

ASPECTOS PSICOSOCIOLOGICOS EN ERGONOMÍA

INDICE

Concepto de organización

I. La Conducta Organizacional

II Contenido del trabajo

III Estrés, Diestrés y Burn-out

Carmen Ozalla Ruiz

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Peiró en 1990, siguiendo la opinión de Marech y Simon (1977), se adhieren a la definición que nos da Robbins (1983) al afirmar que una organización es una coordinación planificada de dos o más personas que, que actuando sobre unas bases relativamente continuas, y a través de la división del trabajo y de una jerarquía de autoridad tratan de lograr una meta o un conjunto de metas comunes

I. LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL EN ERGONOMIA

La mayor complejidad y opacidad de los sistemas tecnológicos, exigen mayores capacidades de los sujetos y en especial en situaciones de carga mental importante y presión psicológica.

Por otro lado los planteamientos de la ingeniería de la fiabilidad hacen mejores y mas tolerables para las personas los sistemas formados por máquinas, equipos y ambientes.

Las exigencias de la calidad de vida, tanto fuera como dentro del trabajo, han hecho que la cultura del confort, conecte los productos y los servicios con las necesidades, tanto de los productores como de los usuarios. Hay que trabajar bien y con calidad, lo que implica trabajar a gusto.

Es decir, a la complejidad de los sistemas tecnológicos y sociales, habrá que unirle un proceso de evolución acelerado bajo la presión de la eficacia y de la competitividad en términos de la calidad, innovación y rentabilidad. Y en este punto ha de prestarse una gran atención a la prevención de accidentes, enfermedades, absentismo...desde la gerencia y no por pura generosidad sino

Como síntomas de otras disfunciones internas de la empresa menos visibles y constatables.

Hervé Sérieyx en El Big Bang de las Organizaciones (19964), indica como el cambio tecnológico ha de acompañarse de transformaciones organizacionales concretas que lleven de la “pirámide” a la “red”, del jerarquizado “planeta Taylor” al horizontal “planeta entramado”.

El “Efecto Hawthorne” y la crítica de la razón taylorista

El efecto Hawthorne está basado en los estudios de Eton Mayo de la Academia nacional de Ciencias de E.E.U.U. (1927-1939). Este experimento sobre la incentivación fue llevado a cabo en la Western Electric Company de Hawthorne, y sus resultados generales mostraron que las mejoras ambientales, tienen una influencia relativa, comparadas con el desarrollo de un mejor clima laboral y de cohesión grupal, siendo especialmente significativos los sentimientos de integración y de comunicación entre las personas y la gerencia. Es decir las personas tienden a preferir los cambios, mientras no se presenten amenazas directas u ocultas.

En el taylorismo, se seleccionan los sujetos supuestamente más capaces, logrando la eficacia mediante la economía de movimientos y esfuerzos (parcelación y división exhaustiva del trabajo y tareas), fomentando la competitividad entre los niveles gerárquicos, provocando dificultades de comunicación y de localización de áreas de interés compartidos (fragmentación, estancamiento y rigidez en la organización). Así el principal motivador es el económico.

Es por esto que aparecen una serie de limitaciones, siendo las principales, que el trabajador y su puesto de trabajo forman una unidad aislada, lo que permite que la eficacia pueda ser medida científicamente, y los principales factores de la eficacia son, la eliminación de movimientos inútiles, por lo que la fatiga es básicamente fisiológica, por lo que son fundamentales las condiciones físicas del trabajo.

Para Eton Mayo las necesidades básicas del trabajo son, la estimación y el respeto, el reconocimiento del trabajo y la pertenencia grupal. Y como aspectos más importantes del trabajo, incluidos los salariales y las condiciones físicas, son los factores psicosociales como, el estilo de dirección, la participación, el tipo de supervisión y control, y la comunicación. Como podemos ver sus estudios sentaron las bases de lo que hoy se denomina “ contrato psicológico del trabajo”.

Posteriormente Herzberg, Mausner y Snyderman, en Motivation to work, dividieron los factores motivadores en dos grupos, los motivantes que serían intrínsecos o internos al trabajo, y promueven el interés por el; y los higienizantes, que serían extrínsecos o externos, y aún estando correctamente planteados no estimularían al trabajo. Los factores higienizantes serían la política directiva, el estilo de mando, la supervisión y el control, horarios, compañeros y subordinados, el salario, la estabilidad en el empleo y la seguridad y condiciones de trabajo. En tanto que los factores motivadores serían el reconocimiento, la promoción, el contenido del trabajo, la responsabilidad, la tecnología y la realización personal.

Teoría X e Y de McGregor – El Kaizen: Teoría Z

McGregor en 1957, postuló “la filosofía de la gerencia determina la práctica”, según los ideales de la gerencia se proyectan, provocando una serie de actitudes y estilos gerenciales que tienden a autocumplirse.

Así tenemos la teoría X, según la cual a la mayoría de las personas no les gusta trabajar, evitan las responsabilidades y el dinero es el principal motivador, por lo que el ambiente de trabajo es desagradable.

Pero según la teoría Y de McGregor, el sujeto es curioso por naturaleza, y a la vez es activo, con ansia de superación y desea tomar responsabilidades, por lo que la gerencia ha de estimular la participación y creatividad.

En la realidad no es posible encontrarse con situaciones puras y a partir de estos planteamientos extremos, se han desarrollado otros de síntesis como la teoría Z de las organizaciones, en las que la gestión estaría basada en la confianza, por lo que es fundamental el consenso y la participación y esto aparece en la filosofía de la empresa japonesa en **el kaizen** (mejoramiento progresivo, espíritu de superación...) en el que se valora el empeño y sólo el resultado, la técnica es la innovación gradual, y uno de sus métodos aplicados han sido los círculos de calidad.

En los círculos de calidad según Nakamura, los objetivos son contribuir al desarrollo de la empresa, ayudar a mejorar las condiciones de trabajo y desarrollar la capacidad humana optimizando sus posibilidades. Estos grupos se caracterizan por su reducido número de participantes (de 3 a 15), todos trabajan en el mismo taller, área o sección, aunque no formen un grupo de trabajo, sus reuniones son periódicas y de corta duración (1 o 2 horas),

se realizan en horas de trabajo o retribuidas y la participación es voluntaria. El líder suele ser impuesto aunque hay casos en que es elegido por el grupo, Existe una figura “facilitador” que actúa de enlace con la dirección y que es nombrada por la empresa. La tarea del grupo consiste en analizar problemas y proponer soluciones. Los temas a tratar pueden ser a elección del grupo o de la dirección entre los propios del trabajo, evitando reivindicaciones o temas competencia del comité de empresa y es la dirección la que asume la implantación de las soluciones. El grupo no tiene retribución adicional por su actividad aunque suele haber incentivos sociales y/o personales.

Todo ello pretende el mejoramiento continuo o progresivo de los procedimientos del trabajo.

El **kaizen** pretende la atención y valoración de los detalles e implica en mayor o menos medida a todas las personas de la organización en todo el espectro gerárquico, aprovechando los recursos humanos, dentro de la política de calidad y utilizando al máximo la tecnología de que se dispone. Todas las personas pueden aportar ideas y contribuir a la mejora del trabajo, centrándose más en la mejora continua del proceso antes que del producto. Es una cultura de empresa, lo que implica una forma de pensar y actuar en el trabajo. Por ello es imprescindible un buen contexto organizacional unido a un buen contrato psicológico con las persona

II CONTENIDO DEL TRABAJO

En la propuesta para la prevención de los desórdenes psicológicos de NIOSH de 1988, aparece la falta de contenidos de las tareas, así del 35 al 40% de la población se siente subocupada, aunque esto puede estar sesgado por la autoestima personal como mecanismo de defensa.

Una tarea tendrá contenido si tiene un significado o al menos le parece importante a quien la efectúa, o si le posibilita algún control o conlleve cierto poder interno, también si implica poner varios o muy especializados recursos físicos o mentales en juego, o si es característico de ciertas habilidades particulares y por supuesto si aporta cierto rango o estatus social reconocido.

Tipos de contenido de trabajo. Warr

Warr divide los contenidos en Intrínseco y extrínseco. El contenido intrínseco se refiere al grado de autonomía, autorritmo, autocontrol, o el grado de planificación que permiten las tareas.

Mientras que el contenido extrínseco, es el grado de influencia o control que se tiene sobre aspectos del medio de trabajo, es decir, horarios, nivel salarial, posibilidad de cambios e incluso música ambiental o contactos personales.

Aquí también tendríamos que tener en cuenta otros aspectos como la variabilidad de las tareas, carga mental (monotonía/estrés), eficacia, calidad, disposición al trabajo, posibilidad de promoción...

Organización del trabajo y enriquecimiento de las tareas

La ampliación de las tareas, es considerada por Kilbriage como "la expansión del contenido del trabajo, con el fin de incluir una mayor variedad en las tareas y de aumentar la autonomía del trabajador en cuanto a los ritmos, la responsabilidad sobre la calidad y los criterios de aplicación sobre los métodos".

Herzberg, considera que el enriquecimiento del trabajo si es una reestructuración hacia una mayor carga horizontal, no es enriquecimiento ya que este ha de darse en una mejora vertical, de modo que consigamos verdaderamente un enriquecimiento psicológico mediante el trabajo.

Pero según Gooding este enriquecimiento del trabajo obliga a una

<u>PRINCIPIOS</u>	<u>MOTIVADORES IMPLICADOS</u>
Eliminación de algunos controles, manteniendo la responsabilidad.	Responsabilidad y relación personal.
Aumento de la responsabilidad individual por el propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Asignación a la persona de una unidad natural y completa de trabajo(modulo, división, área...)	Responsabilidad, realización y reconocimiento.
Confección de informes periódicos a disposición inmediata del propio trabajador, no del jefe.	Reconocimiento interno.
Introducción de las tareas nuevas y más difíciles, no realizadas previamente	Crecimiento y aprendizaje.
Asignación de tareas específicas o especializadas a los individuos, permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, crecimiento y promoción.

La reorganización de tareas puede tomar diferentes formas, cuyas formas principales son:

- ✓ Rotación de puestos
- ✓ Ampliación de tareas
- ✓ Enriquecimiento de tareas
- ✓ Grupos (semi- autónomos)

Rotación de puestos

Consiste en asignar al trabajador a puestos diferentes sin modificar la organización o la estructura. Busca paliar las dificultades ocasionales de producción mediante personal volante o polivalente. Generalmente para ocupar puestos particularmente “duros”.

Ampliación de tareas

Consiste en aumentar el campo de competencia técnica confiando a un trabajador o grupo la carga de varias operaciones introduciendo la variedad. Puede ser horizontal o vertical, según las tareas sean del mismo tipo o se agrupen tareas de diferente contenido.

Enriquecimiento de tareas

El trabajador realiza una tarea global, participando de una visión completa entre las relaciones de trabajo y el producto. De esta manera trabaja tanto en el proyecto como en su realización y control.

Grupos (semi) Autonomos

Son un conjunto estable de personas, que se comprometen a elaborar un producto o servicio o una parte definida del mismo, con un grado relativamente elevado de autoorganización interna.

Estos dependiendo de las necesidades de la empresa variarán mucho en su tamaño, autonomía ayudas apoyos organizacionales, responsabilidades.. Pero son una alternativa para generar flexibilidad, agilidad y adaptabilidad.

La creación de estos grupos tiene una serie de exigencias como es el de mayores grados de formación a todos los niveles, mayores recursos y medios, han de estar formados por voluntarios con una cierta afinidad personal, han de ser cooperativos y con experiencia previa en rotación, puede que aparezcan conflictos "verticales" e intergrupos, prever posibles temores a la reducción de empleo.

Se trata de una forma colectiva de organización del trabajo, constituyendo un grupo de trabajo encargado de la producción y proporcionándole todas las responsabilidades: elección de procedimientos, actividades de preparación y control, control de calidad, reparto de trabajo,...

Comporta un cambio sustancial en el rol de la línea jerárquica y del funcionamiento de la organización.

Otras formas de trabajo: Teletrabajo

Las condiciones de vida han cambiado, fundamentalmente en cuanto a hábitos alimentarios, distancias de la vivienda a los lugares de trabajo, aislamiento de industrias en polígonos...

Esto aumenta los costes del transporte y desplazamiento, con el consiguiente deterioro del medio ambiente, salud, atascos, horas perdidas, etc.

