación preventiva general (artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y artículos 8 y 9 del Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP)).

Las medidas preventivas psicosociales deben traducirse en acciones concretas, diseñadas a la medida del riesgo al que pretenden hacer frente, y adaptadas al contexto específico del lugar de trabajo en el que se propongan.

A la hora de implementarse, se seguirán criterios y principios de intervención similares a los de otros riesgos laborales, que orienten la toma de decisiones con respecto a la priorización de las medidas.

Las medidas preventivas pueden clasificarse de distintas formas; una de ellas las clasifica en función de si actúan sobre la organización del trabajo, sobre la tarea o sobre las relaciones personales.

El proceso de intervención psicosocial debe incluir la evaluación de su eficacia, para lo cual se hará seguimiento y control de las medidas implementadas evaluando los resultados, pero también el propio proceso de intervención.

1. PROCESO DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL. CONCEPTO. DISEÑO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN.

Si bien no existe legislación específica para abordar la gestión preventiva de los riesgos psicosociales, la normativa general de referencia sí recoge la obligatoriedad de abordar estos riesgos y de intervenir frente a los factores de riesgos psicosociales, de la misma manera que ante los demás tipos de factores de riesgo, dado que los factores de riesgo psicosocial tienen su origen en determinadas características de la organización del trabajo.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en el artículo 4.7.d. define “condición de trabajo” como *cualquier característica del trabajo que pueda influir en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador* y señala que quedan específicamente incluidas *“todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación”*.

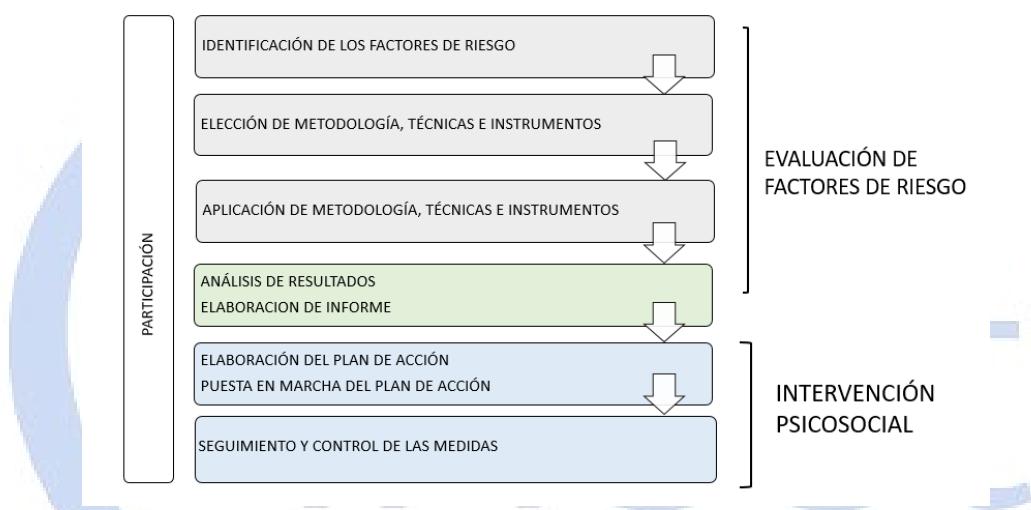
En el artículo 14.2, la LPRL señala que *“el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales”*, por lo tanto, tiene obligación de realizar la prevención

también de los riesgos psicosociales.

En este sentido, la intervención frente a los riesgos psicosociales ha de tener las mismas características que la intervención frente a cualquier otro riesgo. La acción preventiva sobre los riesgos psicosociales también se rige por los principios de la acción preventiva recogidos en el artículo 15 de la LPRL.

2. CONCEPTO

La intervención psicosocial forma parte del proceso de gestión preventiva de los riesgos psicosociales. Si bien la primera fase de la gestión preventiva psicosocial es la evaluación de factores psicosociales, es decir el diagnóstico de la situación, la segunda fase consiste en intervenir sobre esos factores.



Fuente: modificado de NTP 702. El proceso de evaluación de los factores psicosociales

En la fase de intervención psicosocial se parte, por lo tanto, de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales para:

- elaborar el plan de acción,
- ponerlo en marcha y
- realizar el seguimiento y control de las medidas propuestas.

