

EMPRESA

PERFIL

GRUPO

SUBGRUPO

DESCRIPCIÓN DEL COLECTIVO

RECOMENDACIONES

PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS FACTORES PSICOSOCIALES

A partir de la aplicación del método es posible detectar algunos aspectos de la realidad psicosocial de su empresa u organización que precisan se les preste una especial atención a fin de ser mejorados. Una estrategia de análisis e intervención no tiene porqué ser focalizada exclusivamente cuando los resultados obtenidos son muy negativos, sino que también puede ser implementada en el caso de puntuaciones medias.

A continuación se presentan una serie de ideas, recomendaciones y puntos de reflexión referentes a cada uno de los factores de forma que sirvan de ayuda en la fase de análisis e intervención a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del método. Pero previo a éstas es preciso puntualizar lo siguiente:

- Las recomendaciones deben servir como guía general sobre los aspectos importantes a considerar en cada factor.
- Estas recomendaciones no podrán ser entendidas como universalmente válidas y de aplicación unívoca. El camino desde la recomendación genérica a la aplicación práctica no puede hacerse sino desde el conocimiento concreto, "sobre el terreno" de la realidad directa y cotidiana del ámbito sobre el que se quiera intervenir. Para ello es preciso ayudarse, no sólo de la puntuación global de cada factor, sino de la información que nos puede proporcionar el análisis, pregunta a pregunta, de todos los ítems de que consta cada factor. A este efecto será de gran utilidad el perfil descriptivo que ofrece el método.
- Se ha de reiterar lo anteriormente apuntado respecto a que las preguntas realizadas para evaluar cada factor son indicadores o predictores y que a la hora de llevar a cabo unas acciones para modificar unas determinadas condiciones psicosociales, no es conveniente dejarse llevar únicamente por las informaciones de dichos indicadores, sino partir de una visión más amplia y global de cada factor. Por todo ello y cuando desee realizar cambios de envergadura, sería conveniente una mayor documentación y la asistencia de un especialista.

Carga Mental, (CM)

Por carga mental se entiende el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores:

- Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea (pregunta 3), la recuperación de retrasos (pregunta 4) y el tiempo de trabajo con rapidez (pregunta 5).
- Esfuerzo de atención. Éste viene dado, por una parte, por la intensidad el esfuerzo de concentración o reflexión necesarios para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador.

Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención (pregunta 1) y el tiempo que debe mantenerse (pregunta 2) y aspectos que la incrementan como la frecuencia (pregunta 6) y las consecuencias de los errores (pregunta 7).

- La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea. Este aspecto está evaluado con la pregunta 8.
- El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Se mide la cantidad de información manejada (pregunta 9) y la complejidad de esa información (pregunta 10).
- La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo (pregunta 11).

Medidas correctoras.

- Programe el volumen de trabajo y el tiempo necesario para su desarrollo.
- Evite al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.
- Establezca sistemas que permitan al trabajador conocer las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el tiempo disponible para realizarlo.
- Evite, en la medida que se pueda, los trabajos que requieran esfuerzos intensos y continuados. Si no es posible, procure reestructurar la asignación de tareas con el fin de distribuir las equilibradamente entre los trabajadores.
- Indague las causas por las que los tiempos asignados para la realización de la tarea son escasos: dificultad de la tarea, exceso de la misma,...
- Preste una especial atención a aquellos puestos que, por el trabajo que en ellos se realiza, tienen mayor probabilidad de cometer errores y, especialmente, cuando las consecuencias de éstos son graves.

- Tan negativo es un exceso de información en calidad o cantidad como un defecto de la misma; detecte dónde radica el problema y trate de buscar un punto de equilibrio.

Autonomía temporal, (AT)

Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alterarlos si lo desea, así como con respecto a su capacidad para distribuir sus descansos. El método recoge cuatro preguntas: pregunta 12, pregunta 13, pregunta 14 y pregunta 15.

Medidas correctoras.

