

# NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas



Amélioration du contenu du travail: rotation, élargissement et enrichissement des tâches  
Job contents improvement: job rotation, job enlargement and job enrichment

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## Redactoras:

M. Isabel de Arquer  
Lda. en Psicología

Margarita Oncins de Frutos  
Lda. en Pedagogía

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

## Objetivo

En la búsqueda de una correspondencia entre las tareas y la dinámica de las aptitudes y aspiraciones de los trabajadores han surgido diversas alternativas que tienden hacia la humanización del trabajo. Las opciones que aquí se exponen están enfocadas hacia la mejora del contenido de los puestos de trabajo como medio de satisfacer a la vez las necesidades de crecimiento y desarrollo de la empresa y de las personas que la integran.

El objetivo de esta NTP es exponer las condiciones de aplicación y las ventajas de la rotación de puestos, la ampliación, el enriquecimiento del contenido del trabajo y el autocontrol en la producción.

## Consideraciones generales

No existen fórmulas universales para modificar y adaptar el contenido de los puestos de trabajo a las personas que los desempeñan. La ampliación y el enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo, así como la rotación de puestos son algunos procedimientos que se han puesto en marcha para combatir la falta de variedad en el trabajo y los consiguientes sentimientos negativos de aburrimiento y monotonía que ella comporta.

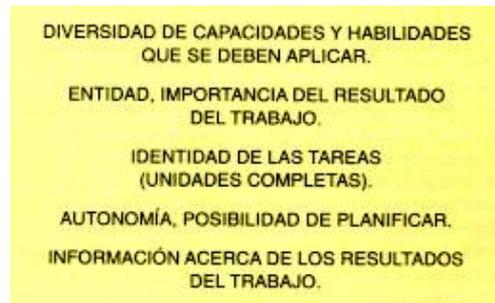
Una revisión de los estudios realizados sobre la satisfacción, el rendimiento y la variedad de tareas permite afirmar que entre los factores del puesto de trabajo relevantes para la satisfacción laboral se encuentra el "contenido del trabajo". En general, en los puestos de mayor cualificación suelen ser mayores los niveles de satisfacción. Sin embargo, la percepción que cada uno tiene acerca de su trabajo es la que determina los sentimientos positivos o negativos hacia el mismo. Es decir, la percepción de variedad en el trabajo, de autonomía y de aplicación y desarrollo de las propias habilidades y aptitudes, influyen en la satisfacción con el trabajo.

Diversos estudios señalan que la motivación intrínseca de los trabajadores se correlaciona positivamente con la variedad, el sentimiento de autonomía personal y la identidad con la tarea. Entre las condiciones que favorecen una mayor motivación interna de los trabajadores se pueden citar las siguientes: percepción del puesto como significativo, útil e importante; percepción de que la ejecución del trabajo depende de uno mismo, de la propia iniciativa; y conocimiento de los resultados del propio trabajo. En la percepción de utilidad e importancia del trabajo influyen las capacidades y habilidades necesarias para su desempeño, la realización de unidades de trabajo completas y la importancia de las tareas realizadas. La autonomía y la independencia de la persona para planificar y realizar el trabajo afecta a su sentimiento de responsabilidad sobre los resultados conseguidos. Por último, la información directa y clara sobre el nivel de eficacia en el desempeño del trabajo contribuye al conocimiento de los resultados del propio trabajo.

Para Muñoz Adánez la expresión "contento con la tarea" es la más adecuada para referirse a un tipo de satisfacción que depende de la riqueza y variedad del trabajo y encuentra correlaciones positivas del "contento" con la motivación, la satisfacción y la moral laboral. Dada la influencia directa que éstas tienen sobre el rendimiento, concluye que el "contento con la tarea" es una condición necesaria para que la empresa funcione correctamente.

En el cuadro 1 se presenta un esquema de los aspectos básicos que afectan al contenido de un puesto de trabajo.

### **Cuadro 1: Dimensiones de los puestos de trabajo que afectan a su contenido**



Además de las dimensiones fundamentales del contenido del puesto de trabajo, siempre conviene tener en cuenta la subjetividad individual. Por lo general, las personas tienen inquietudes y desean aplicar sus capacidades y habilidades en el trabajo. Pero no se debe olvidar que también existen quienes no desean "complicaciones"; para estas personas, un cambio que se dirija hacia el crecimiento del contenido de su puesto de trabajo puede representar una sobreexigencia que no quieren asumir. Esto plantea dificultades que deben tenerse previstas si no se quiere aumentar los problemas que cualquier cambio puede conllevar. La organización de las tareas debería fomentar la competencia y el control de la persona en su puesto de trabajo, lo cual le haría calificar el mismo como estimulante y apetecible.

Y, finalmente, hay que señalar que todo proceso de cambio dentro de la empresa debe contar con la participación del personal. Si esta circunstancia no se da, es muy fácil que el proceso no llegue a buen fin. El personal no se sentirá parte integrante del cambio y puede presentar una fuerte resistencia. Además, se perderá una fuente de información muy necesaria como son las experiencias y las preferencias individuales antes mencionadas, o características de las tareas que pueden pasar desapercibidas para las personas que no están directamente adscritas a los puestos.

