

## CAPÍTULO 7

# MODELADO DEL TRABAJO

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir diseño, análisis, descripción y especificación de los puestos
- Entender cómo el diseño de puestos afecta las prácticas de RH
- Describir los métodos para obtener y reunir información sobre los puestos
- Identificar las cinco dimensiones profundas de los puestos
- Comparar los distintos enfoques para el diseño de puestos
- Conocer los enfoques para el diseño de puestos del mundo moderno

### Lo que verá a continuación

- Concepto de puesto
- Diseño de puestos
- Modelos del diseño de puestos
- Descripción y análisis de los puestos
- Métodos para reunir datos sobre los puestos
- Administración de la carrera
- Trabajo en equipo

## CASO INTRODUCTORIO

## LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC

Mario Esteves lleva 12 años de trabajar en Tintas ABC. Ingresó a la empresa como supervisor de recursos humanos (RH) y ascendió a gerente de RH, puesto que hace poco cambió de nombre, aunque no se había aumentado nada a sus antiguas responsabilidades. Hacía las mismas cosas y se reportaba al director general, como antes. Al observar a su alrededor, Mario percibía que nada había cambiado en ella en esos 12 años. Todos sus compañeros y subordinados hacían exactamente lo mismo, o algo menos, de lo que habían aprendido cuando ingresaron a la empresa. El mundo cambió rápidamente, pero Tintas ABC seguía como siempre, con algunos nombres diferentes para las mismas cosas. Era una compañía estática, detenida en el

tiempo, conservadora, orientada al interior. Las personas hacían siempre las mismas cosas, ocupaban los mismos puestos, realizaban las mismas tareas y tenían las mismas responsabilidades. Mario pensaba que, si las empresas competidoras hicieran lo mismo, todo sería maravilloso. Es más, si el mercado permaneciera siempre igual. Mientras tanto, leía en los diarios que las demás empresas se disparaban al frente con innovaciones en los productos, elevada calidad en los servicios y con intensa participación de los trabajadores. Mario no se conformaba con lo mismo ni con la estandarización de la compañía. ¿Usted cómo podría ayudarle? ●

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos. Hoy en día, el modelado del

trabajo requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas.

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. A cada departamento o división lo forman un conjunto de puestos. Para analizar a una organización cada órgano se debe descomponer en los puestos que lo constituyen. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana pierde terreno ante una visión sistémica y contingente, que más bien procura integrar y juntar que separar y fragmentar las tareas y las actividades.

### Concepto de puesto

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama —con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático— es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se trans-

Los viejos medios	Aspectos	Los nuevos medios
Altas, con muchos niveles administrativos	← Estructuras →	Planas, con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración	← Autoridad →	Descentralizada en todos los niveles; atribución de facultades
Amplio y diversificado	← Papel del staff →	Pequeño y concentrado
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan que las personas hacen y ejecutan	← Modelado del trabajo →	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente
Sólo importantes como unidades administrativas formales	← Grupos de trabajo →	Como sistemas sociotécnicos integrados y con amplia utilización de equipos
Salario fijo de acuerdo con la clasificación del puesto y el desempeño individual	← Compensación →	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es desechable	← Entrenamiento →	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se fomenta que aprenda nuevas habilidades y competencias

Figura 7.1 Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo.<sup>1</sup>

forman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto.

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban

en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.). Bajo el prisma vertical, cada puesto aparece en algún departamento, división o área de la empresa. Así se compone el organigrama de los puestos. Con este enfoque, los puestos no existen por azar. Su di-

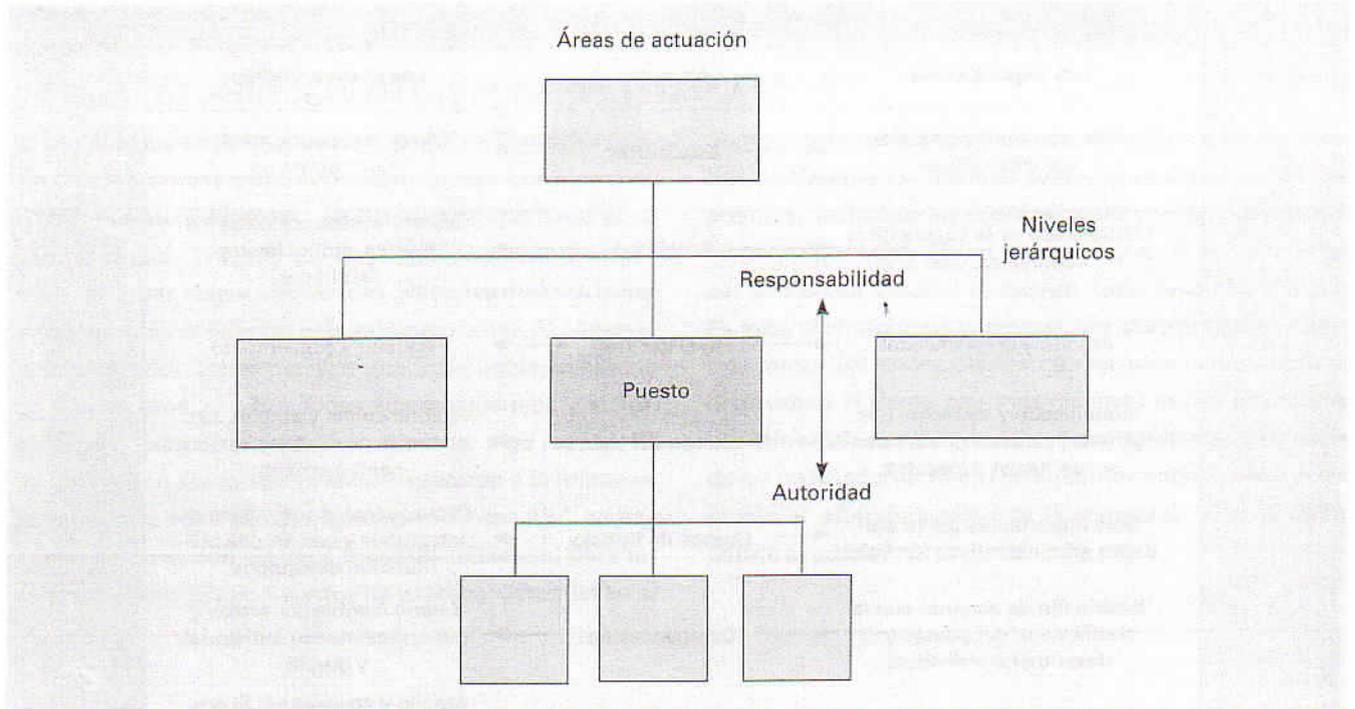


Figura 7.2 Posición del puesto en el organigrama.

seño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización. La figura 7.2 brinda una idea de la posición de un puesto en el organigrama de una compañía.

Visto desde otro prisma, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y dife-

rencian de los demás puestos. En realidad, los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos indi-

## ✘ EVALUACIÓN CRÍTICA

### ADELGAZAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN<sup>2</sup>

Las compañías deben tener una relación adecuada entre el tamaño de la estructura de los puestos y su volumen de negocios. Es decir, una simetría entre sus operaciones y la estructura organizacional para realizarlas. Esta proporción corresponde a la razón entre la estatura y el peso que las personas deben mantener para conservar su salud y bienestar. La década de 1990 trajo una serie de imposiciones externas que presionaron a las compañías para ser más livianas, ágiles y delgadas. Producir cada vez más con menos para ser competitiva dentro de un mercado global es un desafío extremo. Así pues, las compañías redujeron sus estructuras, tanto en el sentido horizontal, por medio

de la fusión o la extinción de departamentos, como en el sentido vertical, por medio de la reducción de niveles jerárquicos. Peter Drucker observó que cada nivel administrativo adicional tiende a reducir a la mitad la posibilidad de que la información se transmita correctamente, mientras que duplica la cantidad de ruido en el sistema. Observó que los niveles administrativos constituyen los eslabones de una cadena: cada uno de ellos acrecienta un cierto refuerzo, pero por desgracia todos son fuente de inercia, fricción y relajación. Una navaja de dos filos, sin saber cuál corta más. Por otra parte, W. Edwards Deming, el gurú de los métodos estadísticos de la calidad, en lo alto

de su experiencia señaló que 80% de los administradores estadounidenses no consiguen responder con un mínimo de confianza tres preguntas extremadamente simples:

1. ¿Cuál es mi trabajo?
2. ¿Qué es realmente importante de él?
3. ¿Cómo lo estoy desempeñando?