- Procure que la tarea permita al trabajador unos márgenes de tiempo que le posibiliten tener una cierta autonomía acerca de su tiempo de trabajo; programación del tiempo de trabajo y del tiempo de descanso.
- El conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y los ya logrados en cada momento permiten al trabajador establecer su ritmo de trabajo e introducir variaciones en el mismo.
- Preste un especial atención a aquellos puestos en que, por razones intrínsecas a las tareas que comporta, existe un riesgo elevado de no disponer de autonomía (por ejemplo, el ritmo lo marca una máquina o una organización de trabajo en línea, etc.).
- Un caso particular de falta de autonomía temporal es el de los puestos de atención al público. Habrá que considerar la posibilidad de regular el acceso del público, combinar la atención al público con otras tareas de forma alternativa, etc.

Contenido del trabajo (CT)

Cuando hacemos alusión al término "contenido del trabajo" como un factor psicosocial nos estamos refiriendo al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades humanas, responden a una serie de expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico de los trabajadores.

Este factor es medido mediante una serie de preguntas que pretenden ver en qué medida el trabajo desarrollado por un trabajador está diseñado con tareas variadas y con sentido (pregunta 28), que impliquen la utilización de diversas capacidades del trabajador (preguntas de la 16 a la 25), sean tareas monótonas o repetitivas (pregunta 26) o que sea un trabajo que resulte importante (pregunta 27 y preguntas de la 31 a la 34), motivador (pregunta 30) o rutinario (pregunta 29).

Medidas correctoras.

- Estudie en profundidad las capacidades que el trabajador pone en juego en su puesto de trabajo; rediseñe el contenido del trabajo no reduciendo la contribución del trabajador a aspectos automatizados sino enriqueciendo su tarea.
- Favorezca la utilización de capacidades diversas, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo que permitan incrementar las cotas de decisión e intervención acerca de la autoorganización y planificación del trabajo.

- La escasa implicación e identificación con el trabajo realizado podría mejorarse tras una sensibilización a todos los niveles acerca del significado y la importancia del trabajo que realizan.

Supervisión-Participación, (SP)

Este factor define el grado de autonomía decisional del trabajador, es decir, el grado en el que la distribución del poder de decisión entre el trabajador y la dirección, en lo relativo a aspectos relacionados con el desempeño del trabajo, es adecuada.

Este factor se evalúa a partir la valoración que el trabajador otorga al control ejercido por la dirección (preguntas de la 35 a la 40) y el grado de participación efectiva de dicho trabajador respecto a distintos aspectos relacionados con el trabajo (preguntas de la 46 a la 51). También se evalúa a partir de la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación (preguntas de la 41 a la 45).

Medidas correctoras.

- La participación es un aspecto que puede afectar a contenidos diferentes y que es susceptible de graduación.
- Fomente la participación de los trabajadores en los distintos aspectos que configuran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas hasta aspectos como distribución del espacio, mobiliario, etc.
- Defina, clarifique, comunique claramente el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización; en qué aspectos el ámbito de su capacidad de participación está limitado a la emisión de la opinión, en cuales se dispone también de capacidad decisoria, etc.
- Analice los medios actuales existentes en su organización para canalizar la participación; ¿son adecuados, ágiles, eficaces?, ¿qué aspectos podrían mejorarse?, ¿sería preciso crear nuevos canales de participación?
- Los distintos medios posible de participación (buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo...) deben adecuarse al objeto y contenido del aspecto sobre el que se regula la participación. Si no existen tales medios, considere la posibilidad de crearlos.
- Evite que los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios...) generen una supervisión excesiva pero evite también los sistemas de control inoperante que den como resultado una ausencia total de control.
- Flexibilice progresivamente la supervisión promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual. Es probable que con carácter previo deba fomentar la implicación de los recursos humanos de la empresa con su trabajo y su organización.
- Proporcione al trabajador un mayor control sobre su trabajo (capacidad de decisión sobre ritmo, organización, etc.).
- La supervisión adecuada debe estar orientada a ser una ayuda al trabajador de forma que potencie su crecimiento en el trabajo, desarrolle sus capacidades y no sea vivido como una intrusión y control excesivos.

Definición de rol, DR

Este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y es evaluado a partir de dos aspectos fundamentales:

- la ambigüedad de rol. Se produce ambigüedad de rol cuando se da al trabajador una inadecuada información sobre su rol laboral u organizacional (preguntas de la 52 a la 58).
- la conflictividad de rol. Se da conflictividad entre roles cuando existen demandas de trabajo conflictivas o que el trabajador no desea cumplir. Pueden darse conflictos entre las demandas de la organización y los valores y creencias propias, conflictos entre obligaciones de distinta gente y conflictos entre tareas muy numerosas o muy difíciles (preguntas de la 59 a la 62).