Así, la intervención psicosocial es un **proceso** que comprende **la definición, la planificación, la implementación y el seguimiento de acciones (medidas preventivas) concretas, dirigidas a eliminar o disminuir la exposición a factores de riesgo psicosocial**.

A este proceso de intervención psicosocial a menudo se le denomina **programa de intervención psicosocial**, dado que en definitiva consiste en la programación y ejecución de acciones o medidas preventivas. En cualquier caso, la intervención psicosocial se refiere al **conjunto de actividades dirigidas a mejorar las condiciones de trabajo que afectan a la salud psicosocial**.

3. DISEÑO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN

El diseño de las medidas de intervención forma parte de la planificación de la actuación preventiva, siguiendo las obligaciones legales señaladas en el artículo 16 de la LPRL y los artículos 8 y 9 del RSP. Así, la planificación de las medidas de intervención debe contemplar, al menos, los elementos que marca la normativa al respecto, a saber:

- medios humanos y materiales necesarios, así como asignación de los recursos económicos precisos para la consecución de los objetivos propuestos,
- planificación para un período determinado,
- establecimiento de fases y prioridades de su desarrollo y
- seguimiento y control periódico.

Realizar una buena planificación de las medidas de intervención es especialmente importante en la actuación sobre riesgos psicosociales para que la intervención sea de calidad y se obtengan así resultados eficaces de forma eficiente. De esta manera, al diseñar las medidas en una intervención psicosocial se planificará:

- **Definiendo los objetivos:** los objetivos tienen que responder a lo que se pretenden alcanzar, de forma clara, concreta y medible. Cuanto mejor se especifiquen, más fácil será evaluarlos después.
- **Determinando el grupo diana:** hay que especificar cuál es el grupo o grupos de personas destinatarias de la acción; pueden ser puestos, colectivos, departamentos, centros... Puede suceder que para solucionar un problema detectado en un colectivo se intervenga sobre otro, por ejemplo, para mejorar la falta de autonomía de las personas que trabajan en un departamento podría formarse en técnicas de liderazgo a sus mandos intermedios.
- **Concretando las acciones específicas:** para clarificar y decidir qué acciones o medidas preventivas se van a llevar a cabo se puede recurrir a los siguientes recursos y fuentes de información:
 - El informe de resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.
 - Las recomendaciones preventivas generales que proporcionan distintos métodos de evaluación de riesgos psicosociales y manuales de psicosociología, aunque estas medidas generales deberán adaptarse y concretarse en medidas preventivas específicas para cada empresa u organización.
 - Las recomendaciones de buenas prácticas basadas en experiencias de otras empresas u organizaciones.
 - La información que ofrecen los distintos actores dentro de la organización. Es especialmente interesante consultar a mandos intermedios y trabajadores/as, dado que son quienes mejor conocen cómo les afectan las condiciones de trabajo y qué medidas pueden funcionar mejor o, por el contrario, que dificultades pueden encontrar.
 - La experiencia acumulada en otras áreas de gestión y actividad preventiva. En cualquier caso, muchas de las actuaciones de una intervención psicosocial exigen colaboración e implicación de diferentes áreas de la empresa, por lo que se hace necesario consultarles sobre las medidas preventivas.
- **Marcando el plazo de ejecución para cada medida:** es necesario marcar plazos para poner

en marcha cada medida, para ello se tendrán en cuenta los criterios que se explicarán en el siguiente epígrafe.

- **Designando responsables para cada acción:** serán las personas encargadas de que se ponga en marcha la acción y realizarán la coordinación y gestiones necesarias para ello.
- **Asignando los recursos:** en la gestión psicosocial se requieren sobre todo recursos humanos y temporales, dado que la mayoría de las medidas preventivas psicosociales tienen que ver con reorganizar el trabajo. No obstante, se tendrá en cuenta en la planificación si se necesitan recursos materiales o económicos de algún tipo.
- **Estableciendo indicadores:** que permitan hacer seguimiento de las acciones y evaluar la eficacia de las acciones implantadas. La evaluación no debe ser solo a corto plazo, sino a medio-largo plazo, ya que el mantenimiento del efecto en el tiempo es uno de los aspectos más complejos de lograr.

Todo esto debe quedar debidamente documentado, para ello resulta especialmente útil utilizar tablas, similar a la que se presenta a continuación, que ayudan a recoger toda la información de los distintos elementos de forma coherente y ordenada.

Planificación de la implementación								Planificación Seguimiento		
Factores sobre los que se actúa	Objetivos	Acciones	Grupo/s destinatarios	Plazo implementación	Agentes implicados		Recursos		Indicadores	Plazos
					Responsable	Otros	Materiales	Económicos		
		1. 2. 3.								

Fuente: modificada a partir de modelo FO del FPSICO 3.1

En resumen, el diseño de las medidas de intervención requiere una perspectiva a medio y largo plazo para que los cambios sean duraderos y los efectos positivos de la intervención se consoliden a nivel organizacional, por ello es necesario que las actuaciones no sean improvisadas o aisladas, sino bien planificadas.

Factores de éxito a tener en cuenta en el diseño de medidas de intervención psicosocial

Las limitaciones o deficiencias más frecuentes en los programas de intervención psicosocial son:

- actuar exclusivamente a nivel individual y/o cuando ya se ha producido algún daño,
- diseñar medidas aisladas y/o superficiales,
- diseñar estrategias de cambio a corto plazo,
- implantar medidas no adaptadas a la empresa u organización concreta y
- falta de implicación de la dirección o de otros actores (línea jerárquica, trabajadores, etc.)

Estos factores deben por lo tanto ser evitados durante el diseño de la intervención psicosocial.

Por el contrario, tanto en la literatura científica sobre evaluación de intervenciones psicosociales, como en las recopilaciones de casos y buenas prácticas, se identifican una serie de elementos comunes en los programas exitosos. Algunos de estos factores de éxito necesarios, pero no suficientes, en una intervención psicosocial son que:

- **se base en un adecuado análisis y evaluación del riesgo:** la intervención tendrá éxito siempre que se base en un diagnóstico en profundidad, que permita comprender cómo es la exposición a los factores de riesgo psicosocial y qué trabajadores y trabajadoras se ven afectados. Se trata por lo tanto de partir de situaciones y necesidades reales;
- **las soluciones sean adaptadas para cada contexto:** se deben buscar soluciones específicas para las exposiciones a factores de riesgos psicosociales en cada organización, en un momento determinado, y con sus características particulares. No existe un vademécum de la intervención psicosocial que describa el tipo de acciones indicadas para cada situación. Por ello, corresponde a cada organización establecer una intervención a medida, con soluciones adaptadas a sus necesidades y realidad;
- **se traten los riesgos psicosociales como a los demás riesgos:** frecuentemente se coloca el foco de actuación sobre las personas y no sobre la organización del trabajo, debido a que se le da más importancia a la vulnerabilidad individual y a las exposiciones extralaborales, lo que entorpece el abordaje desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales. Es importante, por lo tanto, normalizar los riesgos psicosociales, seguir los principios de acción preventiva, e integrar la prevención psicosocial en la gestión preventiva de la empresa;
- **se cuide el proceso de intervención:** el proceso de intervención es tan importante como el resultado, por ello es fundamental planificar cómo se va a realizar la intervención y no solo qué se va a hacer, ya que medidas preventivas técnicamente idóneas pueden ser fuente de nuevos problemas si la manera de implantarlas no es la adecuada;
- **se planifiquen y diseñen las actuaciones a medio y largo plazo:** las medidas relacionadas con los riesgos psicosociales suelen necesitar un tiempo para producir efectos, además, para que los cambios sean duraderos, es necesario que las mejoras en la exposición a factores de riesgo psicosocial se consoliden y esto no se logra con actuaciones improvisadas o aisladas, tal y como se ha mencionado anteriormente;
- **se cuente con el compromiso de la dirección:** aunque la evaluación haya sido liderada por el servicio de prevención o la modalidad preventiva por la que se haya optado, la dirección tiene que hacer suyos los resultados y convertirlos en un plan de acción, dado que es quien puede poner en marcha las medidas preventivas, especialmente las que implican cambios organizativos. La dirección debe estar convencida e implicada, y eso va más allá de difundir un escrito a toda la plantilla solicitando su colaboración en la aplicación de un cuestionario o recibir información puntual de cómo va el proceso hasta que llegue el momento de tomar decisiones. Su participación, directa o a través de sus representantes, en todas y cada una de las fases de la intervención, es la forma ideal;
- **se establezcan procesos de participación de los/as trabajadores/as:** contar con la visión de las propias personas afectadas (los y las trabajadores) durante el análisis de las causas de los problemas hallados (factores de riesgo psicosocial), así como para el análisis y el debate sobre cómo resolverlos, favorece la implicación y el compromiso en la aplicación de las medidas preventivas. Existen diversos mecanismos de participación, de hecho, se puede establecer una estrategia que combine diferentes mecanismos de participación de los distintos agentes para cada fase del proceso. Una de las fórmulas más exitosas son los

