

INTRODUCCIÓN

El diseño de la organización del trabajo se realiza a menudo atendiendo exclusivamente a criterios técnicos o productivos, descuidando la consideración del elemento humano. La falta de atención a estos aspectos puede generar una serie de consecuencias sobre las personas (estrés, insatisfacción) o sobre la empresa (absentismo, conflictividad, etc.).

Por ello, es necesario realizar una evaluación de la situación psicosocial que permita hacer un diagnóstico de la situación, así como orientar la intervención hacia los aspectos más problemáticos. Los factores que se han de tener en cuenta están relacionados con la propia tarea y con la organización de la misma.

El contenido de la tarea

Un trabajo con contenido es aquel que permite a la persona sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene utilidad en el conjunto del proceso en que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades. En la actualidad existen gran cantidad de puestos en los que el trabajo consiste en la repetición de una serie de tareas cortas y repetitivas, carentes de significado para la persona que las realiza, que, a menudo, desconoce la totalidad del proceso o, incluso, la finalidad de su propia tarea.

Es preciso atender a esta variable especialmente en procesos de automatización o introducción de otras nuevas tecnologías, ya que, muchas veces, suponen una reducción del contenido del trabajo, que pasa a ser ejecutado por la máquina.

Autonomía

La autonomía es el grado de libertad que la persona tiene para influir en los distintos aspectos que afectan a la realización de su trabajo. Es la posibilidad de decidir sobre aspectos referentes a la tarea y a la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral. Puede darse sobre aspectos que se refieren a la realización de la tarea (orden de las tareas, métodos, herramientas, etc.), al tiempo de trabajo (ritmos, pausas, horarios, vacaciones, etc.) o a la organización del trabajo (objetivos, normas, etc.)

Rol en la organización

Este concepto se refiere al papel que cada persona juega en la organización. Los problemas en este caso pueden ser debidos a la existencia de contradicciones entre las diversas funciones que se demandan a la persona, lo que se conoce como conflictividad de rol. Puede ser debido al conflicto entre las demandas del trabajo y los valores y creencias de la persona, o a las discrepancias entre las distintas tareas o funciones que deben cumplirse.

Otro problema que puede darse es que la persona desconozca qué se espera de ella en la organización, su papel no está bien definido. Esta situación se denomina ambigüedad de rol y se da cuando los objetivos y las competencias de cada puesto no están bien definidos y se carece de la información suficiente para saber si se actúa correctamente: funciones, métodos de trabajo, cantidad y calidad del producto, tiempos, ejecución de la tarea, responsabilidades, objetivos y política de la empresa, etc.

Las relaciones personales

Constituyen un aspecto muy importante de la salud psicosocial. Las relaciones pueden ser en sí mismas fuente de satisfacción o, por el contrario, si son inadecuadas o insuficientes, pueden ser causa de estrés. Unas buenas relaciones interpersonales tienen un efecto amortiguador sobre las consecuencias que pue-

de producir un trabajo estresante. Este fenómeno es conocido como apoyo social y su importancia radica en que permite satisfacer las necesidades humanas de afiliación y en que facilita recursos para moderar las condiciones de trabajo adversas. En cambio, cuando las relaciones que se dan entre los miembros de un grupo de trabajo no son satisfactorias pueden ser generadoras de estrés.

CRITERIOS PREVENTIVOS BÁSICOS

La mejora del puesto debe basarse en el conocimiento de las exigencias psicológicas de las personas; el trabajo debe dar respuesta a las necesidades humanas y cumplir una serie de condiciones que enumeramos a continuación:

- El contenido del trabajo debe ofrecer cierta variedad, debe incluir unas exigencias razonables y tener sentido para la persona que lo realiza. Para ello deberá organizarse de manera que incluya un módulo completo de trabajo; una variedad de tareas relacionadas evitando la descomposición del mismo en tareas cortas y repetitivas; se dará la posibilidad de realizar tareas de preparación, de reparación o de mantenimiento y de inspeccionar el propio trabajo.
- La organización del trabajo deberá permitir que la persona tome decisiones que afecten a la realización de su trabajo; deberá, pues, favorecer la autonomía del trabajador, ofreciendo la posibilidad de regular el ritmo de trabajo, elegir los métodos, planificar el trabajo, intervenir en la resolución de incidencias, tener información sobre lo que se espera de él (objetivos, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, etc.) y hasta qué punto lo consigue.
- En lo que se refiere a las oportunidades del puesto; el trabajo debe facilitar la posibilidad de realizar una tarea estable, con posibilidad de estar al día en cuanto a conocimientos y habilidades. Ello se consigue a través de planes de carrera, y a través de planes de formación.
- En cuanto a las relaciones de trabajo, debe diseñarse un sistema que favorezca las comunicaciones interpersonales (proximidad de trabajadores, posibilidad de desplazarse, zonas de descanso comunes, etc.). Deberá prestarse especial atención a aquellos puestos de trabajo que impliquen un aislamiento de los demás y prever un sistema oportuno que posibilite la comunicación.

