

NTP 210: Análisis de las condiciones de trabajo: método de la A.N.A.C.T.



Evaluation des conditions de travail: méthode de l'A.N.A.C.T.
Working Condition Analysis: The A.N.A.C.T. method

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.

Redactora:

Clotilde Nogareda
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Se presenta una versión resumida del método de análisis de las condiciones de trabajo elaborado por la Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Francia)

Introducción

La descripción formal de una empresa, de su funcionamiento, de los posibles fallos de organización, no es una tarea sencilla. Sólo una observación sistemática permitirá detectar la gran cantidad de incidentes cotidianos que perturban o facilitan su buena marcha. Para que los datos obtenidos de esta observación sean realmente útiles deberán ser anotados lo más rigurosamente posible, de tal manera que sea posible su comparación o el establecimiento de hipótesis a partir de los mismos.

El método que presenta la A.N.A.C.T., partiendo de esta premisa, facilita una serie de fichas con el fin de proceder al análisis sistemático de las condiciones de trabajo. Considerando esta información de gran utilidad, en esta nota técnica describimos someramente dicho método de análisis de las condiciones de trabajo, así como algunas de las fichas que propone para la recopilación de los distintos datos necesarios a tal fin.

Justificación y objetivos del método

La evaluación de las condiciones de trabajo consiste en analizar el medio en que se encuentran, buscando sus consecuencias, con el fin de poder determinar cuáles son los métodos más adecuados para paliar una situación no satisfactoria. Considerando las condiciones de trabajo, a partir de la definición de Leplat (1) como "el conjunto de factores que pueden influir sobre las conductas de trabajo, entendiendo como tales las actividades necesarias para desarrollar el trabajo, ya sean físicas o verbales", el objetivo último de su evaluación será armonizar las exigencias de la tarea -contenido del trabajo, espacio físico, equipos, organización...- con las capacidades físicas y mentales y las necesidades psicosociales de los individuos.

Si en la interrelación trabajo/persona el equilibrio existente se ve amenazado, el individuo pone en juego unos mecanismos de regulación que le permiten mantener un nivel de adaptación satisfactorio, pero muchas veces esto no se consigue, lo que se traduce en una serie de disfunciones (accidentes, errores, manifestaciones patológicas...) que reflejan la falta de adaptación de la persona a la situación exigida.

Así pues el objetivo del análisis de las condiciones de trabajo es descubrir dónde se da, o puede darse, una situación crítica; se trata de establecer el diagnóstico de una situación de trabajo y de las exigencias a las que está sometido el trabajador.

Ello supone la descripción de la organización de los sistemas hombre-máquina, y de su funcionamiento. Se trata de conocer el trabajo mediante una recogida de datos que irá progresivamente desde la visión global del conjunto hasta la visión detallada del propio puesto. Desde esta perspectiva el análisis debe partir de una primera apreciación general de la empresa (organigrama, proceso de producción, etc.), a partir de la cual se enmarcarán los elementos que merezcan un estudio más detallado.

La multiplicidad de factores que deben tenerse en cuenta en el diagnóstico, la diversidad de indicadores, el papel preponderante que juega el propio trabajador, el conjunto de conocimientos necesarios para determinar las posibles soluciones, implican una aproximación pluridisciplinar y participativa.

Metodología

El método de la A.N.A.C.T. se presenta como una herramienta para analizar las condiciones de trabajo de una empresa con el fin de suscitar la acción. Se basa en la convicción de que los trabajadores, sea cual sea su función, son los mejores expertos de sus condiciones de trabajo" (2). Pretende ser una guía para los distintos actores sociales de una organización por lo que es directamente utilizable por todas aquellas personas que, de una manera u otra, estén relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo, ya sea la Dirección, el Departamento de Seguridad e Higiene, el Comité de Seguridad e Higiene, el Comité de Empresa o los trabajadores.

Para su aplicación no es necesario ser un "experto", si bien en determinadas situaciones en las que sea necesario un análisis más minucioso de algunos de los problemas detectados, puede ser necesario recurrir a él.

En la presentación de este método los autores hacen especial hincapié en su adaptabilidad. Puesto que en materia de condiciones de trabajo no existen soluciones universales, este método es una guía de análisis que debe ser adaptada a cada situación analizada; es la base a partir de la cual, en cada caso, se debe construir el útil más adecuado para poder comprender y corregir las condiciones de trabajo.