Si así trabajan y actúan los gerentes, ¿qué decir de sus subordinados? Lo importante es preguntar a cada persona lo que hace para crear valor agregado y abrir a la gerencia para volverla más democrática y consultiva. Muchas empresas refuerzan sus programas de entrenamiento para enseñar las habilidades necesarias para el trabajo y para acrecentar una cultura fuerte y compartida que sustituya a una gerencia estrecha y obtusa. Fue el caso de Disney University, McDonald's Hamburger University y de los programas de entrenamiento de IBM, en donde los trabajadores aprenden no sólo lo que deben hacer, sino cómo hacerlo de acuerdo con las normas de la compañía. El objetivo es sustituir los controles explícitos (como

supervisión, manuales de procedimientos, organización y métodos, manuales de reglas y reglamentos, rutinas y procedimientos, auditorías) por controles implícitos de entrenamiento (conocimiento). Son empresas que practican el entrenamiento obligatorio y no una recompensa o algo eventual. Otras empresas adelgazaron la organización para reducir su hinchazón y acercar el nivel operacional al nivel institucional y dar responsabilidades a las personas para comprometerlas con el negocio.

Los planes de carrera por ascensos y los sistemas de remuneración concentrados en la administración constituyen las causas de la hinchazón de la gerencia media en la mayor parte de las empresas. Polarizan el aumento del volumen de personas en los niveles intermedios de la jerarquía. Sin un cambio en la forma de administrar a las empresas, éstas retornarán a la hinchazón de la gerencia media y a la tendencia a la verticalidad jerárquica. Éste es uno de los asuntos de la administración de personal que exige una función de RH más fuerte. Esto no significa un DRH más grande, sino que los altos ejecutivos y los gerentes de línea deben dedicar más atención a la administración de sus subordinados. ●

viduales. En resumen, los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella.

## Diseño de puestos

El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad, como muestra la figura 7.3.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).

## NOTAS

### DEFINICIONES DEL DISEÑO DE PUESTOS

- *El diseño de puestos* es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.<sup>3</sup>
- *El diseño de puestos* incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.<sup>4</sup>
- *El diseño de puestos* es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos.<sup>5</sup>
- *El diseño de puestos* es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

<p><b>Recursos</b></p> <p>Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p><i>Tiempo:</i> selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento</p> <p><i>Dinero:</i> prepara y aplica presupuestos, hace provisiones, asienta registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos</p> <p><i>Materiales e instalaciones:</i> obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia</p> <p><i>Recursos humanos:</i> enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la reorientación</p>
<p><b>Interpersonal</b></p> <p>Trabaja con otras personas</p>	<p><i>Participa como miembro de un equipo:</i> contribuye al esfuerzo del grupo</p> <p><i>Enseña nuevas habilidades a otros</i></p> <p><i>Sirve a los clientes/consumidores:</i> trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes</p> <p><i>Lidera:</i> comunica ideas, persuade y convence a otros, admite desafíos</p> <p><i>Negocia:</i> trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses</p> <p><i>Trabaja con diversidad:</i> junto con hombres y mujeres de distintos orígenes</p>
<p><b>Información</b></p> <p>Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información</p> <p>Organiza y guarda información</p> <p>Interpreta y comunica información</p> <p>Utiliza computadoras para procesar información</p>
<p><b>Sistemas</b></p> <p>Comprende interrelaciones complejas</p>	<p><i>Comprende sistemas:</i> sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente</p> <p><i>Monitorea y corrige el desempeño:</i> distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas</p> <p><i>Mejora o diseña sistemas:</i> sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla otros nuevos o alternativos para mejorar el desempeño</p>
<p><b>Tecnología</b></p> <p>Trabaja con diversas tecnologías</p>	<p><i>Selecciona la tecnología:</i> escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</p> <p><i>Aplica la tecnología a las tareas:</i> comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento</p> <p><i>Mantiene el equipamiento:</i> previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</p>

Figura 7.3 Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo.<sup>6</sup>

- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administrado-

res proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

## Modelos del diseño de puestos

El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su experiencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea fue en aumento y exigió un número

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### ¿QUIÉN DISEÑA LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN?

El diseño de puestos en las organizaciones no es tarea exclusiva de alguien. La mayoría de las veces queda en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los puestos fabriles) o de la organización y los métodos —la tradicional O&M— (que diseña los puestos típicos de la oficina), los cuales se refieren a la planificación y la distribución de las tareas y las atribuciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos —del área administrativa, financiera y mercadológica— casi siempre los diseñan las respectivas gerencias en un proceso continuo de

resolución de problemas y mejora continua. Esto significa que los puestos no son estables ni estáticos o definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que envuelven a la organización. Lo que ocurre en nuestros días es una total revolución en el concepto del puesto, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía. Para entenderlo mejor, debemos conocer los diferentes modelos del diseño de puestos. ■

mayor de personas para realizarla, la cosa se complicó. Sin embargo, la situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otro jamás se alteró, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

#### **Modelo clásico o tradicional**

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

1. *La persona como apéndice de la máquina.* El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.
2. *Fragmentación del trabajo.* Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.
3. *Acento en la eficiencia.* Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos

establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de *homo economicus*. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.

4. *Permanencia*. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado; se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica. El trabajador y el puesto reciben el mismo trato que las máquinas.

El diseño clásico busca obtener las ventajas siguientes:

1. *Reducción de costos*. Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. *Estandarización de las actividades*. La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoyo a la tecnología*. La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:<sup>7</sup>

1. *Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos*. Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Es-

tos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.

2. *Falta de motivación para el trabajo*. Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
3. *Trabajo individualizado y aislado*. El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes.
4. *Monopolio del jefe*. La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
5. *Era del conocimiento*. Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o trasladar problemas para el futuro por cuatro razones fundamentales:<sup>8</sup>

1. Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con un esquema de formación y de conocimientos.
2. Las actitudes ante la autoridad cambian en cada generación y las personas de hoy propenden me-

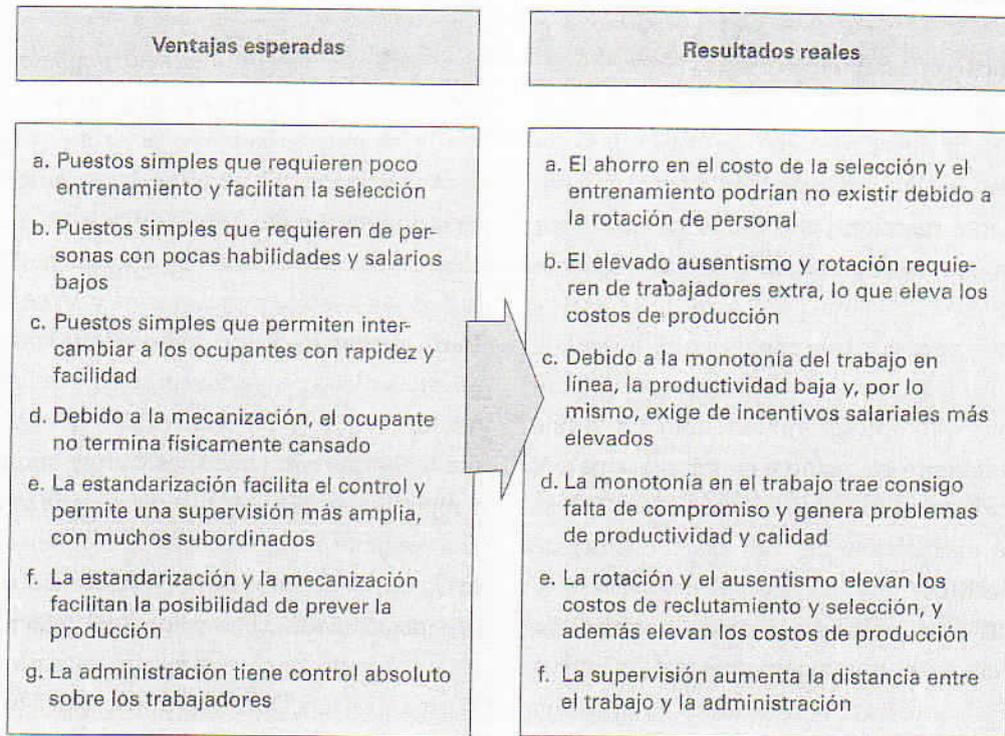


Figura 7.4 Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.

nos que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes que les giran sus superiores.