NORMATIVA BÁSICA

Ley 31/1995 de 8 nov. de Prevención de Riesgos Laborales.

UNE 81- 425- 91 Principios ergonómicos a considerar en el proyecto de los sistemas de trabajo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

22. FACTORES DE ORGANIZACIÓN

Personas afectadas

Área de trabajo Fecha Fecha próxima revisión

Cumplimentado por

| | | | |
|--|-----------|-----------|--|
| 1. El trabajo implica la realización continuada de tareas cortas, muy sencillas y repetitivas. | SI | NO | Pasar a la cuestión 4. |
| 2. El trabajo permite la alternancia de tareas o la ejecución de tareas variadas. | SI | NO | Evitar la repetición de tareas elementales, ampliando el ciclo o dando posibilidad de alternar con otras tareas. |
| 3. Se realiza una tarea con entidad propia, completa (tareas de preparación, ejecución y revisión). | SI | NO | Aumentar el contenido del trabajo dando la posibilidad de efectuar tareas de preparación y control. |
| 4. La preparación de los trabajadores está en consonancia con el trabajo que realizan. | SI | NO | Si es insuficiente, dar información. Si es demasiado elevada, ampliar el contenido del trabajo. |
| 5. El trabajador conoce la totalidad del proceso. | SI | NO | Informar a los trabajadores del funcionamiento global de la empresa y de sus objetivos . |
| 6. El trabajador sabe para qué sirve su trabajo en el conjunto final. | SI | NO | Informar de la importancia de la tarea desarrollada. |
| 7. La organización de las tareas está previamente definida, y es ajena al trabajador. | SI | NO | Pasar a la cuestión 12. |
| 8. El trabajador puede tener iniciativa en la resolución de incidencias. | SI | NO | Dar posibilidad de intervención. |
| 9. Puede detener el trabajo o ausentarse cuando lo necesita. | SI | NO | El trabajador debe tener la posibilidad de ausentarse del puesto cuando lo necesite. |
| 10. Puede elegir el método de trabajo. | SI | NO | Dar posibilidad de que el trabajador organice su propio trabajo. |
| 11. Tiene posibilidad de controlar el trabajo realizado. | SI | NO | Dar posibilidad de que el trabajador organice su propio trabajo y controle el resultado del mismo. |
| 12. Se carece de una definición exacta de las funciones que deben desarrollarse en cada puesto de trabajo. | SI | NO | Pasar a la cuestión 16. |
| 13. Las consignas de ejecución son claras y precisas para permitir la realización de las tareas. | SI | NO | Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. |
| 14. Los trabajadores conocen las funciones que desempeñan sus compañeros. | SI | NO | Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. |

| | | | |
|--|----|----|---|
| 15. Se informa a los trabajadores sobre la calidad del trabajo realizado. | SI | NO | Informar a los trabajadores de los resultados del trabajo efectuado, de manera que puedan corregirlo si es necesario. |
| 16. Generalmente se toman decisiones sin consultar a los trabajadores. | SI | NO | Pasar a la cuestión 20. |
| 17. Para la asignación de tareas se tiene en cuenta la opinión de los interesados. | SI | NO | Tener en cuenta la opinión de los trabajadores para la asignación de tareas. |
| 18. Existe un sistema de consulta. Suelen discutirse los problemas referidos al trabajo | SI | NO | Establecer sistemas de participación: reuniones, grupos de trabajo, etc. |
| 19. Cuando se introducen nuevos métodos o equipos se consultan o discuten con los trabajadores. | SI | NO | Informar de los cambios. Tener en cuenta la opinión de los trabajadores para su establecimiento. |
| 20. La tarea facilita o permite el trabajo en grupo o la comunicación con otras personas. | SI | NO | Establecer sistemas que faciliten la comunicación entre los trabajadores. |
| 21. Por regla general, el ambiente laboral permite una relación amistosa | SI | NO | Facilitar la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo. |
| 22. Los conflictos entre el personal son inhabituales. Se manifiestan de manera clara y se procura resolverlos. | SI | NO | El mando debe intervenir en la resolución de conflictos. |
| 23. Si la tarea se realiza en un recinto aislado, cuenta con un sistema de comunicación con el exterior (teléfono, interfono, etc.). | SI | NO | Facilitar la comunicación con el exterior. |

CRITERIOS DE VALORACIÓN

| MUY DEFICIENTE | DEFICIENTE | MEJORABLE |
|----------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 4 ó mas deficientes. | 2, 5, 9, 11, 13, 15, 18, 22. | 3, 4, 6, 8, 10, 14, 17, 19, 21, 23. |

RESULTADO DE LA VALORACIÓN

| | Muy deficiente | Deficiente | Mejorable | Correcta |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| OBJETIVA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SUBJETIVA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ACCIONES A TOMAR PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS