
La intervenció organitzacional

PID_00251159

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Aproximació conceptual	9
2. Intervenció des de la psicologia (T+O+RH)	12
2.1. La psicologia del treball	12
2.2. La psicologia de les organitzacions	13
2.3. La psicologia dels recursos humans	15
3. Intervenció en crisi enfront de prevenció	17
4. Programes d'intervenció	19
4.1. Fases d'intervenció	19
4.2. Components del procés	20
4.3. Components del programa	20
5. Models d'intervenció	23
5.1. Model PMCO (Cárdenas i Villamizar)	23
5.2. Model AMIGO (Peiró)	24
Activitats	29
Bibliografia	31

Introducció

Les empreses han d'adaptar-se al canvi permanent i aprofitar les seves capacitats i fortaleses. Els nous temps demanen unes qualitats fonamentals en les organitzacions, com la flexibilitat, l'especialització, l'afrontament de canvis turbulents i les intervencions en un entorn VUCA. En paraules filòsof Immanuel Kant: «la intel·ligència d'un individu es mesura per la quantitat d'incertesa que és capaç de suportar». Aquesta frase també seria aplicable a les empreses i les organitzacions. Així doncs, les organitzacions si desitgen ser sostenibles hauran de ser capaces d'intervenir de manera àgil i ràpida.

Una intervenció pot definir-se com un mètode sistemàtic de tipus científicotècnic que un o diversos especialistes du a terme, a petició d'un client, generalment col·lectiu (grup, organització o institució), per contribuir a alliberar o a suscitar forces, fins llavors inexistents o potencials, de vegades bloquejades, amb vista a un canvi explícitament desitjat.

En el marc de la psicologia del treball, les organitzacions i els recursos humans, les intervencions poden ser de tipus diversos. La psicologia del treball pot realitzar intervencions en l'activitat laboral de les persones i en com les persones realitzen les seves tasques. Les persones són analitzades com a empleats. L'objecte d'estudi i la seva intervenció són les conductes de les persones. La psicologia de les organitzacions pot intervenir el comportament col·lectiu dels empleats en relació amb el sistema sociotècnic que és l'organització. I la psicologia dels recursos humans pot intervenir la conducta interactiva entre les persones i les estructures sociotècniques, en particular les condicions en les quals s'estableixen aquestes relacions, el seu desenvolupament i la seva finalització.

Una intervenció pot ser en crisi o en prevenció. La intervenció pot ser considerada en crisi i/o prevenció en funció dels diferents tipus d'objectius perseguits. La intervenció en crisi té dos aspectes: d'una banda, el suport que consisteix a parar esment als problemes laborals expressats per la persona, i de l'altra, la descontextualització que consisteix a treure l'empleat del seu entorn laboral quotidià.

La intervenció preventiva pot prendre tres formes: la primària, la secundària i la terciària. També s'expliquen les fases i els components d'un programa d'intervenció. Finalment, s'exposa el model PMCO, que és una eina d'intervenció sobre el clima organitzacional l'objectiu de la qual és millorar la qualitat de les relacions interpersonals en l'organització. La finalitat és crear canvis en l'actitud enfront de l'acompliment laboral i s'evidencia en més productivitat, comunicació, confiança, sentit de pertinença, treball en equip i

nivell de satisfacció. I també el model AMIGO, que ressalta el caràcter global i «gestàltic» de l'organització i evita una visió parcial de cadascun dels elements que la configuren.

Objectius

- 1.** Identificar les principals característiques dels entorns VUCA.
- 2.** Tenir coneixement de l'ENOP i de l'EAWOP.
- 3.** Distingir tres grans àrees de la psicologia: treball, organitzacions i recursos humans.
- 4.** Comparar la intervenció en crisi amb la intervenció preventiva.
- 5.** Analitzar les fases i els components d'un programa d'intervenció.
- 6.** Aplicar els models PMCO i AMIGO a les organitzacions.

1. Aproximació conceptual

Els nous temps demanen unes qualitats fonamentals en les organitzacions com la flexibilitat, l'especialització, l'enfrontament de canvis turbulents i les intervencions en un entorn VUCA. Així doncs, es tracta d'adaptar-se al canvi permanent i aprofitar les capacitats i fortaleeses organitzacionals.

El terme *VUCA* és un acrònim anglosaxó que descriu entorns caracteritzats per la **volatilitat** (*volatility*), la **incertesa** (*uncertainty*), la **complexitat** (*complexity*) i l'**ambigüïtat** (*ambiguity*). En paraules del filòsof Immanuel Kant, «la intel·ligència d'un individu es mesura per la quantitat d'incertesa que és capaç de suportar». Això també seria aplicable a les organitzacions.

Actualment, s'evoluciona cap a un tipus d'organització substancialment diferent, on prevalen nous principis i estructures a causa que molts dels fonaments actuals es van formular a la revolució industrial. Així doncs, les organitzacions, si desitgen ser sostenibles, hauran de ser capaces d'intervenir de manera àgil i ràpida.

Des d'una perspectiva etimològica, Moliner (2012) realitza una definició d'*intervenir* basada en cinc accepcions.

Així, intervenir seria: «1.-Participar. Prendre part. Actuar juntament amb altres en cert assumpte, acció o activitat; 2.-Fiscalitzar. Inspeccionar algú que té autoritat per fer-ho; 3.-Intervenir. Succeir una cosa que influeix en el desenvolupament d'un succés o el canvia».

Les tres que s'indiquen són aplicables a l'entorn organitzacional i laboral.

Des de la perspectiva de la psicologia de les organitzacions, segons Petit (2008), apareixen **cinc perspectives** quan s'agrupen els sinònims de la paraula intervenció:

- la presa de paraula (la intervenció d'un orador),
- la mediació, la intercessió, els bons oficis, l'ajuda, el suport i el concurs,
- la intromissió, la ingerència, la intrusió i la interposició,
- l'operació quirúrgica, i
- per extensió: l'acció (la intervenció presa en el sentit d'un factor que influeix i explica un determinat fenomen).