3. Con el movimiento gradual de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables y se atribuyen a robots o equipamientos electrónicos. La tecnología está exterminando los puestos rudimentarios, sucios y viles, al mis-

mo tiempo que crea puestos más innovadores y creativos.

4. Con el advenimiento de la era del conocimiento hay una migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras que en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año, en el sector de los servicios crecen las ofertas de trabajo.

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### CONSECUENCIAS DEL MODELO CLÁSICO

La práctica ha demostrado que las ventajas auguradas por los autores clásicos y el modelo burocrático han sido superadas por las desventajas, debido a que apostaron a un razonamiento lógico y racionalista alejado por completo del comportamiento psicológico y social de las personas.

El modelo clásico proporcionó el concepto tradicional del puesto y provocó un enorme avance en el diseño de

puestos, dado que antes no existía nada al respecto. No obstante, desde su implantación no siguió los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aun cuando muchas organizaciones todavía lo utilizan, el diseño tradicional representa un enfoque obsoleto que necesita un urgente replanteamiento. ●

## Modelo humanista

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto del *homo economicus* (la persona motivada exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del *homo social* (la persona motivada por las recompensas sociales). La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

## Modelo de las contingencias

El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los puestos, como si éstos fueran perfectos y no requirieran modificaciones ni mejoras.

En el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una res-

### ✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

#### CONSECUENCIAS DEL MODELO HUMANISTA

En realidad el diseño humanista se preocupa más por el contexto del puesto que por el contenido de éste. Por tal razón, el diseño del puesto en sí no es diferente del modelo clásico. Los humanistas ponen su atención en las condiciones sociales en las cuales se desempeña el puesto y dejan a un lado su contenido, el cual queda totalmente descuidado. El modelo humanista procura incrementar la interacción de las personas entre sí y con sus superiores como medio para satisfacer las necesidades individuales y elevar el ánimo del personal. No obstante, la consulta y la participación no afectan el cumplimiento de la tarea ni el flujo o la secuencia del trabajo. El modelo humanista

no toca estos dos aspectos. El gerente debe crear y desarrollar un grupo de trabajadores cohesionado e integrado, promover un ambiente psicológico amigable y cooperativo, establecer intervalos de ocio y descanso agradables con interacción social e incrementar la rotación de las personas entre puestos similares, como oportunidades ocasionales para interactuar con otras unidades o departamentos. Para reducir la monotonía y el aburrimiento de la tarea, el modelo usa la interacción social para buscar momentos de huída en las horas de ocio y en momentos esporádicos. Sólo se piensa en la participación externa y principalmente en las horas fuera del trabajo. ●

Modelo clásico	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Importancia en la tarea y en la tecnología</li> <li>b. Fundamentado en la estructura organizacional</li> <li>c. Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo</li> <li>d. Preocupación por el contenido del puesto</li> <li>e. Sustentado en órdenes e imposiciones</li> <li>f. El trabajador ejecuta y obedece</li> <li>g. Concepto de <i>homo economicus</i></li> <li>h. Recompensas salariales y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Importancia en la persona y en el grupo social</li> <li>b. Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo.</li> <li>c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas</li> <li>d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social</li> <li>e. Sustentado en las comunicaciones</li> <li>f. El trabajador participa en las decisiones</li> <li>g. Concepto de <i>homo social</i></li> <li>h. Recompensas sociales y simbólicas</li> </ul>

**Figura 7.5** Diferencia entre el modelo clásico y el humanista para el diseño de puestos.

ponsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. Así, el modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración.

Estas necesidades pasan de ser fines a ser medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de la administración.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado,<sup>9</sup> a saber:

1. La *variedad* se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.

No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando terceros programan rígidamente su trabajo, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se introduce en razón de que el ocupante suministra sus insumos, utiliza diferentes equipamientos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones, con creatividad y diversidad.

2. *La autonomía* se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo.

La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

3. *El significado de las tareas* se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar

los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su puesto a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo.

Existe falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración respecto a la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas requiere de una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo se debe dirigir el trabajo.

4. *La identidad con la tarea* se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de realizar una simple etapa de la operación, imbuye identidad con el trabajo. Existe falta de identidad cuando el ocupante ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuándo el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.
5. *La realimentación* es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera.

La realimentación es un problema de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando se re-

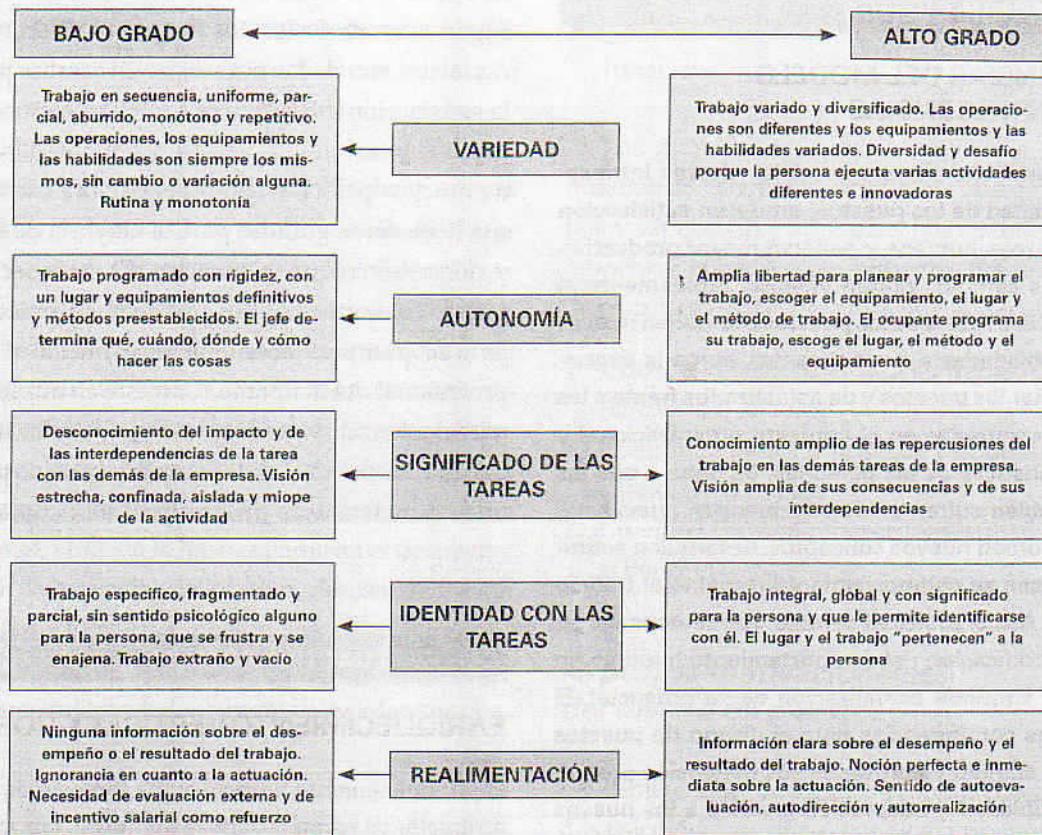


Figura 7.6 Las cinco dimensiones esenciales en el diseño de las contingencias.<sup>10</sup>

mueve o retira con frecuencia, no se conocen los resultados del trabajo personal. La realimentación se presenta tan sólo cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o día es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el ocupante realiza. Estas condiciones hacen que el puesto se impregne de los factores motivacionales o satisfactores, los cuales permiten que:<sup>11</sup>

1. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
2. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
3. La persona haga algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
4. La persona se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
5. La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe.

### Enriquecimiento de los puestos

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico en comparación con otros y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otros términos, permite la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. Esa adap-

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### CONSECUENCIAS DEL MODELO DE LAS CONTINGENCIAS

En realidad, las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y entrega humana y generan mayor productividad. Como los cambios quitan vigencia rápidamente al contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes, surge la necesidad de rediseñar los puestos y de actualizarlos frente a las alteraciones registradas en el contexto organizacional y en las características de las personas. Se debe a que las personas también sufren cambios: aprenden nuevas habilidades, absorben nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento respecto al trabajo que ejecutan. Así, el principal cambio que se debe considerar es la modificación del comportamiento humano en función de la continua actualización de su potencial. El enfoque de las contingencias para el diseño de puestos se anticipa al cambio y aprovecha sus beneficios proporcionando flexibilidad y adaptación creativa a los nuevos problemas y objetivos cuando el ambiente es dinámico y cambiante y los cambios son constantes e intensos. ●

tación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las

tareas, la identidad con las tareas y la realimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg,<sup>12</sup> el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante. El enri-

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL

El enriquecimiento vertical suma tareas más complejas o atribuciones administrativas al puesto, como la planificación, la organización y el control, al mismo tiempo que transfiere a otro puesto de nivel más bajo las tareas más simples. El enriquecimiento lateral suma tareas variadas, con la misma complejidad que las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere a otros puestos del mismo nivel algunas de las tareas actuales. El enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal busca variar las tareas de igual complejidad y responsabilidad. ●

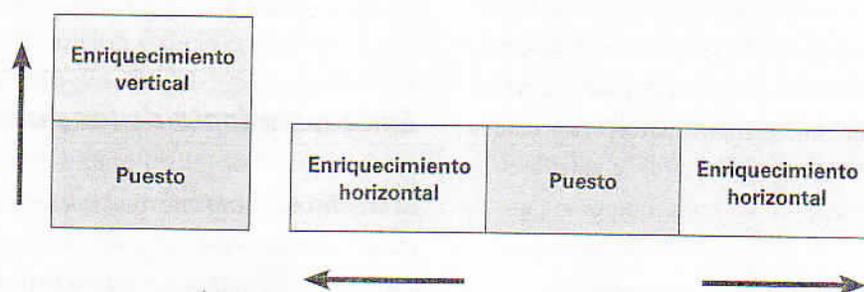


Figura 7.7 Enriquecimiento vertical y horizontal de los puestos.

quecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal (carga lateral con la suma de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical con la suma de nuevas responsabilidades más elevadas).

El acoplamiento del puesto al ocupante mejora la relación entre las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional y de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, un aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo introduce un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en la fábrica como en el despacho: reducción de la gerencia y la jefatura, descentralización de la administración de personas, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etc. El enriquecimiento de los puestos ofrece las ventajas siguientes:

1. Elevada motivación intrínseca del trabajo
2. Desempeño de alta calidad en el trabajo

3. Elevada satisfacción con el trabajo
4. Reducción de faltas (ausentismo) y de separaciones (rotación)

Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan, a saber:<sup>13</sup>

1. Cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor
2. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo
3. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo

### **Aspectos motivacionales del diseño de puestos**

Las dimensiones profundas propenden a crear tres estados psicológicos críticos para los ocupantes de los puestos, a saber:<sup>14</sup>

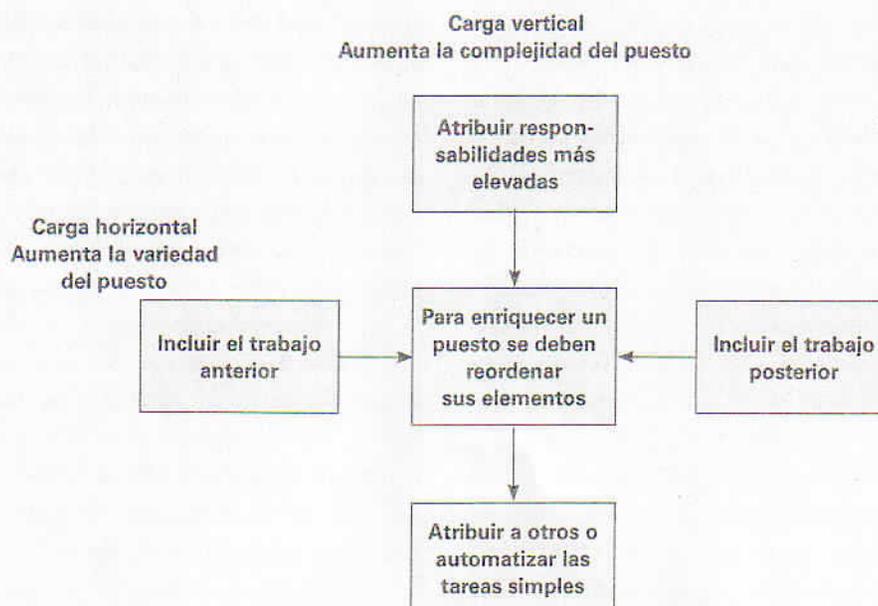


Figura 7.8 Las alternativas para el enriquecimiento de los puestos.

Filosofía/ enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Adminis- tración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Caracte- rísticas del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriqueci- miento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Figura 7.9 Los enfoques para el diseño de puestos.<sup>15</sup>

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### PROS Y CONTRAS DEL ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS

No obstante que tiene aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos a la larga puede traer consecuencias indeseables y negativas. Eso se debe a que las personas reaccionan de diferente manera ante los cambios que ocurren en su contexto. El enriquecimiento de los puestos puede provocar una sensación de ansiedad y angustia en las personas y también el sentimiento de que son explotadas por la organización. Por otra parte, el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, cabe esperar que el espíritu de cambio e innovación se bloquee y que las personas se sientan inseguras ante toda novedad, porque no están preparadas para ella. La persona que siempre ha vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado difícilmente estará en condiciones de crear e innovar. Como dice el refrán, aquel que vive eternamente en terreno de ovejas nunca aprenderá a volar como águila, y tal vez ni

quiera sepa que existen águilas volando en el aire o que es posible volar a las alturas. Así, el enriquecimiento de los puestos puede ocasionar algunos efectos indeseables, principalmente en las organizaciones que privilegian la conservación del *statu quo*. El dilema del enriquecimiento de los puestos reside en la resistencia a que se cambien las tareas y se aumenten las atribuciones. La ansiedad que se experimenta por el temor a fracasar y la inseguridad ante la posibilidad de no poder aprender el nuevo trabajo crean obstáculos. Los sindicatos han estudiado el asunto del enriquecimiento de los puestos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para su propio provecho, como una forma de explotar a las personas. Cuando se hace de forma exagerada y a excesiva velocidad provoca una intensa concentración del individuo en el trabajo, lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales. ●

1. *La percepción del significado del trabajo* es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.
2. *La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo* es el grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
3. *El conocimiento de los resultados del trabajo* es el grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto y los estados psicológicos críticos produce resultados como: elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, gran satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo y rotación. Los seis conceptos siguientes llevan a una aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos críticos:<sup>16</sup>

1. *Combinación de tareas.* Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y juntarlas en una sola tarea. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menores especializadas. Ahora, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más grandes. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por una sola persona que arma el producto y que se convierte en generalista o gerente de tarea.
2. *Formación de unidades naturales de trabajo.* Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirles a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace.
3. *Relaciones directas con el cliente o el usuario.* La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo. Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro. El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con clientes y usuarios aumenta la variedad, porque los asuntos son dirigidos directamente al ocupante. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario.
4. *Carga vertical.* Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y latitud para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas.
5. *Apertura de canales de realimentación.* La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del *staff*.
6. *Creación de grupos autónomos.* Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente. El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución. El sistema de recompensas debe ser grupal, es decir, congruente con el desempeño grupal. Este enfoque implica grupos multifuncionales, equipos autodirigidos, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), equipos transitorios, fuerzas de tarea, etc. La interac-

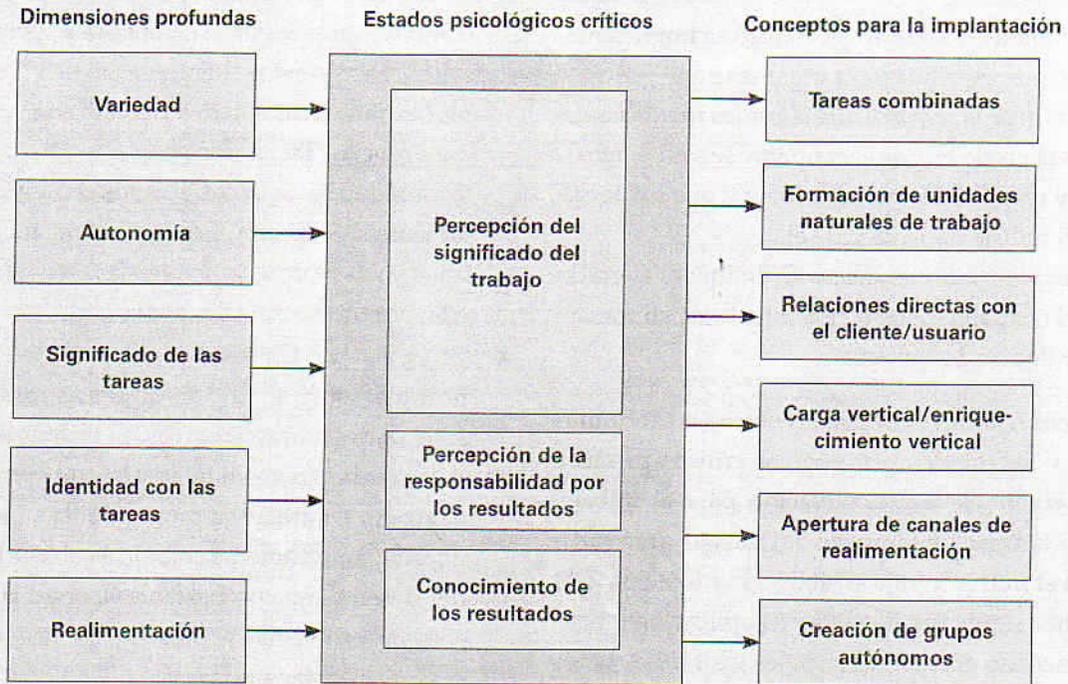


Figura 7.10 Los seis conceptos para la implantación.<sup>17</sup>

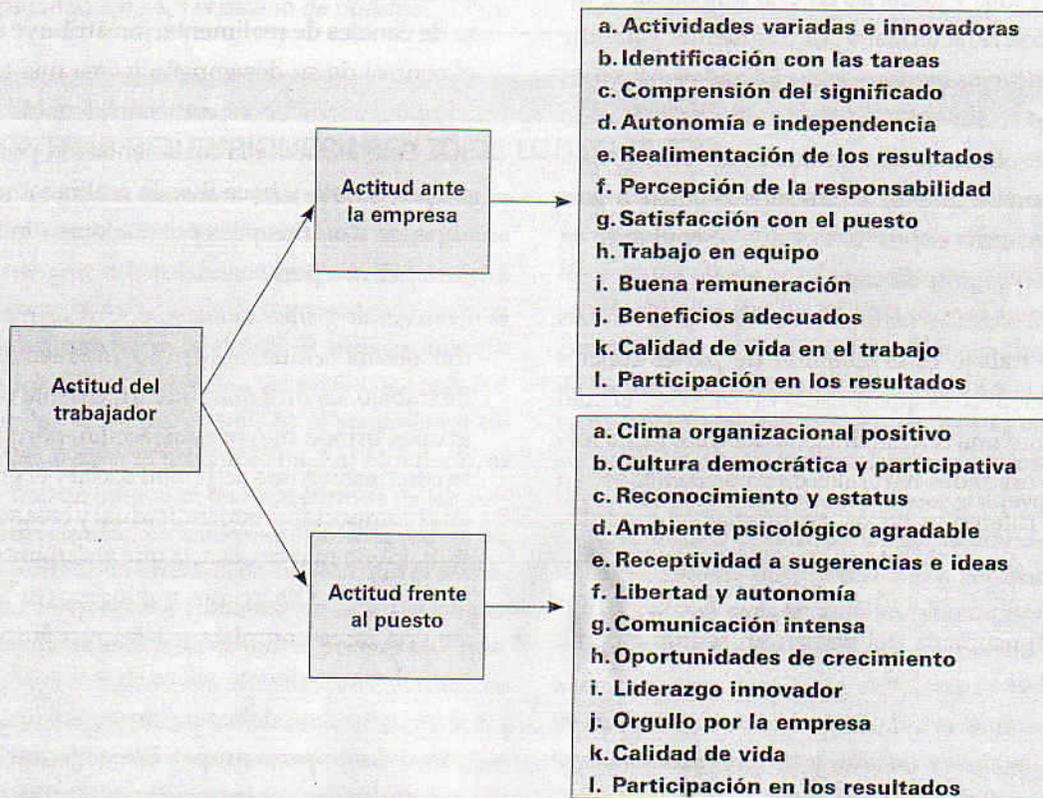


Figura 7.11 La actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa.

ción del grupo proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

Como muestra la figura 7.11, si se aplicaran las dimensiones profundas y los conceptos para implantarlas, entonces cabría esperar una mejoría considerable en las actitudes de los colaboradores frente al puesto ocupado y ante la empresa.

## Descripción y análisis de los puestos

Casi todos los libros que hablan de RH incluyen un capítulo sobre la descripción y el análisis de los puestos. Para no romper la regla, haremos lo mismo. El gerente de línea o el especialista de RH no siempre es la persona que diseña los puestos. Muchas veces otros órganos se

### ● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

#### LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC

Mario Esteves se dio cuenta de que el diseño de puestos de Tintas ABC era anticuado. Como gerente de RH, consideró que debe implantar algunas innovaciones, pero no tenía intención de meterse en el organigrama; eso significaría enfrentarse a los demás directores de la empresa, que eran conservadores y apáticos. Lo mejor era hacer una

revolución silenciosa, más eficaz, por medio de cambios en los puestos, con la ayuda de los gerentes de línea. Su trabajo debía ser el de brindar una intensa asesoría del *staff* para que ellos innoven a la empresa en razón de un total rediseño de puestos. ●

### NOTAS

#### CÓMO LOGRAR QUE FUNCIONE LA ATRIBUCIÓN DE FACULTADES<sup>18</sup>

El concepto de puesto se deriva del modelo burocrático, de la división del trabajo de la organización y del hincapié en la estabilidad y el conservadurismo. Hoy en día las organizaciones abandonan gradualmente ese concepto y adoptan formas más creativas de modelar el trabajo de las personas. La *atribución de facultades* significa que se fortalece a las personas que trabajan en equipos, con total responsabilidad por las metas y los resultados y completa libertad para tomar decisiones. Es una forma de liberar a las personas de las cadenas y las presiones de sus puestos rígidos e inflexibles. La *atribución de facultades* exige personas bien entrenadas y capacitadas. Además, impone las siguientes condiciones para poder funcionar:

1. *Involucre a las personas a la hora de elegir sus responsabilidades y de definir los métodos para desempeñar sus tareas.*

2. *Cree un ambiente de cooperación, de disposición a compartir la información, de discusión y de establecimiento conjunto de los objetivos propios.*
3. *Fomente que las personas tomen la iniciativa, tomen decisiones y pongan en uso sus conocimientos y habilidades.*
4. *Pida la opinión de las personas, cuando surgen problemas averigüe lo que piensan y propicie que ayuden a diseñar soluciones.*
5. *Quítese de en medio y deje que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.*
6. *Mantenga el buen ánimo y la confianza del equipo, reconozca los éxitos, recompense los resultados y fomente un elevado desempeño.*

¿Usted qué opina de lo anterior?

 NOTAS

### PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO<sup>19</sup>

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener los siguientes atributos:

- *Participación:* los miembros se comprometen con la atribución de facultades y la autoayuda.
- *Responsabilidad:* los miembros son responsables por los resultados.
- *Claridad:* los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción:* todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- *Flexibilidad:* los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- *Enfoque:* los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad:* los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo.
- *Rapidez:* los miembros actúan con rapidez ante problemas y oportunidades.

