

# **TEMA 3**

## **TASQUES, LLOCS I ROLS**

### **PSICOLOGIA DEL TREBALL GRAU EN RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS**



**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

**Departament de Psicologia Social**

## TEMA 3

### TASQUES, LLOCS I ROLS

#### 1. Introducció

#### 2. L'estructura del treball: els llocs i els rols

#### 3. Llocs i rols: definició i perspectives

##### 3.1. Llocs de treball

##### 3.2. Rols

##### 3.3. Orientació del lloc vs. orientació del rol

#### 4. Diferenciació post-rol: una aproximació des de les tasques

#### 5. Teories sobre els rols

##### 5.1. L'ambigüitat i el conflicte de rol

#### 6. El disseny del treball

#### 7. Referències

## 1. INTRODUCCIÓ

L'objectiu d'aquest tema és tractar un aspecte important per aconseguir que la persona, amb les seues característiques i necessitats, s'adapte amb la màxima precisió possible a les demandes i possibilitats que el seu treball requereixca i pugui oferir-li. Consisteix a definir tres elements fonamentals per a configurar i estructurar el treball de diverses persones que necessiten coordinar-se per a exercir-lo. Aquests elements són: les tasques, els llocs i els rols. L'anàlisi i el desenvolupament d'aquests tres elements possibilitarà el disseny i l'estructuració d'un treball que pugui proporcionar al treballador més satisfacció i motivació per a exercir-lo.

El contingut del tema s'estructura en diversos apartats; en primer lloc, descriu els elements implicats en l'estructura del treball: els llocs i els rols. A continuació, definim i diferenciem tasques, llocs i rols, amb la descripció de les característiques principals. Finalment, es presenten unes idees preliminars sobre els aspectes que configuren el disseny dels llocs de treball.

## 2. L'ESTRUCTURA DEL TREBALL: ELS LLOCS I ELS ROLS

La qüestió de llocs i rols ha sigut molt estudiada per la psicologia del treball i de les organitzacions. Tots dos representen els patrons de conducta que han d'adoptar els membres de l'organització. No obstant això, encara que els dos termes estan molt relacionats entre si, els estudis els han tractats de forma separada i han pres perspectives diferents per a cada concepte. Tots dos podrien enquadrar-se en l'àmbit de l'estructura del treball. Perquè l'organització aconseguisca els seus fins i objectius, ha de diferenciar les funcions que els membres han de realitzar, dissenyant i estructurant per a fer-ho els llocs de treball i els rols associats a cada lloc, i així es forma l'estructura de l'organització.

Per bé que hi ha un ampli acord sobre el fet que les organitzacions són sistemes estructurats, no hi ha acord sobre els elements concrets que les structuren. No obstant això, s'hi han aplicat dues perspectives sistèmiques generals: els sistemes funcionals o de tasques i els sistemes socials.

Els sistemes funcionals o de tasques consideren l'estructura organitzativa en termes de les funcions que s'han de fer. Les funcions es divideixen en tasques i les tasques s'agrupen formant posicions o llocs. La unitat bàsica d'anàlisi en aquest subsistema és el lloc. Les relacions entre els diversos llocs que formen l'estructura de l'organització són determinades pels requisits de coordinació per al funcionament i per les diferències de poder i d'autoritat que hi ha entre si.

És a dir, cada lloc de treball està format per un nombre de faenes o funcions que la persona que l'ocupa ha de fer, però cada lloc no és independent, sinó que ha de funcionar de manera coordinada amb els altres. Al seu torn, cada lloc té diferents característiques segons el nivell jeràrquic que ocupa dins de l'organització.

Una segona perspectiva estructural sobre les organitzacions inclou el sistema social. Aquest sistema està format pels individus que pertanyen a l'organització i les relacions que mantenen entre si.

Mentre que el subsistema funcional emfatitza els elements de l'estructura, el sistema social se centra en l'estudi de les relacions entre els membres. Les interaccions entre els dos sistemes (el físic o de tasques i el social) s'han tractat des de dos àmbits independents, l'àmbit dels llocs i el dels rols. La manca d'encavalcament entre els dos àmbits no és perquè no compartisquen cap aspecte, sinó perquè l'estudi sobre un àmbit tendeix a ignorar l'altre. No obstant això, en aquest tema no volem tractar-los de forma aïllada.