Aquest autor considera que la idea de l'existència d'un tercer és àmpliament dominant. Així doncs, en tota intervenció hi ha un tercer que participa i intercedeix.

El terme *intervenció* en l'àmbit psicosocial és relativament recent (San Juan Guillén, 2000). Pelechano (1980, pàg. 326) ha realitzat una aproximació al terme:

«Es tracta d'un acostament on s'insisteix en una programació sistemàtica del canvi humà en el pla individual i institucional. Aquesta programació ha d'estar assentada en principis i resultats científics i el seu model d'actuació és psicològic d'aprenentatge, això és, instruccional o educatiu».

La intervenció **pressuposa l'acció** en contraposició a l'estudi o diagnòstic, el **caràcter científic** enfront de la pràctica artesanal, i la seva aplicació a **àmbits col·lectius i socials** enfront de tractaments individuals (Fernández-Ballesteros, 1996).

Pot considerar-se que intervenir comporta fer una mediació entre dos elements diferents. Aquesta mediació pot ser impositiva o voluntària, activa o passiva, sistèmica o molecular. Els trets distintius de la intervenció són l'autoritat professional, la intencionalitat de millorar positivament la situació i l'escenari d'interacció social.

Així mateix, Martín, Chacón i Martínez (1993) assenyalen que intervenir es refereix a la introducció, interposició o intermediació des d'una postura d'autoritat, d'un element extern entre dues parts, amb la intenció de modificar o interferir en el funcionament d'un procés o sistema en una direcció donada. Així, la intervenció comporta un **procés d'interferència o influència i persegueix un canvi**.

Igualment, Ardoino (2010) entén la intervenció com un mètode més o menys sistemàtic dut a terme a títol oneros, com a mínim professional, per un o diversos tècnics, a petició d'un client, generalment col·lectiu (grup, organització o institució), per contribuir a **alliberar o suscitar forces** fins llavors inexistents o potencials, de vegades bloquejades, amb vista a un canvi desitjat.

Complementàriament, Pelechano (1981) considera que apareixen **quatre nuclis d'interès** en la intervenció psicològica i social:

1) S'intervé en alguna cosa o sobre algú, apareix una participació activa i una observació participativa, el professional es torna observador participant.

2) S'admet la pluricausalitat funcional i es parla més d'influència que de determinació, és a dir, els judicis causals són difícils d'efectuar, i s'accepta la covariació funcional.

3) Es proposa una actuació forta, o sigui, control de l'ambient, programació de conductes analitzades, tractament de casos, etc.

4) Es proposa una avaluació continuada dels programes dissenyats amb la finalitat de reorientar-los si és necessari.

En la intervenció organitzacional, apareixen alguns **conceptes clau** que la fonamenten, que són:

- **Autoritat:** s'utilitza com a sinònim d'exterioritat al problema; és un saber i el fer científic en la resolució dels problemes, que respon a l'ajuda sol·licitada per l'organització.
- **Interacció:** hi ha tres sistemes (empleat/treballador, organització, interacció) que estan intercomunicats i definits per un context, on la negociació defineix cadascun dels esdeveniments d'intervenció. La presència del sistema d'interacció implica reconèixer el caràcter històric i idiosincràtic de cada intervenció.
- **Procés:** en el sentit que la realitat social, organitzacional i laboral no és estàtica.
- **Canvi:** entès com la modificació, la variació o el desplaçament en la direcció d'una estructura o d'un procés. Aquest pot ser brusc o progressiu. Implica un objectiu cap al qual es dirigeix, un motiu pel qual es canvia i qui genera el canvi.
- **Complementarietat:** tota intervenció és complexa i no dicotòmica, cada situació permet analitzar les amenaces, les febleses, les oportunitats i les forteses. Tota intervenció no és absoluta, és relativa a alguna cosa.
- **Interdependència:** la interacció social i organitzacional suposa l'existència d'un camp complex de realitats. Totes coexisteixen i estan interrelacionades. Fins i tot una organització o un empleat no pot determinar la seva identitat personal, entre altres variables, si no és en relació amb els altres.
- **Equilibri inestable:** la ruptura de la inèrcia i de l'homeòstasi suposen la pertorbació de l'ordre establert. Sens dubte, la tendència de les organitzacions porta a la cerca d'un equilibri. Però aquest equilibri és necessàriament provisional, perquè la supervivència de l'organització es caracteritza per una embranzida permanent cap a objectius i mercats cada vegada més grans.

2. Intervenció des de la psicologia (T+O+RH)

L'European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), creada el 1991, té la missió de promoure i recolzar el desenvolupament de la psicologia del treball, les organitzacions i els recursos humans a Europa. Els seus objectius bàsics estan relacionats amb **la promoció de l'exercici professional, l'actualització de la formació i la potenciació de la recerca** en aquest àmbit d'intervenció professional (www.eawop.org). Es tracta de dissenyar un marc comú de desenvolupament i d'exercici de la pràctica professional des de la perspectiva de la mobilitat dels professionals entre els diversos països de la Unió Europea.

A més, el 1981 es va crear el nucli fundacional de l'anterior associació, que es va denominar ENOP (*European Network of Organizational Psychologists*). El seu objectiu és reunir els professors universitaris de l'àmbit de la psicologia i l'empresa per promoure la formació acadèmica i no acadèmica i també l'activitat investigadora (www.enop.ee).

L'ENOP planteja una harmonització dels continguts de formació que vinculen la psicologia i l'empresa que han d'ensenyar-se als futurs professionals. Això afecta les diferents universitats europees tenint en compte la diversitat existent. En aquest sentit, l'ENOP ha desenvolupat un model de referència per a la formació en aquest àmbit.