grupos de trabajo, también denominados comisiones de trabajo, círculos de calidad, círculos de prevención psicosocial, etc.

4. PRIORIZACIÓN DE LAS MEDIDAS. CRITERIOS. PRINCIPIOS DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

Dado que habitualmente no es posible poner en marcha todas las actuaciones a la vez, es necesario adoptar de forma progresiva dichas actuaciones. Para ello se tendrán en cuenta una serie de criterios y principios.

En primer lugar, se atenderá a lo establecido por la normativa. Así, hay que priorizar teniendo en cuenta lo establecido en el **artículo 15 de la LPRL**, que muy especialmente aplica en la priorización de medidas preventivas en el ámbito psicosocial cuando señala:

- “c) Combatir los riesgos en su origen.
- d) 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.
- f) Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- h) Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual”.

Por otra parte, los artículos 8 y 9 del RSP establecen uno de los criterios de prioridad más relevantes en la planificación de la actividad preventiva, en términos cuantitativos: la **magnitud y número de trabajadores expuestos**.

Estos criterios, que cuantifican la gravedad del riesgo psicosocial, se deben combinar con criterios cualitativos, actuando primero sobre los factores, colectivos y puestos en los que:

- las exposiciones a factores de riesgo tienen causas claramente identificadas;
- la solución es más viable, por ejemplo, se puede realizar con recursos propios o fáciles de conseguir, o que no se espera que generen conflicto, o que son medidas con alta aceptabilidad y/o que son de aplicación rápida;
- las acciones inciden sobre varios factores de riesgo a la vez;
- por el contrario, se evitarán acciones que, si bien solucionan un factor de riesgo, pueden empeorar otro/s.

Resulta lógico comenzar por las acciones más sencillas, para hacer visible cuanto antes la utilidad y así consolidar el compromiso de los distintos agentes de la prevención con la intervención psicosocial. En paralelo, se pueden ir debatiendo las acciones de mayor complejidad, para abordarlas a medio plazo. Por ello, se priorizarán actuaciones en función de la dimensión colectiva del problema, pero también en función del grado de conocimiento sobre sus causas y soluciones, así como del conocimiento de la población objeto de la intervención, de la capacidad para modificarlo con medios propios, de si se dispone o no de un agente apropiado para llevar a cabo la acción y del coste de la acción, pero también del coste de la no acción.

Por otro lado, también se priorizarán las medidas teniendo en cuenta los niveles de actuación. Y es que las medidas preventivas pueden clasificarse en tres niveles de actuación:

- **Prevención primaria o prevención en origen:** son actuaciones proactivas que, según

nuestro marco legal en PRL, son las prioritarias (artículo 15 de la LPRL). Este tipo de medidas se dirigen a eliminar los factores de riesgo psicosocial o a modificarlos. Se trata por lo tanto de eliminar o reducir la exposición actuando sobre la organización del trabajo. Algunos ejemplos serían: rediseñar tareas, reducir la carga de trabajo, mejorar la comunicación, definir bien las funciones de las personas que forman parte de un equipo, o flexibilizar horarios de entrada y salida. Estas son actuaciones preventivas.