L'objectiu del tema és definir i descriure els dos elements principals que ens serveixen per a estructurar el treball: el lloc i el rol. A continuació es fa una introducció a aquests elements (perquè ja es tracten en una altra assignatura), quines dimensions tenen i com poden combinar-se per a dissenyar el treball de manera que s'ajuste millor a les característiques de la persona i que tant la motivació com el rendiment augmenten.

### 3. LLOCS I ROLS: DEFINICIÓ I PERSPECTIVES

#### 3.1. Llocs de treball

Un lloc de treball és l'entitat estructural més bàsica de l'organització, es refereix “al conjunt de tasques, activitats i responsabilitats que en el marc de les condicions de treball d'una activitat concreta constitueixen l'activitat regular d'una persona” (INEM, 1991); aquesta persona es denomina ocupant del lloc. Un ocupant és una persona que ocupa un lloc, mentre que el lloc de treball és una abstracció organitzacional convenient que l'organització pot crear, modificar o eliminar. El lloc existeix independentment que hi haja una persona que faci les activitats corresponents.

L'estudi dels llocs de treball ha sigut dominat pels psicòlegs i enginyers industrials, interessats, principalment, en la descripció i el desenvolupament de classificacions i taxonomies que caracteritzen els diversos tipus de llocs de treball que es poden dur a terme. Cal identificar els coneixements, les habilitats i les capacitats requerides per a ocupar cada lloc de treball a fi de seleccionar, ubicar i entrenar de forma adequada les persones que han d'exercir-los.

L'estudi dels llocs de treball s'ha dut a terme des de tres grans perspectives:

a) L'enginyeria industrial o l'estudi del factor humà. Des d'ací, la qüestió principal és el disseny de llocs i la distribució de tasques necessària per a maximitzar l'eficàcia del sistema. La unitat d'anàlisi són els llocs individuals i les implicacions de les capacitats humanes sobre el rendiment. És a dir, l'objectiu és maximitzar eficàcia i rendiment dissenyant adequadament les tasques que componen cada lloc de treball des de la perspectiva dels requisits físics.

b) L'anàlisi de llocs. Des d'aquesta perspectiva es volen desenvolupar taxonomies per a descriure els llocs de treball existents més que dissenyar-ne de nous. Per a fer-ho es recull informació detallada de les característiques. Cada organització hauria de disposar d'una descripció detallada de les tasques i funcions que componen cada lloc i de les relacions amb els altres, de manera que s'hi incorporen persones amb les característiques i habilitats necessàries per al correcte acompliment. El criteri principal d'aquesta perspectiva és la fidelitat de la descripció, més que l'augment del rendiment o la motivació laboral.

c) Perspectiva motivacional. Des d'aquesta perspectiva s'assumeix la capacitat de la persona que ocupa el lloc per a complir els requisits corresponents. L'interès està en la capacitat dels ocupants del lloc per a invertir temps i esforç en la realització eficaç de les tasques. Sorgeix de com haurien de dissenyar els llocs perquè exercir-los siga motivador. Més que la fiabilitat i l'eficàcia del rendiment, aquesta aproximació intenta maximitzar la motivació dels ocupants del lloc perquè treballen per raons associades amb el lloc mateix. Aquesta mena de motivació es coneix com a motivació intrínseca.

### 3.2. Rols

L'estudi dels rols, emmarcat dins de la psicologia social i la sociologia, naix de l'interès per analitzar els sistemes socials i les relacions entre les persones.

El terme *rol* té l'origen en el món teatral: era el text escrit que l'actor havia de representar.

En un nivell més bàsic, un rol es descriu sovint com un conjunt o patró de conductes esperades. Per definició, les expectatives són creences o cognicions que mantenen les persones. Per tant, els rols existeixen en la ment de la gent. Les persones, en el llenguatge diari, posen etiquetes a aquest patró de conductes esperades. Aquestes etiquetes poden correspondre a termes que són idèntics als llocs (per ex., bibliotecari, analista de sistemes, cantant) però també poden no encavalcar-se directament amb els llocs (per ex., pare o amic).