El model de l'ENOP (Roe, 2003) distingeix tres grans àrees d'especialització, que no són excloents, i per tant són complementàries, en l'àmbit de la psicologia (P+O+RH): la psicologia del treball, la psicologia de les organitzacions i la psicologia dels recursos humans.

2.1. La psicologia del treball

S'ocupa de l'activitat laboral de les persones i de com les persones realitzen les seves tasques. Les persones són analitzades com a empleats («Coll blanc enfront de coll blau»). L'objecte d'estudi són les conductes i les experiències de les persones. Algunes de les seves característiques són:

- investiga la conducta i l'experiència humana en contextos relacionats amb el treball,
- és una disciplina bàsica i aplicada i
- és una ciència explicativa i una tecnologia d'intervenció.

Les temàtiques més importants que tracta són:

- absentisme i rotació,

- ambient de treball,
- anàlisi, disseny i (re)disseny de llocs,
- competències professionals,
- condicions de treball,
- compliment,
- disseny d'eines,
- disseny de tasques,
- errors i cansament,
- esforç,
- fatiga,
- motivació,
- riscos psicosocials (*burnout*, estrès laboral, *mobbing*, *bossing*, etc.),
- salut laboral,
- satisfacció,
- sobrecàrrega laboral,
- temporització de les tasques,
- treball i edat,
- treball i dona,
- treball i TIC,
- treball i personalitat, i
- treball en general (significat, continguts, etc.).

2.2. La psicologia de les organitzacions

Se centra en el comportament col·lectiu dels empleats en relació amb el sistema sociotècnic que és l'organització. Les persones implicades en aquesta estructura són considerades «membres organitzacionals».

A més, és aquella part de la psicologia científica que tracta sobre els problemes humans i psicològics que es presenten en les organitzacions o, també, la disciplina científica que estudia el comportament organitzacional. Aquestes són les accions dels membres organitzacionals, en les tasques organitzacionals, en els rols organitzacionals i en els escenaris conductuals dins de l'organització. Els seus elements fonamentals són:

- És una ciència aplicada.
- Estudia el comportament de l'ésser humà en el context de les organitzacions.
- Està interessada en organitzacions no laborals: polítiques, sindicals, ONG, etc.
- És interdisciplinària.

- Està centrada en l'estudi del comportament i l'experiència humana en relació amb els sistemes socials: grups, equips, tecnologia, etc.
- És oberta a altres ciències: antropologia, sociologia, dret, economia, administració, història, etc.
- Està interessada a comprendre, explicar, predir i intervenir.
- Pretén fer compatibles la productivitat, la sostenibilitat econòmica, el desenvolupament dels empleats i la qualitat de vida a la feina.
- Proliferen les teories de curt abast (i els models).
- Els estudis empírics estan orientats a la intervenció sense referència teòrica explícita.

Els temes centrals en aquesta perspectiva són:

- Administració Pública (EBEP),
- atenció al client,
- qualitat total,
- canvi i clima organitzacional,
- comunicació interna i corporativa,
- conflicte i cooperació,
- cultura organitzacional,
- desenvolupament organitzacional,
- EFQM,
- estructura organitzacional,
- avaluació organitzacional,
- grups i equips organitzacionals,
- intervenció organitzacional,
- lideratge i estils directius,
- comandaments intermedis,
- mediació i negociació,
- noves fórmules organitzacionals (*outsourcing*),
- noves tecnologies,
- participació, poder i influència,
- rols,
- socialització i integració,
- tecnologies,
- presa de decisions, i
- valors culturals.

2.3. La psicologia dels recursos humans

Planteja la conducta interactiva entre les persones i les estructures sociotècniques, en particular les condicions en les quals s'estableixen aquestes relacions, com es desenvolupen i com finalitzen.

Les persones són vistes en aquesta disciplina com a «empleables» i com a «empleats» amb els quals l'organització estableix una sèrie de relacions contractuals legals i psicològiques.

Els temes importants, en aquest cas, són:

- ajustament persona-lloc,
- *coaching* i *mentoring*,
- compromís amb l'organització,
- entrevistes (avaluació, rendiment, desvinculació),
- formació,
- gestió i administració de recursos humans,
- identificació de potencials,
- implementació del departament de recursos humans,
- *outplacement*,
- promoció i plans de carrera,
- avaluació de l'acompliment,
- retribució, incentius i recompenses,
- selecció de personal, i
- tasques directives.

La intervenció en una organització implica que el consultor està sotmès a un conjunt de pressions. Petit (2008) considera que les més rellevants són:

- **La pressió temporal:** si la durada de la intervenció és rígida, condueix al professional a aïllar la seva actuació en un marc determinat de l'organització.
- **L'expectativa de tots els actors de l'organització:** sovint, al professional se li proposen de manera més o menys discreta bocs expiatoris (individus o grups) com a culpables de la disfunció. Així, tota disfunció té necessàriament una causa localitzada en un sector determinat de l'organització.
- La propensió dels actors de l'organització a preferir recerques, anàlisis i canvis que afectin una **part limitada de l'organització**, a condició que ells no siguin investigats o intervinguts.
- Les múltiples **dificultats cognitives, pràctiques i metodològiques** del professional per captar totalment l'organització, ja que aquesta és molt complexa.