Estas condiciones de trabajo no se limitan a las que se dan en un puesto determinado, sino que se refieren a un conjunto de interrelaciones entre tareas, individuos y grupos, pues es el conjunto de la organización el que determina una situación de trabajo.

Basándose en este principio, el método de la A.N.A.C.T. comprende las siguientes etapas:

- Conocer la empresa
- Análisis global de la situación
- Encuesta sobre el terreno
- Balance del estado de las condiciones de trabajo
- Discusión de los resultados obtenidos y propuesta de un programa de mejora.

Conocer la Empresa

Todo programa de mejora de las condiciones de trabajo debe situarse en el contexto global en el que estas condiciones se presentan. Así lo entiende este método de análisis, cuya primera etapa se centra en el conocimiento de la empresa. En esta etapa se obtendrá una información que permitirá realizar un primer diagnóstico, así como fijar las prioridades del análisis posterior.

Este primer análisis debe dar una visión global, y todavía superficial, del estado de las condiciones de trabajo en los distintos sectores de la empresa. Para ello pueden utilizarse una serie de documentos o informaciones que suelen hallarse en el Departamento de Personal o en la propia Dirección (folletos de presentación de la empresa, organigrama, actas de reuniones de comités de empresa o de seguridad e higiene, plan de formación...)

Para esta etapa se presentan las fichas 1 a 4, las cuales se tienen que adaptar a cada caso particular, como guías de factores a considerar.

Ficha 1

La dimensión y estructura de las empresas es muy variable. Sin embargo siempre existen unidades funcionales, que este método denomina "sectores" (y que según cada caso serán talleres, secciones, servicios, departamentos...) cada uno de los cuales tendrá unas características funcionales y organizativas.

La ficha 1 está destinada a recoger la información que permite identificar cada uno de estos sectores así como sus condiciones generales de manera que en ella se resume la organización global de la empresa.

CONOCER LA EMPRESA		LISTADO DE SECTORES Y SUS PROBLEMAS			FECHA _____	FICHA 1
LISTA DE SECTORES		NOMBRE DEL ENCARGADO (3)	PERSONAL APROXIMADO (4)	CONDICIONES DESFAVORABLES (5)	TRANSORNOS OCASIONADOS (6)	
PRINCIPALES (1)	SUBSECTORES (2)					

Ficha 2

Una vez identificados los sectores, el paso siguiente será definir el tipo de relación que existe entre ellos, lo que reflejará el funcionamiento interno de la empresa. Para ello se definen tres tipos de dependencia:

Tipo 1. Dependencia material inmediata o a corto plazo.

Tipo 2. Dependencia material a medio o largo plazo.

Tipo 3. Intervención de una sobre la otra (control de calidad, dirección, administración...)

CONOCER LA EMPRESA		ANÁLISIS DE LAS INTERDEPENDENCIAS ENTRE SECTORES								FICHA 2	
SECTORES		FUSION 1	FABRICA- CION 2	EMBALADO 3	ALMACEN/ EXPEDIC. 4	MANTENI- MIENTO 5	CONTROL CALIDAD 6	COMPRAS 7	VENTAS 8	PROVEE- DORES 9	CLIENTES 10
FUSION	1					D2	D3				
FABRICACION	2	D1				D2	D3				
EMBALADO	3		D1			D2	D3				
ALMACEN / EXPEDICIONES	4			D1		D2			D1		
MANTENIMIENTO	5	D2	D2	D2							
CONTROL DE CALIDAD	6								D3		
COMPRAS	7						D3			D1	
VENTAS	8										
PROVEEDORES	9							D3			D3
CLIENTES	10				D1				D1		

Ejemplo de dependencia entre sectores en una vidriería: D1 = Dependencia tipo 1 D2 = Dependencia tipo 2 D3 = Dependencia tipo 3

Ficha 3

Su objetivo es resumir unos indicadores cuantificables que, aunque en sí mismos pueden no tener una significación especial, su comparación de los últimos años puede ser indicativa de una situación. Son lo que podríamos llamar los primeros síntomas de alarma (rotación de personal, absentismo, conflictos...).