Cada conducta es pot descriure a través de dues dimensions: qualitat i quantitat. Els rols queden més ben descrits en termes de tipus de conducta que no en termes de quantitat. Teclejar una carta és molt diferent de redactar-ne una. A més, en una categoria conductual donada hi ha diferents quantitats d'aquesta conducta. Per tant, es podria esperar que els rols siguen conjunts d'expectatives sobre la quantitat i el tipus de conducta que s'espera d'una persona que exerceix un rol concret. Això sols és veritat parcialment. Els rols tendeixen a ser definits de forma més precisa en termes de conductes que no en termes de quantitats.

En el món laboral, un rol és un conjunt o patró de conductes esperades de la persona que ocupa un lloc determinat.

Les persones relacionades amb un lloc de treball (conjunt de rol) generen una sèrie d'expectatives pel que fa a les conductes, els deures, les obligacions i les característiques que ha de tenir la persona que l'exercisca (persona focal) i que consideren adients. Les expectatives tracten així d'influir en la conducta de la persona focal. Les expectatives tenen tres dimensions. En primer lloc, el grau d'incertesa, segons si estan perfectament definides o són poc clares. En segon lloc, cal esmentar la dimensió de generalitat o especificitat. Finalment, les expectatives difereixen en amplitud. Algunes, com les que fan referència als rols derivats de l'edat o el sexe, tenen repercussions sobre una àmplia gamma de comportaments, mentre que d'altres només repercuteixen sobre àrees molt concretes de la conducta d'una persona i en situacions molt específiques.

Fet i fet, les expectatives de rol busquen reduir la incertesa intentant anticipar com serà la conducta d'aquesta persona de manera que les relacions socials milloren.

### 3.3. Orientació del lloc vs. orientació del rol

Encara que els estudis sobre llocs i rols s'han desenvolupat de forma relativament separada, un examen més detallat revela un encavalcament considerable en els àmbits teòrics que cadascun intenta cobrir. Per exemple, els dos tipus d'estudis suggereixen que l'ocupant del lloc-rol els assumeix a través de l'aprenentatge i que en l'aprenentatge de tots dos (lloc i rols) influeixen constructes motivacionals similars.

Malgrat aquestes semblances, hi ha una sèrie de punts de divergència.

La principal diferència entre les orientacions del lloc i el rol respecte al treball és el focus de cadascuna. La bibliografia sobre el lloc se centra en el contingut conductual dels elements denominats llocs; i la bibliografia sobre el rol se centra en el procés que estableix el conjunt de conductes esperades denominat rol.

Hi ha un acord general en el fet que l'important és el contingut del lloc. Sovint interessa com es defineix, s'aprèn o es canvia aquest contingut, però aquest interès està subordinat al contingut mateix; és a dir, el procés interessa només després que el contingut s'ha entès. Per contra, els teòrics del rol posen molt menys èmfasi en el contingut i, més aviat, estan interessats en la manera com aquest es comunica o s'aprèn (qualsevol contingut) o en com es força la conformitat a aquest contingut.

Una segona diferència en l'orientació entre els dos punts de vista és que l'origen de les percepcions de les característiques del lloc està sovint situat en les característiques físiques del lloc, mentre que l'origen de les característiques del rol se situa en l'àmbit social en el qual està immersa la persona.

És més probable que les descripcions dels llocs tinguin en compte les demandes físiques del lloc que no l'ambient social per a definir la *realitat* respecte al lloc. Els teòrics del rol és més probable que ho facen al revés. Per a ells, les expectatives es comuniquen als ocupants del rol a través dels altres o observant els altres. Els rols es

considera que existeixen en les percepcions compartides de la gent. Així, els teòrics del rol es concentren més en les fonts socials quan busquen les fonts de les expectatives de rol que els que se centren en els llocs.