Seguint amb això, Peiró (1994, pàg. 8-9) considera que una intervenció de caràcter professional en el si de les organitzacions pot presentar algunes característiques:

- «a) és una intervenció basada i fonamentada en **coneixements científics i disciplinars** de la psicologia social i de la psicologia de les organitzacions.
- b) té **components valoratius i ètics**, i no només tècnics. Per això implica responsabilitats del professional en aquests aspectes.
- c) implica una **integració adequada de recerca i acció** i parteix del supòsit que cal una intervenció en la qual es transformi la realitat social no només utilitzant les estratègies, tècniques i instruments ja desenvolupats, sinó dissenyant-ne d'altres de més adequats per a aquesta problemàtica concreta. Mitjançant aquest disseny, al seu torn s'aprofundeix en la recerca sobre els fenòmens organitzacionals.
- d) el **client ha de tenir un paper important** i ha de ser tingut en compte en el procés d'intervenció; el professional l'ha de considerar en tota la seva complexitat.
- e) el **professional ha d'adequar, en cada cas, el seu rol** per aconseguir una prestació del servei requerit més bona i un coneixement de la realitat organitzacional més ampli».

3. Intervenció en crisi enfront de prevenció

Una crisi seria un moment decisiu o un punt d'inflexió que pot ser anticipat; seria el punt culminant més enllà del qual succeiria qualsevol cosa crucial. Hi ha una infinitat de tipus de crisi (Crow, 1977; Slaikeu, 1988):

- Contractives, que suposen la disminució de possibilitats organitzacionals.
- Expansives, que incrementen les possibilitats organitzacionals.
- Evolutives, que són presents en determinats períodes del desenvolupament organitzacional.
- Situacionals, activades per pèrdues o canvis radicals en situacions vitals de l'organització.

La intervenció pot ser considerada en crisi i/o prevenció en funció dels diferents tipus d'objectius perseguits. D'aquesta manera, la intervenció en crisi (Boada, 1991; Carballeda, 2012; Pelechano, 1980) té dos aspectes: el suport consisteix a parar esment als problemes laborals expressats per la persona, i la descontextualització consisteix a treure el subjecte del seu hàbitat laboral quotidià.

La intervenció preventiva (Boada, 1991; Carballeda, 2012; Caplan, 1970 i 1985) pot classificar-se en tres nivells, segons la seva intensitat i els aspectes de l'acció. La primera és la prevenció terciària. L'objectiu és la reducció de la taxa d'alteracions, la seva durada i la seva destructivitat en una organització, i també reduir la proporció del defecte residual que queda al final d'una disfunció. Per a això, s'utilitzen els programes d'assistència als empleats. En el camp organitzacional, consistiria en programes encaminats a aclarir els processos de recuperació a gran escala i representa els intents per aproximar el model sanitari al món de l'empresa, que ha comportat la posada a punt de programes on l'entorn (per exemple: la família, els companys, etc.) del treballador té un lloc preminent i actiu en el programa de rehabilitació professional.

La segona és la prevenció secundària. L'objectiu d'aquesta és la reducció de la incidència i de la prevalença dels trastorns i disfuncions, i la detecció dels casos d'alt risc laboral. La identificació precoç, juntament amb el tractament en els primers estadis de desenvolupament de les disfuncions, són necessaris. Són programes tendents a reduir la incapacitat dels treballadors deguda a un trastorn laboral. La població de risc inclou tots els membres de l'organització que podrien sofrir la disfunció. La reducció del risc s'aconsegueix fent descendir la proporció de casos nous mitjançant la modificació dels factors organitzacionals i grupals que indueixen al trastorn, i reduint la proporció de casos declarats quan, gràcies a un diagnòstic precoç i a un tractament efectiu, s'han pogut corregir. La detecció precoç pot aconseguir-se perfeccionant els mitjans de diagnòstic, de manera que la disfunció pugui identificar-se a partir de lleus in-

dicacions, com per exemple informant els components de l'organització sobre els primers indicis i motivant-los en la necessitat de procurar una recerca diagnòstica precoç i, finalment, proporcionant facilitats per actuar ràpidament.

I la tercera és la prevenció primària. Aquesta s'encarrega d'eliminar els possibles trastorns abans que apareguin (per exemple, el *burnout* o el *mobbing*). Ha de posar les condicions personals, grupals i organitzacionals necessàries i suficients a fi d'impossibilitar l'aparició d'alteracions. No tracta d'evitar el trastorn d'un treballador especialment, sinó de reduir la taxa de risc de tota l'organització. Quan un programa d'intervenció primària s'ocupa d'un treballador, l'utilitza com a representant de classe o de grup i la seva intervenció està determinada individualment i organitzacionalment.

En general, tota intervenció és i té efectes multidimensionals; en aquest sentit, ha de tenir en compte les interaccions ocorregudes entre les diferents dimensions (primària, secundària i terciària).

4. Programes d'intervenció

Qualsevol programa d'intervenció implica una estructuració temporal i espacial. Té els components (Boada, 1991; Carballeda, 2012; Caplan, 1970 i 1985; Pelechano, 1980; Petit, 1984) que s'expliquen a continuació.

4.1. Fases d'intervenció

Les fases d'intervenció són les següents:

1) **L'encàrrec per intervenir:** el psicòleg ha de captar *de qui* i *de quina situació* emana realment la sol·licitud, *com* ha arribat fins a ell, *per què* és d'aquest tipus o sobre aquest tema, *a qui* afectaria la realització eventual de la sol·licitud.

2) **L'exploració preliminar:** és necessari descobrir senyals sobre el funcionament real de l'organització; s'ha d'estar atent a tot allò que pugui ser revelador en el funcionament quotidià. En aquesta fase, el marge d'acció és relativament estret, ja que es fluctua entre la necessitat d'obtenir informacions i la de no induir comportaments i opinions en els treballadors, o fins i tot desencadenar processos no desitjats.

3) **L'anàlisi inicial de les peticions i de les implicacions:** s'analitza el conjunt d'esdeveniments i informacions recollits amb la finalitat de fer-ne una interpretació i una anàlisi inicials que permetran aportar respostes –parcials i limitades– a les qüestions generals plantejades. Es poden definir hipòtesis de treball que guiaran el funcionament de la intervenció i que, en qualsevol moment, poden ser revisades o reajustades.