CONOCER LA EMPRESA		INDICES DE TENSION Y MAL FUNCIONAMIENTO				FICHA 3	
INDICES GLOBALES							
INDICADORES	AÑO						
	19 ...	19 ...	19 ...	19 ...	19 ...		
1. ABSENTISMO							
(a) Nº de accidentes que han supuesto parar:							
(b) CON MOTIVO (horas)							
(c) - Accidentes							
(d) - Enfermedades							
(e) - Razones personales							
(f) -							
(g) SIN MOTIVO (horas)							
(h) HORAS TOTALES ABSENTISMO (b + g)							
(i) HORAS TOTALES TRABAJADAS							
(j) % de ABSENTISMO (h/i x 100)							
2. ROTACION DE PERSONAL							
(k) Plantilla a 1 enero							
(l) Plantilla a 31 diciembre							
(m) Plantilla media (k + l/2)							
(n) Bajas							
(o) % de ROTACION (n/m x 100)							
3. CAMBIOS INTERNOS							
(p) Cambios de Sector. Nº							
4. CONFLICTOS GRAVES							
(q) Nº de PARADAS EN EL TRABAJO							
(r) DIAS DE TRABAJO PERDIDOS							
(s) Nº de DESPIDOS							
5. OTROS							

(5) N.º DE DESPIDOS					
5. OTROS					

Ficha 4

En ella se resumen los datos demográficos del personal, que condicionan por una parte la interpretación de los datos que se obtendrán en la encuesta, y por otra las medidas que deberán tomarse posteriormente.

CONOCER LA EMPRESA		INDICES DE TENSION Y MAL FUNCIONAMIENTO				FICHA 4	
ANALISIS DE LA EDAD DEL PERSONAL			SECTOR:				
a 31 / 12 del año	19	19	19	19	19	19	
PLANTILLA TOTAL	___ 100%	___ 100%	___ 100%	___ 100%	___ 100%	___ 100%	
HOMBRES	___	___	___	___	___	___	
menores de 25 años	___	___	___	___	___	___	
de 25 a 50 años	___	___	___	___	___	___	
mayores de 50 años	___	___	___	___	___	___	
MUJERES:	___	___	___	___	___	___	
menores de 25 años	___	___	___	___	___	___	
de 25 a 50 años	___	___	___	___	___	___	
mayores de 50 años	___	___	___	___	___	___	
OBSERVACIONES:							

Análisis global de la situación

El objetivo de esta etapa es realizar una evaluación del estado de las condiciones de trabajo, en el conjunto de la empresa y en cada dependencia, que permita destacar los lugares donde la situación es más desfavorable y determinar, en consecuencia, en qué dependencias deberá realizarse un análisis complementario. Se trata de explotar los resultados de la etapa anterior y decidir en qué sectores se necesita un diagnóstico más detallado; es decir, de fijar prioridades.

Encuesta sobre el terreno

El método de la A.N.A.C.T., no presenta una encuesta cerrada sino que facilita una guía de cuestionario, que deberá ser adaptado en cada caso por una o dos personas que trabajen en la dependencia a estudiar o que la conozcan suficientemente.

Se contemplan nueve aspectos globales, cada uno de los cuales es evaluado a través de una serie de indicadores (Tabla 1).

ÁREA DE ESTUDIO	INDICADORES
CONTENIDO DEL TRABAJO	Material trabajado. Adecuación de los útiles de trabajo. Distribución de las tareas. Viabilidad del trabajo. Nivel de calidad requerido. Utilidad social; prestigio del producto.
PUESTO DE TRABAJO	Esfuerzos estáticos. Esfuerzos dinámicos. Rapidez de ejecución. Nivel de atención. Margen de Iniciativa. Seguridad. Organización. Remuneración. Status del puesto. Tiempo de trabajo.
ENTORNO DEL PUESTO	Cantidad. Calidad del Espacio. Seguridad. Higiene. Ruido y Vibraciones. Iluminación. Ambiente Térmico. Espacios sociales. Localización geográfica.
DISTRIBUCION DEL TRABAJO	Conocimiento de las funciones. Adecuación de las aptitudes. Consignas de Trabajo. Distribución de Tareas. Equilibrio entre funciones
EJECUCION DE LAS TAREAS	Información al Trabajador. Adecuación del puesto. Elección del método operatorio. Adecuación de las consignas de Trabajo. Preparación material. Perturbaciones (averías, interrupciones...). Asistencia Técnica. Control de los resultados. Sistema de remuneración
EVALUACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	Objetivos de la evaluación del personal. Métodos de evaluación. Responsabilidad de la evaluación. Consecuencias. Actitud hacia la formación permanente. Promoción. Gestión de Personal
RELACIONES SOCIALES	Coincidencia de intereses con la empresa. Información. Libertad de expresión. Derecho a equivocarse. Solidaridad entre compañeros. Sistema de estímulo/sanción. Evolución profesional (ayudas para estudios, reconversión a nuevos puestos).
LOS INDIVIDUOS Y EL GRUPO	Grado de autonomía. Participación en las decisiones. Importancia del grupo. Intervención de los trabajadores. Integración del personal. Conflictos interpersonales.
ESTILO DE MANDO	División del trabajo. Relaciones entre los grupos de trabajo. Relaciones con el exterior. Conflictos funcionales.