- **Prevención secundaria o estrategias para mejorar la resistencia de las personas expuestas:** son acciones que no inciden sobre el origen de los factores de riesgo psicosocial (la organización del trabajo), a menudo porque no se pueden eliminar, como es el caso por ejemplo de la exposición a altas exigencias emocionales en determinados puestos de trabajo. Su objetivo es proteger a los trabajadores/as expuestos/as, modificando sus respuestas individuales a las exposiciones, es decir, estas medidas se centran en mejorar el afrontamiento individual de las exposiciones a factores de riesgo, dotándoles de recursos y permitiendo que desarrollen habilidades concretas. Sus efectos beneficiosos solo se mantienen en el tiempo cuando se asocian a otras acciones que actúan sobre las fuentes de exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Algunos ejemplos serían los programas de gestión individual del estrés o las actividades formativas dirigidas a personas que trabajan con usuarios potencialmente conflictivos, etc. Aunque no sea una actuación en origen también se considera preventiva, dado que pretende evitar que se produzcan daños a la salud.
- **Prevención terciaria o estrategia terapéutica:** son actuaciones reactivas, que se adoptan cuando el daño a la salud ya se ha producido. Estas medidas intentan minimizar los efectos de la materialización del riesgo por medio de tratamientos, intentan compensar o rehabilitar a trabajadores/as con síntomas o enfermedades. Se trata de una respuesta de urgencia, indispensable en algunas situaciones (por ejemplo, cuando existen casos de acoso), pero que no resulta suficiente. Algunos ejemplos serían los servicios de atención psicológica para la persona trabajadora y para su familia. Actúa correctivamente, dado que el daño ya se ha producido.

Se priorizará un abordaje de la intervención que prevenga los daños, es decir, a nivel primario y secundario. Muy especialmente se priorizará la intervención a nivel primario porque así se evitan los riesgos en origen. Sin embargo, en caso de detectarse daños a la salud se deben poner en marcha medidas a nivel terciario para minimizar los daños que puedan estar sufriendo los/as trabajadores/as. De cualquier modo, las acciones a nivel terciario, al ser correctivas, se combinarán con actuaciones de los otros niveles, es decir, se debe planificar un abordaje integral, que responda al diagnóstico realizado, corrigiendo, pero también previniendo, que se repitan exposiciones dañinas.

En resumen, se priorizarán **las actuaciones colectivas y centradas en la organización del trabajo, el puesto y la tarea**, frente a las intervenciones sobre las personas o, en cualquier caso, se actuará de forma complementaria.

5. INTERVENCIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CONTENIDO Y NATURALEZA DE LA TAREA Y LAS RELACIONES PERSONALES

Si se atiende al foco u origen de los factores de riesgos psicosociales, las medidas de intervención psicosocial se pueden agrupar en aquellas dirigidas a mejorar:

- la organización del trabajo,

- el contenido y naturaleza de la tarea o
- las relaciones personales.

Intervenciones específicas sobre la organización del trabajo

Las intervenciones específicas sobre la organización del trabajo se centran en aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que tienen que ver con la estructura organizativa, como la distribución de roles y funciones dentro de una organización, pero también con la comunicación, los estilos de liderazgo y supervisión o las formas de trabajo.

A continuación, se expone una lista no exhaustiva de medidas preventivas que se pueden utilizar en intervenciones psicosociales específicas sobre la organización del trabajo.

- **Definir con claridad roles y responsabilidades:** la definición y clarificación de las funciones, las competencias y las responsabilidades del puesto de trabajo mejora la gestión de las expectativas, tanto de la empresa como del trabajador/a con respecto a su trabajo, y así la satisfacción de ambas partes, además facilita la toma de decisiones. Por otra parte, la distribución adecuada y la clarificación de roles y funciones ayuda a disminuir, por ejemplo, la exposición a conflictos de rol y mejora el control sobre el propio puesto de trabajo.

Se puede aplicar ante la existencia de tareas compartidas por distintos puestos, tareas poco definidas y no asumidas completamente por los trabajadores/as.

- **Aumentar la autonomía:** consiste en promover la autonomía de los trabajadores/as para decidir cuestiones que tienen que ver con su propio trabajo, como la distribución y planificación de las tareas, el método de trabajo a seguir, el orden y cantidad de tareas y el ritmo de trabajo, así como el tiempo de descanso, etc., con el objeto de lograr un mayor control que le permita adecuar mejor las demandas de trabajo a los recursos con los que cuenta.

Se puede aplicar en situaciones donde los trabajadores y trabajadoras tienen pocas opciones de control sobre su propio trabajo porque existe, por ejemplo, una estricta supervisión por parte de los mandos intermedios.