4) **La negociació:** es fixen els límits contractuals i les relacions interventor/client. El marc general conté els següents aspectes:

- calendari indicatiu de la intervenció (etapes),
- metodologia,
- instàncies que cal posar en òrbita (política central i intermèdia, subcomitès per al projecte, grups *ad hoc*, etc.),
- pressupost,
- modalitats de publicació (a l'interior/exterior de l'organització, els resultats, etc.),
- modalitats d'avaluació contínua i de reajustament de la intervenció,
- modalitats de reajustament, revisió i renovació del contracte que resulti de la negociació.

5) **Les accions:** es tracta de determinar les accions (i les seves possibles combinacions) que constitueixen la intervenció, com: l'anàlisi de les funcions, les enquestes (semiestructurades o no), els qüestionaris, el *feedback* cap als interessats, reunions, discussions, seminaris (de reflexió o de resolució de problemes), formació, etc.

6) **El final de la intervenció, l'avaluació i el seguiment d'aquesta:** el final de la intervenció no ha de significar la suspensió de les accions de canvi. Així, l'objectiu de la intervenció es considera aconseguit quan aquestes accions de canvi es normalitzen en el funcionament ordinari de l'organització. En aquest sentit, l'avaluació de les accions és necessària al llarg de tota intervenció per revisar el programa i, si és necessari, reestructurar-lo.

La intervenció és un procés sistemàtic que implica la interacció de diversos components i la seva harmonització. Segons la nostra opinió, la intervenció té dos components interrelacionats: els components del procés i els de el programa.

4.2. Components del procés

Abasten un conjunt de factors interrelacionats que determinen què s'ha d'intervenir i com s'ha de fer. Els components del procés són:

- **L'avaluació inicial:** serveix per determinar les dificultats i decidir què i com intervenir.
- **El desenvolupament del programa:** els resultats de l'avaluació inicial l'afecten directament, ja que el programa es relaciona àmpliament amb el seu contingut o les seves matèries. La perspectiva teòrica i metodològica de la recerca afectaran el contingut i la seqüència de la intervenció.
- **El manteniment del programa:** fa referència al manteniment de les accions identificades pels components prèviament descrits.
- **L'avaluació del programa:** pot introduir canvis i modificacions en el contingut d'aquest programa, en la seqüència de la intervenció i en els procediments emprats.

4.3. Components del programa

Subministren la lògica i la seqüència per a la planificació i l'elaboració d'un programa d'intervenció. Suposa els següents aspectes que descrivim a continuació:

- **Les conductes meta:** s'identifiquen els aspectes específics que formen part imprescindible del repertori conductual del treballador. En la selecció hi intervenen dos factors:
 - El model teòric i metodològic.
 - Un coneixement de la població a la qual el programa va dirigit.
- **El desenvolupament del programa:** es refereix a allò que s'ha de tenir en compte, com les formes i les funcions que cal incloure.
- **L'objectiu final:** la selecció d'una conducta meta està directament relacionada amb la determinació de l'objectiu.
- **Les conductes d'entrada:** una vegada seleccionades la meta i les condicions d'entrada i les especificats els objectius finals, s'administra un instrument d'avaluació que mesura el rendiment del treballador en relació amb la meta.
- **L'avaluació:** s'avaluen les destreses d'entrada; això determina si el treballador és idoni per a un determinat programa d'entrenament; si no ho és, seria necessari iniciar-lo en un programa de nivell inferior.
- **El sistema de distribució:** es determinen les combinacions d'estímul/resposta/reforç utilitzades en la intervenció; aquestes combinacions s'han d'especificar amb precisió.
- **El manteniment del programa:** es dissenya el contingut bàsic i es determina el pla de formació, la selecció del material i els nivells del criteri. Configuren etapes funcionals i eficaces de l'entrenament programat.
- **La programació de temps:** permet situar el treballador en una etapa determinada de la formació només quan està preparat.
- **La ramificació d'etapes:** permet, si cal, desviar-se d'una ruta lineal i establerta entre el punt de partida fins a la meta final.
- **Iniciar el programa:** la comprovació definitiva de l'eficàcia d'un programa és aplicar-lo a un o a un conjunt de treballadors.
- **L'avaluació del programa:** es planifica i es manté com a part del component d'avaluació general de la intervenció. L'avaluació determina la línia base inicial dels nivells de funcionament. També es necessita un *feedback* continu sobre el progrés de l'empleat a curt termini i sobre l'eficàcia del control de la conducta i dels procediments especials.

De tot això se n'extreu que considerem que el professional ha de donar solució a tres exigències: primer, dotar d'estructura la intervenció (continuitat, aprofundiment del treball, constitució de grups, plans de reunions, horaris, informes, etc.); segon, dotar de flexibilitat la intervenció a fi de mantenir una proximitat als esdeveniments organitzacionals; i tercer, considerar quines són les dimensions ètiques de la seva intervenció.

5. Models d'intervenció

5.1. Model PMCO (Cárdenas i Villamizar)

El model PMCO és una eina d'intervenció sobre el clima organitzacional.

Té l'objectiu de «millorar la qualitat de les relacions interpersonals en l'organització, amb la finalitat de crear canvis en l'actitud enfront de l'acompliment laboral evidenciat en més productivitat, comunicació, confiança, sentit de pertinença, treball en equip i nivell de satisfacció» (Cárdenas i Villamizar, 2008, pàg. 122).

Una característica distintiva d'aquest model és que entén el comportament organitzacional com el resultat de la **interacció dels factors individuals, grups i organitzacionals**. El pensament i el comportament d'un individu depenen de l'ambient que l'envolta; les diferències individuals tenen un paper important en l'adaptació de l'individu al seu medi; per tant, un empleat interacciona amb el seu medi i participa en la determinació del clima (Hergenhahn, 2008).