Tabla 1

No se considera necesario aplicar en cada caso todo el cuestionario, sino que se realiza una ponderación de los aspectos globales, adjudicándoles un peso según los siguientes criterios:

- 0: Sin importancia.
- 1: Tener en cuenta.
- 2: Bastante importante
- 3: Muy importante.

Esta valoración permite suprimir aquellos aspectos que en una situación determinada pueden ser irrelevantes y añadir otros que aquí no se han considerado pero que pueden ser necesarios. Una vez ajustado el cuestionario, y verificada la coherencia de las modificaciones introducidas, se procede a su aplicación.

Balance del estado de las Condiciones de Trabajo

Para poder llevar a cabo el diagnóstico es necesario integrar e interpretar la información obtenida a través de la encuesta. Esta labor deberá ser realizada por 2 ó 3 personas que hayan realizado el estudio o lo hayan seguido de cerca.

Para ello el método facilita dos tipos de fichas: la ficha 5, refleja la evaluación global de cada uno de los indicadores (aquí incluimos como ejemplo la correspondiente al primero, "Contenido del Trabajo"); en la segunda (ficha 6) se traza el perfil correspondiente a la dependencia estudiada. En esta última puede ser útil hacer un doble perfil: el de los trabajadores y el del mando directo, si ha sido posible obtener esta información.

FECHA mes: año:		EVALUADOR (función):		SECTOR OBSERVADO:		PESO GLOBAL:	
CODIGO	INDICADORES	CODIGO PREGUNTA	VARIABLES (cuestionario)	EVALUACION			
				BIEN	REGULAR	MAL	
A.0	EL MATERIAL TRABAJADO	A.0.1	Características del material	Agradable	Indiferente	Engorroso	
	Peso:	A.0.2	Condiciones de manipulación	Agradable	Indiferente	Engorroso	
		A.0.3					
A.1	ADECUACION DE LOS UTILES DE TRABAJO	A.1.1	Conservación	Buena	Regular	Mala	
	Peso:	A.1.2	Adaptación al trabajo	Buena	Regular	Mala	
		A.1.3	Averías	Nunca	A veces	Frecuentes	
A.2	DISTRIBUCION DE LAS TAREAS	A.2.1	División de las tareas	Buena	Regular	Mala	
	Peso:	A.2.2	Duración de las series	Buena	Regular	Mala	
		A.2.3	Acción del operario	Fuerte	Débil	Nula	
A.3	VIABILIDAD DEL TRABAJO	A.3.1	En cuanto a la concep. del producto	Ayuda	Neutro	Obstaculiza	
	Peso:	A.3.2	En cuanto al método operatorio	Ayuda	Neutro	Obstaculiza	
		A.3.3					
A.4	NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO	A.4.1	Compatibilidad con el material	Buena	Media	Difícil	
	Peso:	A.4.2	Compatibilidad con los útiles	Buena	Media	Difícil	
		A.4.3	Compatibilidad con la organización	Buena	Media	Difícil	
A.5	UTILIDAD SOCIAL Y PRESTIGIO DEL PRODUCTO	A.5.1	Sensibilidad a la utilidad social	Si	-	No	
	Peso:	A.5.2	Sensibilidad al prestigio	Si	-	No	
		A.5.3	Juicio de valor	Positivo	Indiferente	Negativo	
A.6		A.6.1					
	Peso:	A.6.2					
		A.6.3					

EVALUACION GLOBAL:

 BUENA MEDIA MALA

PUNTUACION:

 • El mando
 x El operario

PESO:

 0: sin importancia 2: bastante importan.
 1: tener en cuenta 3: muy importante

ATENCIÓN:

 La evaluación global no es la suma de las columnas
 Tener en cuenta el peso de cada indicador