El planteamiento de las modificaciones del contenido de los puestos de trabajo siempre debe apoyarse en políticas y programas elaborados e implantados con la participación de los trabajadores; es necesario conseguir un espíritu colaborador de todas las partes. Además, deben estudiarse y planificarse de forma coordinada todas las acciones informativas y las necesidades formativas que favorecerán el éxito del cambio. Los esfuerzos en transparencia informativa y en formación concreta se pueden ver recompensados por un fortalecimiento de la credibilidad de todas las partes, una disposición menos reticente al cambio y nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

## **Rotación de puestos**

Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas: la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, etc. La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos (tenosinovitis, epicondilitis, síndrome del túnel carpiano, ...), siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo (por ejemplo: vibraciones) que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Ello puede estar especialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es especialmente fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos sería una solución de carácter urgente y transitorio, mientras se encuentra una alternativa mejor.

Con la rotación de puestos se desdibujan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

## **Ampliación**

La escasa variedad de tareas y las tareas de poco contenido pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Distintos estudios señalan que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona. Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona. La realización del trabajo debe representar un desafío tolerable

para la persona (que no sea excesivo, ni muy escaso).

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido deben ser similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo.

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza, por ejemplo: en un puesto de una cadena de producción, se pasa a montar mayor diversidad de piezas que antes. De este modo, las tareas son variadas pero no difieren cualitativamente entre sí.

Este tipo de mejoras ocasiona reticencias en un principio, ya que es visto como un cambio que puede conllevar un incremento de la cantidad de trabajo y, por otra parte, un decremento de la plantilla. Si esto es así, quiere decir que el objetivo de la empresa no es el de mejorar el contenido del puesto de trabajo, sino el de reducir plantilla y, por tanto, no es un cambio organizativo, sino estructural. Estas situaciones requieren tratarse de manera específica.

Como ya se decía en las consideraciones generales, los cambios organizativos requieren la participación del personal, y la empresa ha de ser transparente informando acerca de sus objetivos. Si no es así, se reducen las probabilidades de éxito de tales cambios. Además, la ampliación del contenido de puestos de trabajo no tiene que comportar una mayor carga de trabajo. Puede plantearse una experiencia de ampliación del contenido del trabajo cuando, por ejemplo, existen tres puestos de trabajo con tareas de muy pobre contenido y que tienen relación entre sí (son operaciones complementarias), combinando estas tareas en cada uno de los puestos. La ampliación de tareas daría lugar a una mayor variedad en el trabajo de cada puesto; es decir, a puestos con mayor contenido.

## Enriquecimiento de puestos

El enfoque del enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo pretende simultanear dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia de la organización del trabajo y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo. Para ello, se integran las tareas parciales en un conjunto coherente, con sentido, y se propicia el ejercicio y desarrollo de algunas aptitudes humanas de mayor cualificación (visión global, iniciativa, responsabilidad, etc.).

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa, de la labor realizada por su personal. Algunas condiciones que debe cumplir el enriquecimiento de un puesto son: la eliminación de controles ajenos, aumentando la responsabilidad sobre el propio trabajo; la asignación de unidades naturales y completas de trabajo a cada persona, combinando tareas especializadas y tareas novedosas que promuevan la formación continua; y la elaboración periódica de informes sobre los resultados del trabajo, accesibles a jefes y trabajadores (ver cuadro 2). Esta información sobre el desarrollo del trabajo y el logro de los objetivos puede repercutir favorablemente en la dimensión afectiva del trabajador, en lo que se refiere a su autoestima y satisfacción.

### Cuadro 2: Condiciones elementales del enriquecimiento del contenido del puesto

INCORPORACIÓN DE ALGÚN NIVEL DE AUTOCONTROL Y RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO.
DOTAR DE AUTONOMÍA PARA PLANIFICAR EL PROPIO TRABAJO.
ASIGNACIÓN DE UNIDADES NATURALES Y COMPLETAS DE TRABAJO.
COMBINACIÓN DE TAREAS ESPECIALIZADAS Y NOVEDOSAS QUE PROMUEVAN LA FORMACIÓN CONTINUA.
COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO.

Una forma de enriquecimiento de puestos de trabajo consiste en el reparto de la carga vertical de trabajo, asignando tareas que exijan la aplicación de conocimientos y habilidades de mayor nivel y, como consecuencia, proporcionando mayor autonomía y responsabilidad en cuanto a la planificación, control y método de trabajo. En definitiva, se trata de una integración de funciones en un puesto, lo que se traduce en una modificación cualitativa de su contenido. Por ejemplo, un puesto de producción industrial podría enriquecerse con tareas de mantenimiento, de preparación de máquinas y equipos, de manipulación de materiales de las inmediaciones, de inventario, de control de calidad, de trato con clientes (internos y externos), etc.

Entre las consecuencias del enriquecimiento de puestos pueden encontrarse aumentos de productividad, mejoras del clima social de trabajo, mejor mantenimiento de equipos y materiales, mayor satisfacción del personal y reducción del absentismo laboral.