Aquest model es basa en la perspectiva subjectiva i estructural (Halpin i Crofts, 1970). Aquesta perspectiva defineix el clima organitzacional com les percepcions que tenen els col·laboradors sobre la seva dinàmica, és a dir, la seva estructura, els models de gestió, els estils de lideratge, les actituds, les creences, els valors i la motivació de les persones que treballen a l'organització.

El clima organitzacional és una variable que intervé entre els factors del sistema organitzacional i les tendències motivacionals (Gonçalves, 2010).

Aquest model intervé en el pla de les actituds dels empleats davant les peticions de l'estructura, la valoració dels individus sobre les polítiques de l'empresa i el nivell de conflictivitat, que influeixen negativament en el procés del rendiment laboral i la dinàmica organitzacional, per plantejar nous reptes i predir possibles solucions a les dificultats (Cárdenas i Villamizar, 2009).

El comportament i les reaccions dels empleats estan regulats per les percepcions individuals de la realitat i, malgrat el caràcter individual d'aquestes percepcions, les representacions cognoscitives poden arribar a ser compartides (Toro, 2001).

El model proposa una metodologia en la qual integra l'empleat amb l'organització mitjançant un procés dinàmic, sistèmic i interactiu. Les fases són les següents:

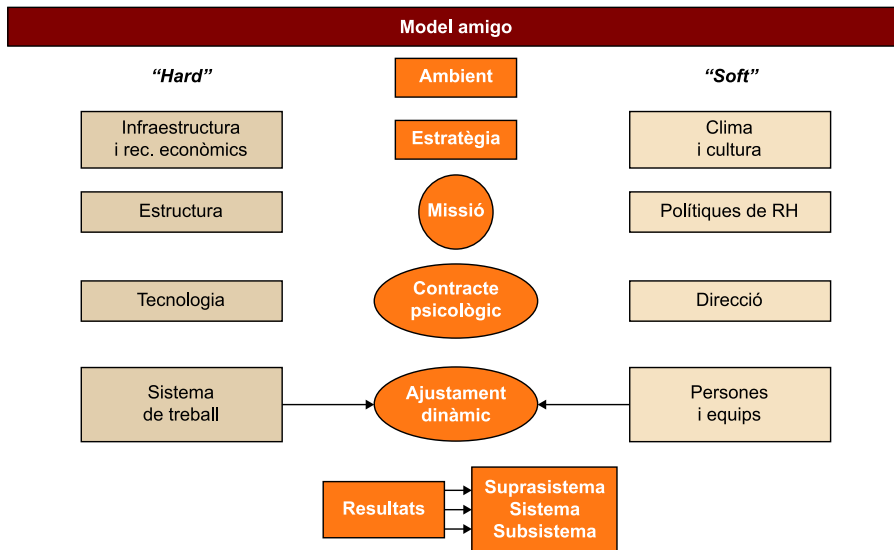
- 1) **Fase 1. Anàlisi del problema:** comprèn el diagnòstic i la identificació de les variables que afecten el clima organitzacional.
- 2) **Fase 2. Execució:** busca sensibilitzar els col·laboradors mitjançant la socialització i la discussió del diagnòstic, avaluant els riscos per a l'organització, els equips de treball i els empleats.
- 3) **Fase 3. Disseny:** es planifiquen les estratègies d'intervenció. De manera individual es proposa treballar l'autoconeixement i l'actitud positiva. De manera intergrupals es treballa en la comunicació, el treball en equip, les relacions interpersonals, el lideratge, la presa de decisions, el maneig de conflictes i la negociació. I de manera organitzacional es proposa treballar en la visió, la missió, els objectius i els valors organitzacionals.
- 4) **Fase 4. Implantació:** es concreten de manera operativa les mesures que cal activar.
- 5) **Fase 5. Avaluació:** s'avaluen els resultats obtinguts mitjançant instruments qualitatius i quantitius.

5.2. Model AMIGO (Peiró)

El model es caracteritza per diversos components de l'organització amb la finalitat de ressaltar-ne el **caràcter global i «gestàltic»** i evitar una visió parcial a manera de «regnes de taifes» de cadascun dels elements que la configuren. Les facetes que componen el model només es comprenen adequadament des de la perspectiva relacional que tenen amb el sistema (figura 1).

Els elements del model (Chambel, Peiró i Prata, 1999; Peiró, 1999 i 2000; Peiró i Martínez-Tur, 2008) són els que es descriuen a continuació de manera no exhaustiva.

Figura 1. Model AMIGO



Font: Peiró (1999)

Aquests elements es detallen a continuació:

- **Missió.** Aquest terme resulta central en l'organització i li dona sentit. La missió pot variar en funció dels canvis en l'entorn. La missió s'aconsegueix per mitjà d'un sistema obert cap a l'entorn capaç d'alimentar-se'n. El concepte *sistema obert* de l'organització implica que ha d'adaptar-se a partir d'elements caracteritzats com a *hard* (o durs), per exemple, l'estructura, la tecnologia, etc., i com a *soft* (o tous), per exemple, els estils de lideratge, la cultura organitzacional, etc.
- **Ambient.** L'ambient és el conjunt d'elements externs a l'organització amb els quals aquesta manté o pot mantenir relació i que, d'alguna manera, són rellevants per a aquesta relació. Una organització es desenvolupa en el si d'un context, que és fonamental per entendre'n la comprensió, el disseny i la gestió del funcionament. Les organitzacions són sistemes oberts de caràcter social en constant transacció amb el seu ambient. Les transformacions esdevingudes en l'entorn des del punt de vista global (internacionalització, globalització, canvis tecnològics, etc.) tenen fortes implicacions per a la pròpia realitat organitzacional i per a les activitats laborals que s'hi desenvolupen.
- **Estratègia.** Aquesta és la formulació de les línies generals de l'articulació entre la missió i l'ambient d'una organització. Implica l'explicitació dels objectius i les metes a llarg termini, l'adopció de cursos d'acció i el repartiment de recursos necessaris per dur a terme aquestes metes. Es tracta, doncs, de l'orientació competitiva d'una organització i de les decisions necessàries per aconseguir aquest avantatge competitiu. L'estratègia és una força de mediació entre l'organització i l'entorn, per la qual cosa la seva formulació demana la interpretació de l'entorn i el desenvolupament de pautes coherents de decisions organitzatives i d'estratègies per fer-hi front.