 CASO DE APOYO

### ASEA BROWN BOVERI (ABB)<sup>20</sup>

Asea Brown Boveri (ABB), la colosal productora de equipo eléctrico, es un interesante ejemplo de una corporación que, para competir en la próxima década en el mercado global y cambiante, recurrió a la desorganización. ABB hizo cuatro cosas para ser súper ágil: se organizó en torno a pequeñas unidades, fortaleció a sus empleados con la *atribución de facultades*, redujo su jerarquía y eliminó al *staff* central de la matriz. ¿Cómo pudo hacerlo?

En primer lugar, después de haber asumido la presidencia de la compañía que facturaba anualmente 30 000 millones de dólares, Percy Barnevik "desorganizó" a sus 215 000 trabajadores en 5 000 pequeñas compañías, cada una de ellas con un promedio de sólo 50 trabajadores. Cada una de las unidades con 50 trabajadores de ABB tiene su propio gerente y tres o cuatro asistentes, centrados en el cliente. Cada unidad es más fácil de administrar que manejar un negocio con 1 000, 5 000 o 10 000 trabajadores.

En segundo lugar, la toma de decisiones es más rápida dado que las 5 000 pequeñas compañías son autónomas y están fortalecidas. Sus empleados tienen autoridad para tomar decisiones respecto a su propio negocio y no necesitan del consentimiento de la administración de la cima. Si un cliente tiene una queja sobre el equipamiento de 50 000 dólares, el empleado de una pequeña compañía puede aprobar su sustitución sin tener que pedir permiso en varios niveles jerárquicos. Otorgar autoridad a los trabajadores significa que los 5 000 de ABB se deben manejar

por equipos con miembros de alto desempeño, por trabajadores capacitados y comprometidos con las decisiones de la cúpula.

En tercer lugar, ABB sólo tiene tres niveles jerárquicos (comparados con los siete u ocho niveles de organizaciones de un tamaño equivalente). Hay un equipo ejecutivo de 13 miembros de la alta gerencia, con domicilio en Zurich, Suiza. A continuación viene un nivel ejecutivo de 250 miembros que incluye a los gerentes y ejecutivos de varios países al mando de sus negocios. En el tercer nivel están los gerentes de las 5 000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. La firma adelgazó la jerarquía y la cadena de mando para dejar las decisiones a los trabajadores, para que respondan más rápidamente a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, como las decisiones se llevaron a la línea de abajo, ABB redujo su *staff*. Cuando Barnevik ocupó la presidencia en 1980, había 2 000 personas que trabajaban en la matriz para revisar y analizar las decisiones de los trabajadores del nivel más bajo. En pocos meses, Barnevik redujo el *staff* a sólo 200 personas. Cuando ABB adquirió otras compañías, Barnevik hizo lo mismo.

El resultado de toda esta reorganización fue la agilidad, una organización delgada, ágil, con trabajadores altamente capacitados, comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos, cada uno de ellos capaz de

responder con rapidez a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes sin la autorización de la matriz.

**PREGUNTAS**

1. Explique la "desorganización" de ABB y sus objetivos.

2. ¿Cómo se logró que las decisiones de ABB fueran más ágiles?
3. Explique el adelgazamiento de la jerarquía y de la cadena de mando de ABB.
4. ¿Cómo se realizó la atribución de facultades en ABB? ●

**EJERCICIO ¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de puestos?<sup>21</sup>**

Ahora los puestos se diseñan para brindar condiciones que se manifiesten en un elevado desempeño y satisfacción de su ocupante. Es decir, para apalancar los resultados, de un lado, para la organización y, del otro, para el ocupante. Utilice la columna derecha que se presenta a continuación para calificar las características del trabajo que usted considere más importantes, desde 1 punto (poca importancia) hasta 10 puntos (mucho importancia).

	Importancia
Variación de tareas y habilidades	_____
Realimentación del desempeño	_____
Autonomía y libertad para trabajar	_____
Trabajo en equipo	_____
Responsabilidad en cuanto a las metas y los resultados	_____
Relación con las personas	_____
Trabajo integral y no fragmentado	_____
Importancia del trabajo para otros	_____
Planificación de los recursos necesarios	_____
Programación flexible del trabajo	_____

Cada grupo designado por el profesor debe hacer la evaluación. Comparta sus calificaciones personales con los otros miembros del grupo. Discuta las diferencias que existen entre sus preferencias individuales y cómo sus impresiones difieren de las preferencias de sus compañeros. Señale las pautas que prevalecen en el grupo. Llegue a un consenso de grupo en otra columna. Designe a un portavoz que comunique los resultados del grupo al resto de la clase, con las razones que explican las elecciones. ●

**X EVALUACIÓN CRÍTICA**

**¿QUÉ SUCEDE CON LOS PUESTOS?**

Tanto la informatización, que se caracteriza por la autonomía de los despachos, como la automatización industrial, que se caracteriza por la automatización de los procesos de producción, en el caso de las tareas simples y repetitivas, están dejando atrás la especialización profesional y buscan la generalización y la multifuncionalidad de las personas. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse en mentales y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y confinados socialmente, para tener interdependencia social y con una fuerte vinculación grupal. Ahora se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. Todo ello provoca que los puestos tradicionales resulten obsoletos. ●

**NOTAS**

**DEFINICIONES DE DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS**

- La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace y por qué lo hace.<sup>22</sup>
- La definición de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.<sup>23</sup>
- La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto.<sup>24</sup>

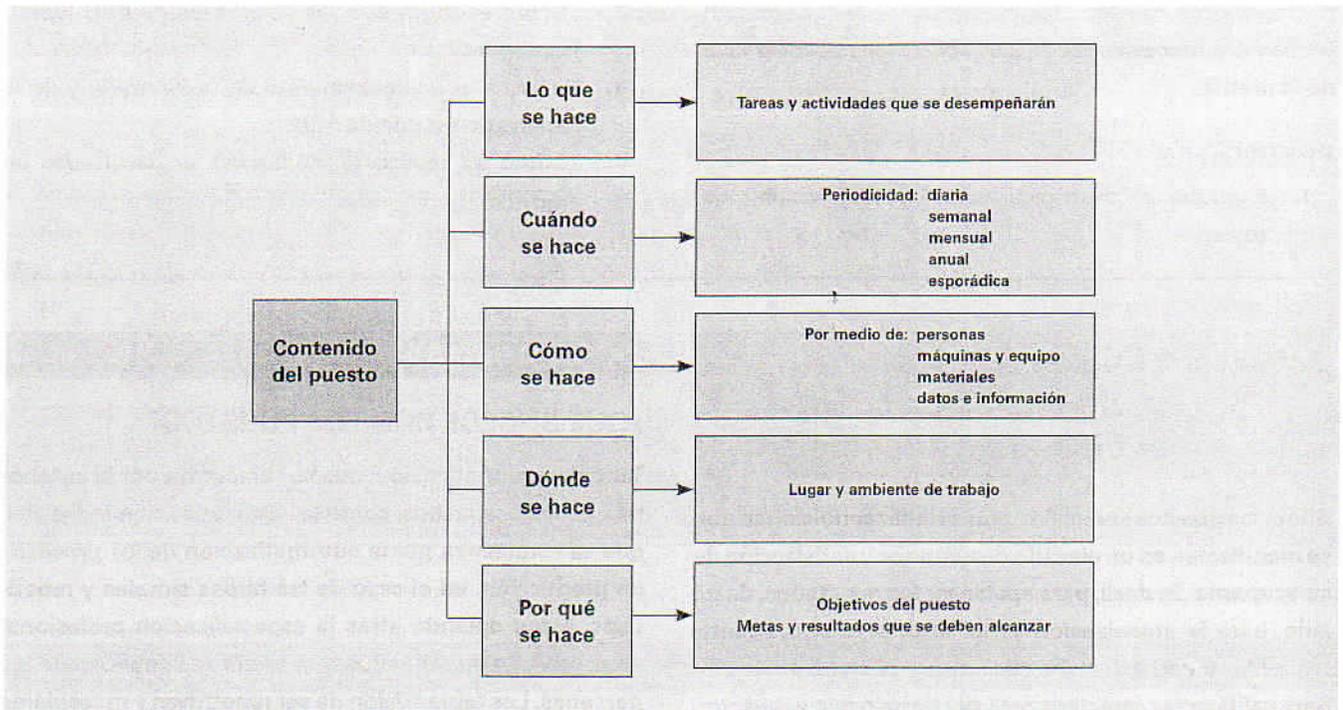


Figura 7.12 El contenido del puesto según la descripción de los puestos.

encargan del diseño de puestos, como O&M o ingeniería industrial. Así, el gerente de línea o el especialista en RH muchas veces necesita saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos; de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos. En realidad, la descripción y el análisis de los puestos tienen por fundamento la noción de que éstos ya existen y que se deben descubrir como cajas negras. Hoy se sabe que los puestos deben ir de la mano con los cambios que ocurren en el contexto de las organizaciones.