FECHA
mes: 06 año: 84

EVALUADOR: REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES

CODIGO	AREA DE INVESTIGACION	EVALUACION			PRINCIPALES PROBLEMAS RESUELTOS (Puntos fuertes)	PRINCIPALES PROBLEMAS NO RESUELTOS (Puntos débiles)
		BIEN	REGULAR	MAL		
A	CONTENIDO DEL TRABAJO Peso: 2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> x	<input type="radio"/>	El trabajo es interesante. Requiere la iniciativa del personal.	Relaciones deficientes con algunos proveedores.
B	PUESTO DE TRABAJO Peso: 3	<input type="radio"/> x	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puestos modernos, bien equipados.	
C	ENTORNO DEL PUESTO Peso: 2	<input type="radio"/> x	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		La organización de los locales no está bien adaptada.
D	DISTRIBUCION DEL TRABAJO Peso: 2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> x		El jefe no tiene en cuenta las preferencias de las personas. Algo de favoritismo.
E	EJECUCION DE LAS TAREAS Peso: 3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> x	<input type="radio"/> x	Las personas se ayudan mutuamente.	El plan de trabajo se ve frecuentemente modificado por urgencias debido a la improvisación.
F	EVALUACION-PROMOCION DEL PERSONAL Peso: 2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> x		El método de valoración utilizado por el jefe es algo misterioso.
G	RELACIONES SOCIALES Peso: 2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> x	El jefe es muy competente y ofrece apoyo técnico si es necesario.	Ambiente algo cerrado.
H	INDIVIDUO Y GRUPOS Peso: 3	<input type="radio"/> x	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buenas relaciones del personal.	Inquietud del personal debida a un rumor de reorganización.
I	ESTILO DE MANDO Peso: 3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> x		El jefe es autoritario. Da poca información sobre la marcha del trabajo.
J	Peso:	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		

Ejemplo de perfil de un sector, una vez aplicada la encuesta.

PESO:
0: sin importancia 2: bastante importante
1: tener en cuenta 3: muy importante

Esta fase tiene especial importancia pues permitirá deducir las causas de las condiciones de trabajo consideradas perjudiciales y condicionará, por tanto, la propuesta de soluciones o mejoras a realizar. Para el establecimiento del diagnóstico definitivo es indispensable discutir los resultados obtenidos con personas externas al grupo de análisis.

Discusión de los resultados obtenidos y propuesta de mejora

El trabajo realizado hasta el momento ha permitido describir las condiciones de trabajo y sus posibles causas. Ahora se trata, en base a los datos obtenidos hasta el momento, de proponer una serie de acciones encaminadas a corregir aquellas situaciones que se consideran nocivas o peligrosas.

Es evidente que no existirá una sola solución puesto que las causas tampoco son únicas. Además la solución a ciertos problemas puede tener repercusiones sobre la vida de la empresa por lo que es necesario sopesar las consecuencias antes de tomar una determinación.

Por ello este método insiste en la importancia de la negociación de las posibles acciones entre todas las partes implicadas.

No se trata de repartir responsabilidades sino que, puesto que no existen "soluciones milagro", la solución se halla en la confrontación de diversos puntos de vista.

También en este apartado se facilita una ficha que reúne los datos necesarios (ficha 7). Su finalidad es el control de la puesta en práctica de las acciones: ver las razones de las posibles retrasos, poner de manifiesto dificultades imprevistas y comprobar la adecuación o no de las soluciones previstas.

CONDICIONES DE TRABAJO SECTOR:		PROGRAMA DE MEJORA			FICHA 7	
	ACCIONES PROPUESTAS	ACCIONES DECIDIDAS	FECHA DECISION	FECHA PREVISTA REALIZAC.	FECHA REAL	FECHA COMPROBACION
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						

Nota: Esta NTP es un resumen del libro "Conditions de travail, mode d'emploi" de los autores Françoise Piotet y Jacques Mabile, editado por la A.N.A.C.T., dentro de su colección "Outils et méthodes", en septiembre de 1984.

Recomendamos su lectura a aquellas personas interesadas en conocer con mayor profundidad este método de valoración de las condiciones de trabajo.

En la actualidad, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, está procediendo a su traducción con el fin de incluirlo, próximamente, entre sus publicaciones.

Bibliografía

(1) J. Leplat; X. Cuny
Psicología del trabajo
 Pablo del Río, Madrid, 1977

(2) Exiga A.; Piotet F; Sainsalieu, R.
L'analyse sociologique de les Conditions de travail
 A.N.A.C.T. Montrouge 1984

(3) Piotet, F.; Mabile, J.
Conditions de Travail, mode d'emploi
 A.N.A.C.T, Montrouge 1984.