Medidas correctoras.

- ¿Tienen los trabajadores una información clara y precisa de lo que deben hacer?, ¿conocen sus funciones, competencias y atribuciones, cómo deben hacer el trabajo, qué métodos deben seguir, cuál son los objetivos de cantidad y calidad del trabajo, el tiempo asignado, su responsabilidad, su ámbito de autonomía? Fíjese que la pregunta no es si la empresa ha dado esa información a los trabajadores, sino si éstos la tienen (puede que la información no llegara, lo hiciera de forma sesgada, poco clara o que generara dudas).

- ¿Es necesaria una mejora de los medios de información a los trabajadores, bien agilizando los existentes o adoptando otros más adecuados?
- Algunas situaciones que producen gran ansiedad y que es preciso evitar son las siguientes: realización de tareas innecesarias o de tareas que no pueden realizarse por no disponer de los recursos necesarios, encomienda de tareas que, para llevarse a cabo, exigen saltarse los métodos establecidos, recepción de instrucciones incompatibles entre sí, realización de cosas que supongan un serio conflicto para el trabajador.

Interés por el trabajador, IT

Este factor hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o bien si la consideración que tiene por el trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo. La preocupación personal y a largo plazo tiende a manifestarse en varios aspectos; asegurando estabilidad en el empleo de los trabajadores, considerando la evolución de la carrera profesional de los trabajadores, facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando formación a los trabajadores. Por ello, se evalúan aspectos relativos a la promoción (pregunta 63), formación (pregunta 64), información (preguntas de la 65 a la 68) y estabilidad en el empleo (pregunta 69).

Medidas correctoras.

- ¿Siente el trabajador que la organización tiene en él un interés a largo plazo y de carácter personal y no meramente instrumental?
- Este interés queda definido por aspectos como la estabilidad en el empleo que se oferta al trabajador, el establecimiento de planes de carrera, asegurando una información y formación adecuada, atendiendo a problemáticas personales, facilitando traslados de personal...

Relaciones personales, RP

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores (pregunta 70); se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto (preguntas de la 71 a la 74) y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo (pregunta 75).

Medidas correctoras.

- No minusvalore la importancia del apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de ayuda, etc. que se dan entre sí las personas) en el diseño de la organización; está comprobado que es un importante reductor del estrés percibido por las personas.
- El diseño de una organización que promueva el apoyo social en todos sus niveles debe prestar una atención especial al apoyo de los subordinados por parte de sus superiores (reconocimiento de su trabajo, asistencia técnica y material, establecimiento de relaciones personales no sólo formales, sensibilidad a problemáticas personales, apoyo frente a otras instancias...).
- Para que existan relaciones personales es preciso que previamente exista contacto. Piense que la distribución del lugar de trabajo (posición de mesas, mamparas, despachos compartidos...) puede contribuir a favorecer tal contacto o a evitarlo.
- Atienda a tres niveles de relaciones; verticales (trabajadores respecto a superiores jerárquicos y viceversa), horizontales (entre compañeros) y con el público.
- En ocasiones pudiera ser interesante sensibilizar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de este aspecto y incluso dotarles de estrategias que les permitan establecer mejores relaciones entre ellos.

Procedimiento de implantación de las medidas apuntadas en este informe.

La implantación de las medidas propuestas en este informe, todas o parte, deberá ser aprobada por parte de la Dirección de la empresa conjuntamente con el representante de los trabajadores. El Servicio de Prevención de Riesgos concertado por la empresa deberá ser informado sobre las medidas correctoras que se llevarán a cabo con el fin de proceder a la realización de un Plan de acciones correctoras. Las medidas de prevención o corrección que no se lleven a cabo deberán ser justificadas por escrito por parte de la Dirección.

Este estudio ha sido realizado sobre una muestra limitada lo más representativa posible de todas las actuaciones y operaciones de la tarea estudiada, de ahí que los resultados reflejados en este informe no eximan de la existencia de actuaciones o procedimientos no conformes no detectados por el equipo que ha realizado el estudio.