### Concepto de descripción de los puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Muchas veces, como muestra la figura 7.13, tam-

bién incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

### Concepto de análisis de los puestos

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocu-

**TÍTULO DEL PUESTO**

Enfermera

**RESUMEN DEL PUESTO**

Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación, implantación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y/o la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.

**RELACIONES**

Se reporta a la jefa de enfermeras.

Supervisa: responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones.

Trabajo con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.

**CALIFICACIONES**

Estudios: grado de escuela superior de enfermería.

Experiencia profesional: los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro.

Requisitos físicos: A. Capacidad de flexión, para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras.

B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno.

C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

**RESPONSABILIDADES**

1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital.
2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.

Figura 7.13 Ejemplo de la descripción de un puesto.

pante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones. La figura 7.14 presenta los principales factores de las especificaciones utilizados en las empresas.

## Métodos para reunir datos sobre los puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Veamos cada uno de ellos.

### ✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

#### ¿QUIÉN DESCRIBE Y ANALIZA LOS PUESTOS?

La descripción y el análisis de los puestos son responsabilidades de la línea y función del *staff*. En otras palabras, la responsabilidad de la información relativa a los puestos es exclusiva de los gerentes de línea, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RH. La persona que reúne datos e información relativa a los puestos que serán descritos y analizados puede ser el gerente, el propio ocupante del puesto o un especialista de RH, que por lo habitual recibe el nombre de analista de puestos. Cada vez son más los gerentes que asumen la responsabilidad de la línea para el análisis y la descripción de los puestos que están subordinados a ellos, con el fin de rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus trabajadores para, así, aumentar la eficiencia y la satisfacción de las personas. Por ello, es necesario conocer los métodos para reunir datos para la descripción y el análisis de los puestos. ■

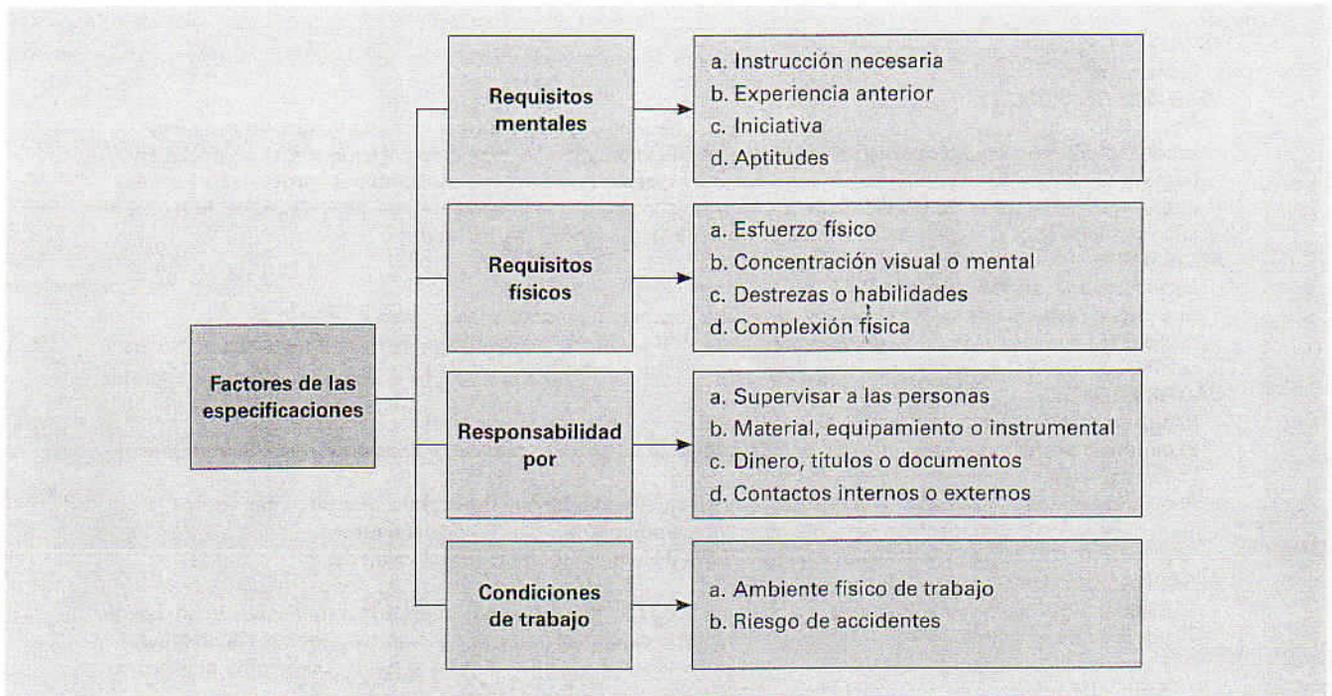


Figura 7.14 Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos.

## NOTAS

### DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

- *El análisis de los puestos* es una información en tanto de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente.<sup>25</sup>
- *El análisis de los puestos* es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular.<sup>26</sup>
- *El análisis de los puestos* es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo.<sup>27</sup>

### Método de la entrevista

Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas

para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Las entrevistas grupales se emplean cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto, como en los casos de las cajas de los bancos, los operarios de máquinas similares, los oficinistas, los vendedores, etc. El supervisor inmediato debe dirigir las sesiones de los grupos y, a continuación, el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores una perspectiva personal respecto a las obligaciones y las responsabilidades de su puesto.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted qué puesto tiene?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?

6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Muchas entrevistas se estructuran mediante una lista de preguntas que plantea el entrevistador al efectuar la entrevista.

## ↔ PROS Y CONTRAS

### MÉTODO DE LA ENTREVISTA PARA REUNIR DATOS

#### Pros:

1. Es el método para obtener datos que se emplea con más frecuencia.
2. Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.
3. Brinda oportunidades para airear las posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.
4. Es un método simple y rápido para obtener información.

#### Contras:

1. Puede distorsionar la información y presentar datos falsos o preconcebidos.
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.
3. El ocupante puede legitimar su visión del puesto para obtener ventajas personales en razón de la remuneración o la importancia de su puesto. ●

## NOTAS

### EL VOCABULARIO DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS<sup>28</sup>

El US Employment Service y la US Office of Personnel Management emplean los siguientes conceptos básicos sobre el análisis de los puestos:

- *Análisis de los puestos.* Es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes de un puesto.
- *Descripción de los puestos.* Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.
- *Especificaciones del puesto.* Es una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto.
- *Tareas.* Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado (como una unidad de producción o un servicio al cliente).
- *Puesto.* Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.
- *Puesto.* Es una agrupación de puestos que tienen obligaciones similares, como un programador o un vendedor.
- *Familia de puestos.* Un grupo de dos o más puestos que tienen obligaciones similares.

### Método del cuestionario

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor.

En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que

**CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Título del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Superior inmediato: \_\_\_\_\_

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace: \_\_\_\_\_

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo: \_\_\_\_\_

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo: \_\_\_\_\_

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: \_\_\_\_\_

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: \_\_\_\_\_

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí ( ) No ( ) Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: \_\_\_\_\_

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?

( ) Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: \_\_\_\_\_

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: \_\_\_\_\_

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Figura 7.15** Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto.

la entrevista. Por otra parte, su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares.