Finalment, quan es comparen les dinàmiques motivacionals suggerides per la visió motivacional dels llocs (denominada model de les característiques del lloc) amb la de les teories de rol, difereixen una mica en els mecanismes psicològics en què posen èmfasi. Les teories de les característiques del lloc se centren en estats motivacionals orientats de forma positiva que es relacionen amb sentiments de responsabilitat, significació i coneixement dels resultats, i aquests resultats permeten aprendre del lloc de manera que, quan la realimentació (*feedback*) indica que el treball està ben fet, apareixen sentiments de realització. Els teòrics del rol, però, estan interessats principalment en la incertesa i l'estrès que senten els ocupants quan no poden complir totes les demandes del rol. Aquests estats motivacionals són principalment aversius i, per tant, han de ser evitats o reduïts.

#### 4. DIFERENCIACIÓ LLOC-ROL: UNA APROXIMACIÓ DES DE LES TASQUES

Els llocs es poden descompondre en els elements més simples, que són les tasques, i aquestes representen els components del lloc. Una tasca és un conjunt d'activitats manuals o intel·lectuals, relacionades entre si i dirigides a una meta, que tenen un començament i un final clarament identificables i que inclouen les interaccions de les persones amb els equips emprats, amb altres persones o amb mitjans de tota mena. Així, les principals característiques són:

- \* Donen com a resultat un producte determinat.
- \* Inclouen sempre un conjunt de decisions, percepcions o activitats físiques.
- \* Sempre tenen un objectiu concret.
- \* Tenen un començament i un final delimitats.
- \* Poden ser realitzades per més d'una persona.

Per a descriure bé un lloc de treball cal fer una anàlisi de tasques amb l'objectiu d'indicar amb precisió el treball que realitzen les persones i els problemes que poden tenir en l'acompliment (Pereda, 1994). Un exemple de lloc de treball pot ser el de dependent d'una botiga de confecció. La descripció d'aquest lloc ens dirà totes les funcions i tasques concretes que la persona que l'ocupe ha de fer: atendre els clients que entren a la botiga, oferir-los el material disponible, ensenyar-lo, recollir-lo una vegada finalitzada la venda, emetre la factura que correspon a la venda i passar-la al caixer, etc.

Podem definir un lloc de treball com un conjunt de tasques agrupades sota un títol i dissenyades per a ser exercides per una persona individual. Les principals característiques són les següents:

\* Els llocs són creats pels principals beneficiaris (o pels seus agents: supervisor i directius), en el sentit que són els qui originalment tenen la responsabilitat d'agrupar les tasques en llocs.

\* Els llocs són objectius, cosa que implica que hi ha un consens compartit sobre els elements que componen el lloc. Els elements que comprenen el lloc estan formalment descrits, i per escrit, en diversos documents de l'organització, de manera que qualsevol persona pugui exercir-lo.

\* Els llocs són burocràtics, existeixen independentment dels ocupants.

\* Són quasi estàtics, no canvien sovint però no resten estables al llarg del temps.

Aquestes característiques serien les establides per a cada lloc, o el que altres autors denominen tasques oficials, objectives o definides.

No obstant això, per a explicar com funcionen els llocs en el seu entorn cal afegir-hi un conjunt extra d'elements o tasques a banda dels que originalment els formen. Aquests elements addicionals són les tasques emergents. Aquestes tasques són per definició subjectives, dinàmiques, personals i són especificades per diverses fonts socials (companys, supervisor, etc.), a més de ser-ho pels principals beneficiaris. Aquestes tasques reben també diversos noms: tasques redefinides, subjectives o privades. La persona imprimeix un caràcter personal al lloc que ocupa, té la seua pròpia manera de fer les tasques, té la capacitat d'innovar durant el procés d'adaptació al seu lloc. En l'exemple anterior del dependent, les tasques esmentades serien les formals i establides, mentre que les emergents serien allò que caracteritzaria cada dependent i que el diferenciaria dels altres companys, l'habilitat per a persuadir el client que compra, si ix a rebre'l o es queda darrere del taulell, etc.

El rol de les persones en l'organització consta no sols del seu lloc formal, sinó també de les tasques informals que generen ells mateixos o que estableixen altres persones de la xarxa social on s'executa el lloc.