A veces, el enriquecimiento del contenido de los puestos de trabajo no resulta tener todo el éxito que se esperaba. Una razón de ello puede ser la rigidez de algunas personas, que se resisten a modificar sus hábitos de trabajo y prefieren continuar con el sistema anterior. Esto puede ocurrir cuando al enriquecimiento de un puesto le acompaña un deterioro de las condiciones de trabajo, que sea debido al aumento de la carga de trabajo (objetivos de producción excesivamente ambiciosos), a mayores probabilidades de cometer errores y la responsabilidad personal que conllevan, a las dificultades personales de aprendizaje, etc. Algunas personas no ven con "buenos ojos" este tipo de cambios por el aumento de responsabilidades que conlleva y que no están dispuestos a asumir sin más. En todo caso, es necesario que la heterogeneidad (de tareas y/o funciones) se planifique de modo que el grado de dispersión que exige la realización del trabajo y de responsabilidad sobre él, sea aceptable para las personas implicadas.

Otro obstáculo que se puede encontrar es el temor de algunos miembros de la empresa, que magnifican la posible reducción de su nivel de autoridad. A este respecto, cabe decir que, si bien el enriquecimiento de tareas tiende a reforzar el sentimiento de responsabilidad integrando tareas de mantenimiento, de preparación y definición de operaciones y de control de resultados, ello no significa menores atribuciones a los responsables funcionales de la producción.

## Autocontrol en producción

Es un sistema enfocado hacia la mejora continua, hacia la prevención y la producción de calidad y, por tanto, hacia la reducción de los costos de la no-calidad. Para ello, se cuenta con la participación e implicación del trabajador, responsabilizándole de los aspectos de cantidad y calidad de su trabajo y se incorpora el concepto de calidad como una forma de vida.

Los objetivos específicos que se pretenden son:

- Satisfacción del cliente.
- Asegurar la calidad dentro del sistema.
- Establecer la mejora continua como una práctica natural y la resolución de problemas en el momento y lugar en que suceden.
- Mayor profesionalización, motivación, responsabilización e identificación del personal, con los objetivos de la empresa.
- Reforzamiento y fidelidad en la relación con clientes (internos y externos) en cuanto a la calidad concertada y la mejora continua.

El autocontrol no es un traspaso de responsabilidades desde el departamento de inspección y control de calidad al de producción, sino que consiste en un sistema compartido desde el control del proceso y su mejora, según el cual, el trabajador realiza, controla y actúa con la máxima participación profesional posible y según las instrucciones recibidas. Esta forma de mejorar el puesto de trabajo podría enmarcarse dentro de lo que denominamos enriquecimiento de tareas.

Para ello se forma al personal, en el propio puesto de trabajo, sobre la realización de los controles de calidad, el manejo de los instrumentos para realizar ese control, y las regulaciones oportunas de los equipos que se manejan. De esta manera, el trabajador puede realizar los ajustes y las modificaciones necesarios, dentro de ciertos márgenes y, en caso de fallo continuado, puede acudir al responsable del área. El personal del departamento de calidad efectúa sus tareas de control y ensayo cuando éstas requieren una preparación técnica y medios especiales, así como cuando el tiempo necesario para realizarlas no es asignable, desde el punto de vista económico, al departamento de producción.

## Bibliografía

(1) CAZAMIAN, P.

**Traité d'ergonomie**

Marseille: Octares, 1987

(2) DAVIES, D.R. y SHACKLETON, V.J.

**La psicología y el trabajo**

México: Cia. Editorial Continental S.A. de C. V, 1982

(3) FORTEA, A., FUERTES, F., AGOST, M.R.

**Evaluación del modelo motivacional de las características del puesto, a partir de una muestra variada**

Psicología del trabajo y organizaciones, 1994, vol. 29, nº 10, p. 35-52

(4) MARTÍNEZ, A.

**Braun: L'autocontrol en producció, zero defectes en recepció**

Revista de Qualitat, 1993, nº 9

(5) MUÑOZ ADÁNEZ, A.

**La importancia del contenido con la tarea para el buen funcionamiento de las empresas**

Psicología del trabajo y organizaciones, 1993, vol. 24, nº 9, p. 7-14

(6) ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

**Nuevas orientaciones en la organización del trabajo. La dinámica de las relaciones industriales**

Madrid: Mº de Trabajo y Seguridad Social, 1995

(7) O.I.T  
**Dictionary of working conditions and environment**  
Ginebra: OIT, 1989

(8) PEIRÓ, J.M.  
**Psicología de la organización**  
Madrid: U.N.E.D., 1990

(9) PEÑA BAZTÁN, M.  
**La psicología y la empresa**  
Barcelona: Hispano Europea S.A., 1985

(10) RAMÍREZ CAVASSA, C.  
**Ergonomía y productividad**  
México, Ed. Limusa, 1991

(11) URIARTE, P.  
**Psicosociología de la organización. Un enfoque sistémico**  
Bilbao: Universidad de Deusto, 1985