- **Reuniones de trabajo efectivas:** las reuniones de trabajo efectivas (bien planificadas, estratégicas y participativas) resultan una herramienta importante de comunicación y participación. Incrementan la capacidad de trabajar con otras personas, potencian la toma de decisiones aceptadas por el grupo y mejoran la gestión y *feedback* de los equipos.

Se puede aplicar en situaciones en las que los equipos no están cohesionados o realizan reuniones en las que, lejos de coordinar su trabajo, surgen conflictos o no se llega a acuerdos, etc.

- **Gestión de la comunicación:** dado que la comunicación es el principal vehículo a través del cual se produce el intercambio de información en la organización, se debe establecer un buen sistema para intercambiar la información, de forma que se evite la desinformación o las distorsiones.

Se puede aplicar cuando se detecten problemas de comunicación debidos, por ejemplo, a canales o estilos de comunicación ineficaces o inexistentes.

- **Entrenamiento de trabajo en equipo:** emplear estrategias, procedimientos y metodologías que mejoren la coordinación y colaboración de un grupo de trabajo, de forma que se mejora la cohesión del equipo y el apoyo social.

Se puede aplicar, por ejemplo, en grupos de trabajo con ausencia de objetivos comunes, desmotivados y con falta de apoyo social.

Intervenciones específicas sobre el contenido y la naturaleza de la tarea

Las intervenciones específicas sobre la tarea se centran en mejorar los aspectos relacionados con su contenido y su naturaleza. Estas medidas preventivas permiten a la persona trabajadora sentir que lo que hace sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y para la sociedad en general, y además le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

A continuación, se expone una lista no exhaustiva de medidas preventivas que se pueden utilizar en intervenciones psicosociales específicas sobre las tareas, especialmente para evitar el trabajo monótono y repetitivo.

- **Rotación de puestos:** consiste en el intercambio periódico de puestos de trabajo entre varios trabajadores/as, de forma que las tareas más tediosas se reparten entre varias personas. Contribuye a mejorar la adaptación a la empresa y el desarrollo de habilidades y conocimientos. Permite a los trabajadores/as descansar de tareas monótonas y repetitivas.

Se puede aplicar, por ejemplo, en los puestos de trabajo que conlleven mucha repetición o monotonía.

- **Ampliación de tareas:** se trata de introducir mayor variedad de tareas a un puesto de trabajo de forma que resulte más satisfactorio, siempre y cuando no suponga una mayor carga de trabajo y fatiga. La ampliación de tareas se debe realizar entre puestos similares desde el punto de vista cualitativo.

Se puede aplicar en puestos de trabajo con tareas rutinarias, con poco contenido y que no permitan la aplicación o adquisición de conocimientos.

- **Enriquecimiento de tareas:** consiste en incorporar nuevo contenido a la tarea. Se persigue no solo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también diseñar tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan y de su desarrollo profesional.

Se puede aplicar, por ejemplo, en personal desmotivado con su desarrollo profesional, que necesite aumentar las exigencias cuantitativas o cualitativas de su puesto de trabajo.

Intervenciones específicas sobre las relaciones personales

Las intervenciones específicas sobre las relaciones personales se centran en mejorar las relaciones entre el personal de una organización, evitando así posibles situaciones de conflicto o acoso. En este sentido, son especialmente relevantes las relaciones entre las personas responsables y el personal subordinado. Unas adecuadas relaciones laborales son la base para el desarrollo de un clima de confianza entre la plantilla y fomentan el apoyo social.

- **Mejora de las habilidades sociales:** las habilidades sociales se aprenden durante el proceso de socialización, pero se pueden desarrollar y mejorar a lo largo de la vida. Llevar a cabo acciones que permitan desarrollar determinadas habilidades sociales servirá para facilitar la relación entre las personas que interactúan en el trabajo.

Se puede aplicar en grupos de trabajo con poca cohesión, donde se producen conflictos, o

cuando se presta un servicio a clientes o usuarios y potencialmente se pueden producir conflictos.

- **Prevención y resolución de conflictos:** consiste en establecer en la organización una política de prevención de conflictos, acompañada de los procedimientos o mecanismos necesarios. Por ejemplo, por medio de medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros/as, como pueden ser los sistemas de remuneración y de promoción justos y transparentes, etc. Pero también consiste en diseñar mecanismos de detección precoz de conflictos interpersonales y procedimientos de resolución rápida y eficaz.