Això no vol dir que el lloc estiga fixat de manera permanent. Per tal de permetre el canvi dels llocs, els definim com quasi estàtics en compte d'estàtics. Tot i que les tasques emergents o els elements del rol no estan descrits, amb el temps, els principals beneficiaris poden incorporar-los al lloc formal mateix. Quan això passa (i els mètodes d'anàlisi de llocs basats en les percepcions dels ocupants del lloc virtualment asseguren que passarà quan es fan servir per a fer descripcions de llocs), aquests elements deixen de ser emergents i esdevenen establits; es transfereixen del domini del rol al del lloc. Alhora, alguns elements establits formalment poden desaparèixer si no són necessaris de forma regular. Els rols, a més, canvien al llarg del temps segons interactuen amb els patrons de conducta (Ilgen i Hollenbeck, 1993).

Per tant, els dos conceptes estan relacionats entre si i no poden estudiar-se de forma independent. Els llocs poden definir-se amb precisió perquè els seus elements estan formalment establits, mentre que els límits dels rols són menys precisos perquè hi ha elements socials implicats. Així, el rol individual estaria format pel lloc formal (tasques



i funcions establides) i també per elements informals que són generats per la persona mateixa i per la xarxa de relacions socials que rodegen el lloc (companys, supervisors, etc.).

#### 4.1. Combinacions lloc-rol

Hi ha tres formes de combinar el rol i el lloc, segons la importància que tenen les tasques establides i les emergents:

1. El prototip clàssic o burocràtic, en què rol i lloc són gairebé sinònims, són posicions en què les tasques estan tan establides que a penes poden aparèixer elements emergents (empleats d'una factoria en una cadena de muntatge).
2. Pèrdua del prototip o cànon; en aquest cas el lloc està descrit només per uns pocs elements establits i és la persona que l'ocupa qui lliurement tria les tasques que el formaran (llocs directius).
3. I finalment, quan el lloc és similar però el rol és diferent. Aquesta situació apareix quan dues persones comparteixen el mateix lloc però desenvolupen rols diferents. Tot i que la descripció formal del lloc és la mateixa, les característiques específiques de la persona que l'ocupa canvien el rol. Per exemple, en un equip de futbol un jugador acabat d'incorporar a l'equip i un veterà amb molta experiència poden ocupar el mateix lloc, però el veterà pren decisions respecte als penals o fa de líder del grup.

### 5. TEORIES SOBRE ELS ROLS

Els models o teories del rol s'han centrat més en el procés pel qual els rols són desenvolupats, transmesos i reforçats que no sobre el contingut del rol.

Els processos d'adquisició de rols i l'aprenentatge de les conductes adequades a un lloc determinat formen part del procés de socialització. Mitjançant aquest procés, el nou membre que ingressa a l'organització no sols adquireix les destreses necessàries per a fer adequadament la seua tasca, sinó que aprèn també les escales de valors, les normes, les pautes de conducta exigides per l'organització i pel grup al qual s'incorpora.

Aquest procés de rol clàssic rep el nom d'*episodi de rol*. Es basa en la interacció entre dues o més persones: la persona focal (qui executa el rol) i l'emissor o els emissors del rol, que és la persona (o el conjunt de persones, conjunt de rol) que manté un conjunt de creences o expectatives sobre la conducta de la persona focal.

Els membres del conjunt de rol tenen expectatives sobre les conductes que ha de seguir el subjecte que ocupa el lloc al qual correspon aquest rol. Aquests membres procuren transmetre aquestes expectatives a la persona focal (rol emès) no sols amb la finalitat que les conega, sinó també per tal d'influir en el seu comportament de manera que s'adeqüe al que esperen d'ell. Els missatges que li envien són des d'instruccions específiques fins càstigs o reforços contingents per les conductes seguides. Sorgeix així

una sèrie de pressions per part dels emissors del rol dirigides a la persona focal que busquen aconseguir la seua conformitat.