- **Infraestructura i recursos econòmics.** Són els elements que condicionen el funcionament d'una organització, l'assoliment de la seva missió, i les interaccions amb el seu entorn. Els seus nivells i configuracions condicionaran la resta dels components del model que es planteja.
- **Estructura.** Aquesta és el suport de les normes de treball i dels mecanismes administratius que permeten a les organitzacions conduir, controlar i coordinar les seves activitats de treball. L'estructura implica identificar les unitats que componen l'organització i les relacions tenen entre elles, particularment les establertes per les regles i normes de l'organització. L'estructura és l'esquema formal de relacions, comunicacions, processos de decisió, procediments i sistemes dins d'un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions en vista a la consecució d'objectius mitjançant la diferenciació i la divisió del treball i la coordinació.
- **Tecnologia.** Són les tècniques utilitzades en les seves activitats de treball per transformar els *inputs* en *outputs*. Així, no només es fa referència a eines o «maquinari», sinó que inclou també la tecnologia del coneixement. En aquest sentit, les tecnologies informàtiques i telemàtiques tenen una incidència cada vegada més gran en les formes de treball i en la configuració de l'organització.
- **Sistema de treball.** El sistema de treball és una combinació de tasques, tecnologia, coneixement expert, estils de direcció i procediments de treball. Es miren aquests elements com a determinants de la manera en què el treball s'organitza i es dirigeix, de la manera en què els empleats viuran l'experiència del treball i de quin comportament tindran. A més, els sistemes de treball inclouen els procediments, els processos del treball i les condicions laborals exigides pel lloc.
- **Cultura i clima.** La cultura fa referència al conjunt de creences compartides pels membres, així com als valors i les manifestacions en els quals aquestes es produeixen. El clima, que és àmpliament influït per la cultura, és el conjunt de percepcions compartides que configuren la descripció i la caracterització compartida pels membres de l'organització.
- **Polítiques de recursos humans.** Són el conjunt d'orientacions i d'actuacions que regulen les relacions dels empleats amb la pròpia organització. Aquestes polítiques fan referència als fluxos de personal (per exemple, el seu ingrés, l'assignació als llocs, les promocions i els ascensos, les jubilacions, els acomiadaments, etc.), a la dinàmica de contribucions (per exemple, l'avaluació de rendiment, etc.), a les compensacions entre les persones i l'organització (per exemple, la valoració dels llocs de treball, els sistemes de pagues i els incentius, la qualitat de vida laboral, etc.).
- **Direcció.** La direcció és qui propicia que l'organització aconsegueixi la capacitat d'adaptació al seu entorn mitjançant la innovació i la capacitat

d'impacte sobre aquest entorn. Dirigir és aconseguir finalitats mitjançant la presa de decisions. La direcció atén a la formulació, l'elaboració i el desenvolupament de polítiques, enteses com a planificació global i estratègica. La direcció ha d'aconseguir també mantenir un cert ordre que permeti l'assoliment eficaç dels seus objectius. Això requereix la gestió de les relacions humanes, la formació i el desenvolupament d'equips, l'assoliment d'una visió comuna entre els membres, i la capacitat d'il·lusionar i motivar les persones que integren l'organització.

- **Persones i equips.** Les persones i els equips són fonamentals en les organitzacions. Una organització està formada pel capital humà i el conjunt de recursos (per exemple, competències, coneixements, aptituds, actituds, destreses, habilitats, energia, etc.) que tenen els empleats i els directius. Tot això serveix perquè l'organització pugui aconseguir la seva missió. Les organitzacions, mitjançant les persones i els equips, tracten d'aconseguir les seves finalitats i metes.
- **Ajust dinàmic.** La psicologia (T+O+RH) ha posat èmfasi en l'ajust entre la persona i el lloc de treball; dit d'una altra manera, entre les persones i el sistema de treball. És un ajustament dinàmic, ja que les transformacions són freqüents en els llocs de treball, en les persones i en les organitzacions.
- **Contracte psicològic.** El contracte psicològic fa referència al conjunt de compensacions que la persona, l'equip o el grup espera de l'organització a canvi de les seves contribucions i, viceversa, al conjunt de compensacions que l'organització espera de la persona a canvi de les seves contribucions. En definitiva, el contracte psicològic són tant les percepcions d'ambdues parts de la relació laboral, l'organització i l'individu, de les obligacions implícites en la relació, com el producte implícit i tàcit de les expectatives mútues subjacents en les relacions de treball.
- **Resultats de l'organització.** Els resultats de l'organització se solen relacionar i valorar des de la missió que dona raó de la seva existència. Una organització ha de produir resultats i ha de ser capaç de respondre a les demandes de l'entorn, i ho ha de fer aconseguint a més el desenvolupament i la continuïtat de la pròpia organització. Els resultats no han de ser només econòmics, també han de ser socials, mediambientals, sostenibles, etc. Un aspecte addicional és si els resultats han de ser a curt, mitjà o llarg termini. Aquest fet ha estat reflectit per la saviesa popular en el refrany: «Pa per avui, gana per demà».