Se puede aplicar ante la sospecha o detección de situaciones conflictivas.

- **Mediación:** en el caso de detectarse un conflicto se pueden poner en marcha un proceso de mediación, en el que una tercera parte, imparcial y neutral, interviene en la disputa mediando con el fin de lograr un acuerdo entre las partes enfrentadas. 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.
- Ratificación por la empresa de los acuerdos alcanzados.

Se puede aplicar ante la evidencia de un conflicto entre dos partes con disposición a participar en la mediación.

- **Elaboración de códigos éticos:** la elaboración y difusión de códigos éticos plasma por escrito una declaración del compromiso de la organización en relación con el trato respetuoso e igualitario entre todas las personas que la componen. Estos códigos permiten mostrar la implicación con la erradicación de conductas abusivas, defendiendo el derecho de todos los/as trabajadores/as a recibir un trato digno, favorecen la tolerancia y el respeto hacia las diferencias individuales, y evitan la aparición de conductas de falta de respeto, discriminación y acoso de todo tipo.

Se puede aplicar en cualquier organización como medida preventiva o ante la evidencia de situaciones de falta de respeto o acoso.

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN

Para que la gestión psicosocial tenga éxito es imprescindible realizar seguimiento y evaluación del programa de intervención, tanto de las medidas de acción puestas en marcha como del propio proceso de intervención. Evaluar y hacer seguimiento de las medidas de intervención consiste, por lo tanto, en conocer si las medidas implantadas, y la forma en que son implantadas, son eficaces y mejoran aquellos factores de riesgo psicosocial que pretendían eliminar o disminuir. De esta forma, si se detecta que la intervención no está siendo eficaz, es posible corregirla y reorientarla.

La evaluación y seguimiento de las medidas de intervención debe formar parte de la planificación desde el principio, tal y como se recoge en el artículo 16 de la LPRL, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha y haciendo ajustes y correcciones, en caso de ser necesarios.

Para poder realizar la evaluación y seguimiento de las medidas de intervención previamente

tienen que estar bien definidos los objetivos que se persiguen con cada actuación o medida preventiva. Estos **objetivos** deben ser específicos (qué se quiere conseguir exactamente), alcanzables (realistas con los recursos que se cuentan), pero además deben ser **medibles**, para lo que se plantearán indicadores que permitan valorar el nivel de ejecución e impacto alcanzado.

Por lo tanto, la evaluación de la eficacia de las medidas preventivas se puede abordar evaluando dos aspectos: los resultados y el propio proceso de intervención.

Para la **evaluación de resultados** de las medidas se incluirán en la planificación de la intervención **indicadores de impacto**. Estos indicadores de impacto pueden ser **cuantitativos o cualitativos**.

Son indicadores cuantitativos, por ejemplo:

- la disminución en un 80% de la exposición a X factor de riesgo. Esto se puede comprobar repitiendo la evaluación psicosocial;
- la disminución en un 50% de la tasa de incapacidad temporal, obtenida por ejemplo de registros propios de la vigilancia de la salud o de Recursos Humanos;
- la disminución en un 50% del índice de rotación de puestos, etc.

Son indicadores cualitativos, por ejemplo:

- la mejora del clima laboral percibido;
- las opiniones de las personas que componen el colectivo diana objeto de la intervención, etc.

La evaluación de los resultados debe realizarse a corto, medio y largo plazo, ya que el mantenimiento en el tiempo de los efectos de las medidas es uno de los aspectos más sensibles, como ya se ha comentado. Además, muchos de los cambios en los factores de riesgo psicosocial no producen efectos hasta pasado un tiempo.

La **evaluación del proceso de intervención** se realiza a través de indicadores de proceso, que también serán establecidos en la planificación de la intervención. Estos pueden ser nuevamente cuantitativos o cualitativos. Son indicadores del proceso, por ejemplo:

- índice de participación y asistencia a reuniones,
- número de usuarios de determinadas actividades voluntarias,
- cumplimiento del *planning* establecido,
- opiniones de las personas que participan en el proceso de intervención de alguna forma, recogidas mediante actas de reuniones, cuestionarios de satisfacción, análisis de grupos de discusión, etc.