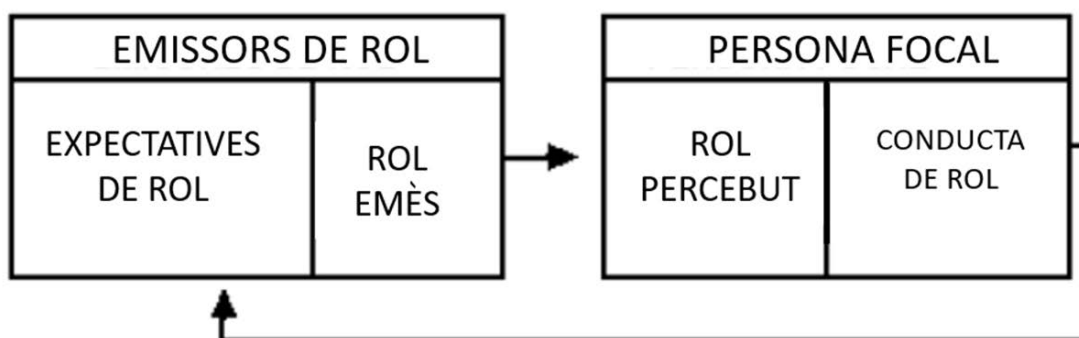
La persona focal rep aquestes expectatives en forma de rol percebut. És a dir, el rol percebut són les percepcions i cognicions del subjecte respecte del missatge que els membres del conjunt de rol li envien.

La persona focal respon a aquest missatge mitjançant l'acció o l'exercici d'aquest rol. En la mesura que hi ha distorsions o en la mesura en què intervinguen forces psicològiques del subjecte, la conducta de rol pot no respondre a les expectatives del conjunt de rol. A més, el subjecte, quan exerceix el rol, té en compte també les seues pròpies expectatives i idees sobre el comportament adequat en l'acompliment. Per tant, cada persona focal d'un rol es converteix també en autoemissor d'expectatives.

Ja hem dit que les expectatives emeses són una forma d'influir sobre el comportament de la persona focal marcant els límits tolerables en l'exercici del seu rol. La influència és més o menys gran segons que els emissors de rol tinguen més o menys poder, segons siga el supervisor o els companys; i segons la claredat amb què siguen transmeses o si hi ha desacord en el cas que cada emissor envie expectatives contradictòries.

Realitzada la conducta de rol, ocorre un procés de realimentació gràcies al qual els emissors poden avaluar la conducta segons les expectatives. En la mesura que aquesta conducta no siga satisfactòria i es desvie més enllà dels límits tolerats, suscita entre els membres del conjunt de rol una acció compensatòria o correctora.

### EPISODI DE ROL



Graen (1976) anomena aquest model d'*adopció de rol* perquè implica una certa passivitat en la persona focal, la qual rep el rol i a penes pot influir-hi o modificar-lo. Aquest autor argumenta que les persones són molt més actives i intenten influir sobre els emissors de rol elaborant un nou rol que siga satisfactori per a tots dos. Aquest model és l'anomenat d'*elaboració de rols*. Els rols no sols s'assumeixen, sinó que es configuren, es construeixen i es defineixen mitjançant un procés de negociació entre el conjunt de rol i la persona focal, i ocorre durant tot el temps que la persona es manté en

l'organització. Progressivament, l'individu va modificant els patrons de conducta establerts i les relacions interpersonals que l'acompanyen triant activitats, mètodes i formes d'exercir el seu rol.

Més recentment, Graen i Scandura (1987) han incorporat el model d'elaboració de rols a un model longitudinal de tres fases que anomenen teoria de l'organització diàdica.

La teoria de l'organització diàdica permet entendre la naturalesa dinàmica del procés de rol. Posa de manifest la interacció entre els emissors de rol i la persona focal i reconeix la implicació activa de la persona focal i el canvi que produeix en les conductes de rol. Podem dir que aquest model representa l'evolució que experimenta una persona quan entra a treballar a qualsevol tipus d'organització, durant els primers mesos aprèn les tasques que ha de fer i com esperen els companys i els superiors que les faça; quan ja coneix l'entorn en què es mou, pot intentar canviar els aspectes amb els quals no està d'acord o que personalment faria d'una altra manera, i per això ha de persuadir les persones amb les quals es relaciona que el canvi no les perjudicarà; i després es passa a una fase en què la persona s'estabilitza perquè ja s'ha adaptat al seu treball i a la seua organització.