Activitats

Les activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es tracta que realitzeu una avaluació de la situació actual de l'empresa mitjançant una anàlisi VUCA. L'acrònim VUCA significa:

V: *Volatility* (volatilitat)

U: *Uncertainty* (incertesa)

C: *Complexity* (complexitat)

A: *Ambiguity* (ambigüitat)

VUCA	Quina repercussió té per a la teva organització, posa exemples concrets
<i>Volatility</i>	
<i>Uncertainty</i>	
<i>Complexity</i>	
<i>Ambiguity</i>	

2) Activitat 2. A partir del model de l'ENOP (*European Network of Organizational Psychologists*), proposeu una intervenció sobre estrès laboral o qualsevol altre tema en l'empresa que heu escollit.

Factors	Explicació amb exemples concrets
Psicologia del treball (<i>S'ocupa de l'activitat laboral de les persones i de com les persones realitzen les seves tasques. Les persones són analitzades com a empleats</i>)	
Psicologia dels recursos humans (<i>Planteja la conducta interactiva entre les persones i les estructures sociotècniques, particularment les condicions en les quals s'estableixen aquestes relacions, el seu desenvolupament i la seva finalització</i>)	
Psicologia de les organitzacions (<i>Se centra en el comportament col·lectiu dels empleats en relació amb el sistema sociotècnic que és l'organització</i>)	

3) Activitat 3. A partir del model AMIGO (Peiró), realitzeu un diagnòstic i una proposta d'intervenció en l'empresa que heu escollit.

Components del model AMIGO	Avaluació de la situació actual	Propostes d'intervenció concretes
Missió		
Ambient		
Estratègia		
Infraestructura i recursos econòmics		
Estructura		

Components del model AMIGO	Avaluació de la situació actual	Propostes d'intervenció concretes
Tecnologia		
Sistema de treball		
Cultura i clima		
Polítiques de recursos humans		
Direcció		
Persones i equips		
Ajust dinàmic		
Contracte psicològic		
Resultats de l'organització		

4) Activitat 4. De la informació obtinguda en les activitats anteriors, extraieu-ne quatre conclusions.

Conclusió 1	
Conclusió 2	
Conclusió 3	

Bibliografia

- Ardoino, J.** (2010). *Management ou commandement*. París: Ansha Épi.
- Boada, J.** (1991). *Modelo C-H-J: Intervención Cognitiva*. Tesis doctoral presentada a la Universitat de Barcelona.
- Caplan, G.** (1970). *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*. Londres: Tavistock.
- Caplan, G.** (1985). *Principios de psiquiatría preventiva*. Barcelona: Paidós.
- Carballeda, A. J.** (2012). *La intervención en lo social / exclusión e intervención en los nuevos escenarios sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Cárdenas, L.; Villamizar, M.** (2008). *Análisis Psicométrico Prueba para medir Clima Organizacional (PMCO)*. Manuscrit no publicat. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación.
- Cárdenas, L.; Villamizar, M.** (2009). «Modelo de intervención en clima organizacional». *International Journal of Psychological Research* (núm. 2, pàg. 121-127).
- Chambel, M. J.; Peiró, J. M.; Prata, P.** (1999). «El modelo AMIGO en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones: ocho estudios de caso en pequeñas empresas del sector cerámico». *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social* (núm. 50, pàg. 199-240).
- Crow, G. A.** (1977). *Crisis Intervention: A Social Interaction Approach*. Nova York: Association Press.
- Fernández-Ballesteros, R.** (1996). «Cuestiones conceptuales básicas en evaluación de programas». A: R. Fernández Ballesteros (ed.). *Evaluación de Programas* (pàg. 21-49). Madrid: Síntesis.
- Goncalves, A.** (2010). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Mèxic, D. F.: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Halpin, A. W.; Croft, D. B.** (1970). *La organización clima de las escuelas*. Chicago: University of Chicago.
- Hergenhahn, B.** (2008). *Introducción a la Historia de la Psicología*. Madrid: Paraninfo.
- Martín, A.; Chacón, F.; Martínez, M.** (comps.) (1993). *Psicología Comunitaria*. Madrid: Visor.
- Moliner, M.** (2012). *Diccionario de uso del español* (vol. 1 i 2). Madrid: Gredos.
- Peiró, J. M.** (1994). «Intervención psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones». A: J. M. Peiró; J. Ramos (dirs.). *Intervención psicosocial en las organizaciones* (pàg. 1-66). Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M.** (1999). «El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones». *Papers del Psicòleg* (núm. 72, pàg. 3-15).
- Peiró, J. M.** (2000). «Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO Model as the basis of the Prevenlab/Psicosocial Methodology». *Psychology in Spain* (núm. 4, pàg. 139-166).
- Peiró, J. M.; Martínez-Tur, V.** (2008). «Organizational development and change». A: N. Chimiel (ed.). *An introduction to work and organizational psychology* (pàg. 351- 376). Londres: Blackwell.
- Pelechano, V.** (1980). «Psicología de Intervención». *Análisis y Modificación de Conducta* (vol. 6, núm. 11-12, pàg. 321-345).
- Pelechano, V.** (1981). «Intervención comportamental: una vieja aspiración con un nuevo perfil». *Análisis y Modificación de Conducta* (vol. 7, núm. 14-15, pàg. 31-66).
- Petit, F.** (2008). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Roe, R.** (2003). «¿Qué hace competente a un psicólogo?». *Papeles del Psicólogo* (núm. 24, pàg. 1-12).

Sant Joan Guillén, C. (2000). *Intervención Psicosocial*. Barcelona: Anthropos.

Slaikau, K. A. (1988). *Intervención en Crisis..* Mèxic: Manual Moderno.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colòmbia: Cíncel.

EAWOP - European Association of Work and Organizational Psychology.

ENOP European Network of organitzacional Psychologists.