Para intentar paliar esto se han aumentado los carriles (también se han destruido como medida disuasoria), se ha premiado a los vehículos con alta ocupación, se han realizado peajes variables según las horas...

Así que hemos de hablar de teletrabajo, que sería la actividad laboral, fundamentalmente en el sector servicios, por cuenta ajena o propia, que se lleva a cabo fuera del centro de trabajo habitual, utilizando tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Existen principalmente dos modalidades el sistema on-line, que consiste en estar conectado con el sistema central y se integra por medio de la teleinformática; y el off-line que sin conexión directa trabaja con medios informáticos y ofimáticos (ordenador, teléfono ...) pero para recepción y entrega de trabajo se emplean los medios convencionales como mensajerías, vehículos de reparto, correo, etc.

Estos nuevos sistemas de trabajo han de superar una serie de trabas como son los aspectos técnicos y económicos de la teleconexión, así como los relacionados con la movilidad y el trabajo a realizar en la propia empresa, como reuniones, entrevistas y trabajos con medios propios de la empresa, además de los referentes a la evaluación y control del trabajo realizado (aspectos de calidad, cantidad y oportunidad...)

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

Entre las ventajas está la reducción de los problemas de transporte, la posibilidad de flexibilizar los horarios de trabajo (autoorganización, pausas..)

ganancia neta de tiempo empleado con la consiguiente reacción a la fatiga y al estrés, mayor autonomía profesional, trabajo en un medio familiar y superación de barreras arquitectónicas.

La otra cara de la moneda es la falta o disminución de los contactos y apoyos sociales, mayores necesidades de ayuda al trabajo, es muy importante la autodisciplina, es necesario que queden claramente definidas las tareas, las funciones y autosupervisiones, es precisa una gran motivación por el trabajo, se necesita una organización flexible tipo red, así como un proceso selectivo exigente.

III- ESTRÉS DIESTRESS Y BURNOUT

Como ya hemos visto son de gran importancia el contenido del trabajo, nuestro grado de autonomía, la automatización, las relaciones personales, el desarrollo profesional.

Y si hay algo fundamental es ajustar la carga de trabajo del sujeto, pues de lo contrario nos encontraremos con una situación de estrés, Mc Grath en 1970 lo definió como el desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo), bajo condiciones en las que el fracaso ante esa demanda tiene importantes consecuencias (percibidas).

En el estrés, debemos diferenciar el eustrés, que aparecería ante una situación de exigencia aceptable y por lo tanto superable del diestrés que sería cuando nos encontramos frente a una demanda insuperable.

Cada trabajador tendrá su propia personalidad y bagaje personal, habrá desarrollado una serie de estrategias y habrá sido formado adecuadamente, a un entorno laboral más o menos estable, pero aquellos profesionales de los servicios sociales, sanitarios, educativos, en definitiva los prestan sus servicios al público se ven forzados a implicarse durante muchas horas en los problemas y preocupaciones de aquellos con quienes se relacionan. Y no siempre la solución es obvia ni fácil, así la relación se vuelve ambigua y frustrante creándose un estrés crónico, con un cansancio emocional que puede acabar en un síndrome de estrés laboral asistencia también conocido como "burnout"

Suele aparecer un incremento del cansancio emocional, que es cuando la fuerza o capital emocional se va consumiendo, entonces el profesional ve como se vacía su capacidad de entrega a los demás, tanto desde el nivel personal como el psicológico.

Otra característica es la despersonalización, que es cuando aparecen unos sentimientos y actitudes negativas y cínicas a cerca del sujeto con que trabaja. Este proceso de endurecimiento, o incluso de deshumanización, en relación con sus casos puede incluso llevarles a pensar que esas personas son algo o bastante merecedoras de sus problemas.

Finalmente se produce una reducción de la autorrealización personal, evaluándose el sujeto negativamente, sobre todo si el trabajo va dirigido a otras personas, sintiéndose infeliz, tanto consigo como con su trabajo, que se ve claramente afectado y todo ello repercute tanto en la empresa como en los clientes. Todo ello cristaliza en el absentismo, la poca motivación, la baja y puede que hasta en el despido, pues en este síndrome también puede cursar agotamiento físico, insomnio y abuso de drogas, y por lo tanto los problemas son tanto personales como familiares.