### 5.1. L'ambigüitat de rol i el conflicte de rol

L'acompliment de rols dins de l'organització és una de les fonts generadores d'estrès en els individus en certes circumstàncies. Presentem breument les més rellevants per a la teoria dels rols.

1. L'ambigüitat de rol. Fa referència al nivell d'incertesa o manca de claredat sobre les expectatives que componen un rol. No saber amb claredat quines conductes s'espera que tinga la persona que exerceix un rol i quins resultats se'n poden esperar. Pot faltar informació sobre els límits de les competències, els mitjans que ha d'emprar per a exercir-les, els criteris per a avaluar el treball, etc. L'ambigüitat pot tenir conseqüències negatives com ara un augment de la insatisfacció i de l'estrès, o positives, perquè permet una certa flexibilitat en l'exercici del rol.

2 El conflicte de rol es refereix a la situació creada per demandes i expectatives incompatibles entre si enviades a la mateixa persona focal. És a dir, es tracta d'estar sotmès a diverses demandes de manera que atendre'n unes comporte desatendre'n d'altres. Hi ha conflicte intra-rol i inter-rols.

El conflicte intra-rol apareix perquè es produeixen expectatives incompatibles sobre un mateix rol.

Dins del conflicte intra-rol es poden distingir diversos conflictes segons la procedència de les expectatives:

- Conflicte persona-rol: quan es produeixen discrepàncies entre les expectatives del conjunt de rol i les de la persona focal, o per la incongruència entre el rol i les capacitats, les necessitats i els valors de la persona focal.

- Conflicte interemissors: quan el conflicte es produeix perquè les expectatives dels emissors de rol són incompatibles entre si, de manera que si la persona focal en satisfà unes, no pot satisfer-ne d'altres (per ex., un supervisor que ha d'atendre les exigències de la direcció d'un control més estricta i les dels treballadors, que demanen més flexibilitat).
- Conflicte intraemissor: quan les demandes incompatibles procedeixen d'un sol emissor.
- Conflicte mitjans-fins: quan no tens prou mitjans (materials o humans) o temps per a complir les demandes.

També pot produir-se un conflicte inter-rols quan la persona ha d'exercir diversos rols que són incompatibles. Aquests conflictes són freqüents en les organitzacions, especialment en les persones situades entre diversos grups de referència pel seu treball.

Els dos tipus de conflicte produeixen disminució de rendiment i augment de tensió i estrès.

## 6. EL DISSENY DEL TREBALL

Els darrers anys, el disseny del treball ha esdevingut una qüestió de gran interès en l'àmbit de les organitzacions, i ha arribat a ser l'estratègia predominant a fi d'intentar millorar simultàniament la motivació, el compromís i l'acompliment dels individus en el treball (Munduate *et alii*, 1988).

La manera com es defineix el lloc de treball permet a l'organització identificar els resultats personals necessaris i atraure els empleats més ben qualificats. D'altra banda, el contingut del lloc pot ser un agent de capaciació i desenvolupament, de manera que moltes organitzacions traslladen els seus membres d'un lloc a l'altre per tal de preparar-los i ascendir-los a llocs de més responsabilitat. A més, un determinat disseny dels llocs de treball pot ser un complement del sistema de recompenses de l'organització, perquè certes tasques són tan interessants i intrínsecament gratificants que algunes persones podrien desitjar treballar-hi per menys salari en compte d'ocupar altres llocs no tan interessants.

Hackman distingeix dues aproximacions en el disseny del treball. La primera, que reflecteix l'*imperatiu tecnològic*, serien els models que se centren en l'eficàcia econòmica i tecnològica. La premissa bàsica és distribuir la faena de forma tan mecànica com siga possible i situar posteriorment les persones on siga necessari. D'aquesta manera, les necessitats i metes de les persones se subordinen a les demandes i els requisits de treballs fixos i rutinaris.

La segona aproximació es basa en les teories de la motivació, les necessitats de l'home es poden satisfer mitjançant el contingut del treball. Aquests models proposen centrar-se en les característiques del lloc de treball que permeten una motivació intrínseca als subjectes que l'exerceixen. Les persones experimenten el treball com una cosa

inherentment significativa, en què se senten responsables de la seua activitat i sobre el qual reben informació dels resultats.

Dissenyar el treball és concebre i construir de manera intencionada els llocs de treball, entesos com el conjunt de funcions seqüencials de tasques assignades a un treballador (Alcaide, 1982). Per tant, l'element que interactua de forma directa amb les persones, la tecnologia i l'estructura és la tasca. La tasca implica una sèrie seqüencial de funcions:

- Planificació (fixació d'objectius, solució de problemes, organització de recursos, etc.).
- Execució (dur a terme la planificació).
- Control (avaluació dels resultats i correcció de possibles errors) (Cooper, 1974).

Des d'aquesta perspectiva, dissenyar el treball és assignar les diverses funcions de la tasca entre els diversos llocs de treball, implica fer una *elecció* perquè hi ha diverses formes de dividir el treball en l'organització i d'assignar les diferents funcions entre els membres que ocupen els llocs de treball. En aquest sentit, el que és determinant són les dues dimensions que caracteritzen un lloc de treball: l'abast (horitzontal) i la profunditat (vertical) (Munduate *et alii*, 1988). La combinació de totes dues estableix el grau de complexitat de la tasca.

L'abast del treball es refereix al nombre de funcions d'execució de diferents tasques que queden incloses dins d'un lloc de treball. Els treballs amb poc abast són aquells que tenen poques tasques per fer i són més monòtons, mentre que els de gran abast són els que inclouen diverses seqüències de funcions d'execució de tasques diferents i són més variats.

La profunditat es refereix al grau d'influència o d'autonomia que té la persona sobre l'ambient laboral, de manera que pugui preparar i dur a terme la tasca sense supervisió. Es tracta d'unificar en un lloc les funcions de planificació, execució i control. Les persones que ocupen llocs amb molta profunditat participen en la planificació del procés de treball, en la fixació d'objectius i en l'avaluació dels resultats; són llocs amb molta autonomia i responsabilitat. Cal tenir en compte les característiques individuals i els aspectes percebuts del treball; el grau de complexitat percebut influeix sobre les respostes dels subjectes quan ocupen el seu lloc de treball.

Les diverses teories del disseny de treball tracten l'assignació d'aquestes funcions als diversos llocs de treball. Les teories més actuals proposen dissenyar treballs amb més profunditat per tal d'afavorir la motivació intrínseca dels subjectes, derivada de la mateixa realització de la tasca, i més rendiment perquè se senten responsables del seu treball i en coneixen els resultats (Munduate, 1985b). No obstant això, són moltes les propostes sobre com s'ha d'estructurar el treball que parteixen de supòsits teòrics diferents i empenen diversos criteris per a fer-ne el disseny. Algunes d'aquestes aproximacions s'han limitat a assenyalar els moviments i els procediments que componen la tasca; d'altres proposen una visió més àmplia que té en compte el subjecte

que l'ha d'exercir. Algunes emfatitzen criteris d'eficiència per a avaluar resultats i d'altres se centren més en la motivació i la satisfacció de les persones que exerceixen aquestes tasques. Cadascuna dóna lloc a diverses estratègies per al disseny de llocs de treball: ampliació de la faena, enriquiment del lloc, rotació, equips autònoms de treball, etc. (Munduate *et alii*, 1988).

## **BIBLIOGRAFIA**

EDWARDS, J. F. (1991). "Person-job fit: A conceptual integration literature review and methodological critique". *International Review of Industrial Psychology*, vol. 6. John Wiley.

ILGEN, D. R. i HOLLENBECK, J. R. (1993). "The structure of work: job design and roles". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & sons.

MUNDUATE, L. (i col·l.) (1988). "La intervención psicológica en las organizaciones: motivación y diseño del trabajo". Investigación subvencionada per la Conselleria de Foment i Treball de la Junta d'Andalusia.

PEIRÓ, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Edit. UNED.

PEREDA MARTÍN, S. (1994). *Análisis y estudio del trabajo*. Edit. Eudema.