### **Método de observación**

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El mé-

todo de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.

Métodos para reunir información	Participación del analista del puesto	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa El analista reúne los datos por medio de la entrevista	Participación activa El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista
Cuestionario	Participación pasiva El analista recibe los datos por medio del cuestionario	Participación activa El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario
Observación	Participación activa El analista reúne los datos por medio de la observación	Participación pasiva El ocupante sólo trabaja, mientras el analista observa

Figura 7.16 Participación de los involucrados en la recopilación de datos.

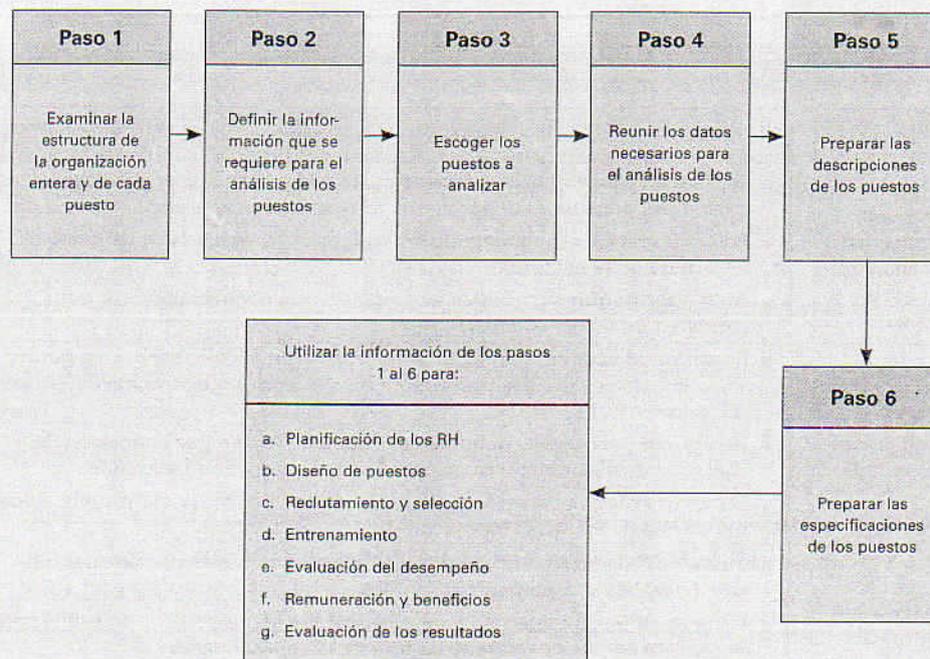


Figura 7.17 Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos.<sup>29</sup>

### Las etapas del proceso del análisis de los puestos

El proceso de analizar los puestos incluye las seis etapas o fases que presenta la figura 7.17. El proceso debe

tomar en cuenta que la organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, sino que está en cambio constante y dinámico. Los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido.

Un programa de descripción y análisis de los puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. La figura 7.18 relaciona los principios que se deben atender.

### Los usos de la descripción y el análisis de los puestos

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y la selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, etc. Casi todas las actividades de RH se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos.

Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:<sup>30</sup>

1. *Subsidios para el reclutamiento.* Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. *Subsidios para la selección de personas.* Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera.
3. *Material para el entrenamiento.* Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
4. *Base para la evaluación y la clasificación de puestos.* Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
5. *Evaluación del desempeño.* Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.

Pasos	Aspectos considerados
1. Elaborar información preliminar sobre el puesto	a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto: su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo. b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista. c. Anotar los puntos principales que quedan oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.
2. Efectuar las entrevistas	a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentados. b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido). c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).
3. Consolidar la información sobre el puesto	a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto. b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puestos durante la fase de la consolidación. c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del puesto	a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto. b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa. c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.

Figura 7.18 Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos.<sup>31</sup>

## NOTAS

**OBSERVACIONES PARA UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS<sup>32</sup>**

Observe los siguientes puntos que debe tener en cuenta un programa de descripción y análisis de los puestos:

- *Sea claro.* La descripción de los puestos debe ser un retrato del trabajo, su posición y con las obligaciones claramente definidas.
- *Indique el nivel de autoridad.* Defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo, utilice frases simples e incluya todas las relaciones importantes del puesto.
- *Sea específico.* Utilice frases para mostrar:
  1. El tipo de trabajo.
  2. El grado de complejidad.
  3. El grado de habilidades requeridas.
  4. El grado en que los problemas se estandarizan.

5. La responsabilidad en cada fase del trabajo.
6. El grado y tipo de atribución.

Utilice verbos de acción como: analizar, montar, planificar, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc. Los puestos ubicados en los niveles más bajos de la organización requieren obligaciones o tareas más detalladas, mientras que las posiciones más altas abordan aspectos más amplios.

- *Sea breve.* Las definiciones cortas y exactas son más convenientes.
- *Verifique.* Por último, vea si la descripción es adecuada haciendo la pregunta: "Si un trabajador lee esta descripción, ¿entendería en qué consiste su trabajo?"

## VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

**LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC**

La primera medida que tomó Mario Esteves fue enseñar a los gerentes y a sus trabajadores los métodos para describir y analizar los puestos. Mario quería que los cambios

comenzaran por los gerentes. Sería el inicio del rediseño de puestos de la compañía de forma descentralizada. ¿Usted qué haría en el lugar de Mario? ●

6. *Base para programas de higiene y seguridad.* Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.
7. *Guía para el gerente.* Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

La figura 7.19 presenta los diferentes usos de la información que proporciona la descripción y el análisis de los puestos.

nera en que sus unidades se interrelacionan para alcanzar los objetivos globales. Este cuestionario sirve para medir sus preferencias personales para trabajar en una organización mecanicista u orgánica. Anote junto a cada pregunta su preferencia personal; utilice la escala de valores que se presenta a continuación:

- 5 = Prefiero enteramente 4 = Prefiero parcialmente  
 3 = Estoy indeciso 2 = Disiento parcialmente  
 1 = Disiento totalmente

Me gustaría trabajar en una organización que tenga las siguientes características:

1. Sólo la cúpula de la organización define los objetivos. \_\_\_\_\_
2. Los métodos y los procedimientos de trabajo se especifican previamente. \_\_\_\_\_

**EJERCICIO ¿Cuál es el diseño organizacional más adecuado para usted?<sup>33</sup>**

Cada organización tiene su propia estructura organizacional, que representa su división interna del trabajo y la ma-

- |  |   |
|--|---|
| <p>3. Sólo la alta gerencia toma las decisiones más importantes. _____</p> <p>4. Mi lealtad cuenta más que mi habilidad para ejecutar el trabajo. _____</p> <p>5. La organización presenta líneas claras de autoridad y responsabilidad. _____</p> <p>6. La alta gerencia es firme y decidida. _____</p> <p>7. Yo mismo planifico mi carrera. _____</p> <p>8. Me puedo especializar en cualquier tipo de actividad. _____</p> <p>9. Mi antigüedad en la empresa es tan importante como mi nivel de desempeño. _____</p> <p>10. La empresa sólo me proporciona la información que necesito para mi trabajo. _____</p> <p>11. La empresa tiene una cadena de mando bien establecida. _____</p> <p>12. Las reglas y los procedimientos de la empresa son aceptados por todos. _____</p> | <p>13. Las personas aceptan la autoridad jerárquica de los jefes. _____</p> <p>14. Las personas son leales a sus jefes. _____</p> <p>15. Las personas hacen exactamente lo que les instruyen u ordenan. _____</p> <p>16. Las personas acuden a sus jefes antes de desempeñar sus tareas. _____</p> <p>El total de puntos de todas estas preguntas fue: _____</p> <p>Resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 64 puntos: usted se sentiría mejor con un diseño mecanicista.</li> <li>• Menos de 48 puntos: usted estaría mejor con un diseño orgánico.</li> <li>• Entre 48 y 64 puntos: usted se puede adaptar a cualquiera de los dos diseños organizacionales. La preferencia por una organización es un aspecto importante cuando usted escoge un trabajo. Recuerde que las organizaciones están migrando hacia las características orgánicas. ●</li> </ul> |
|--|---|

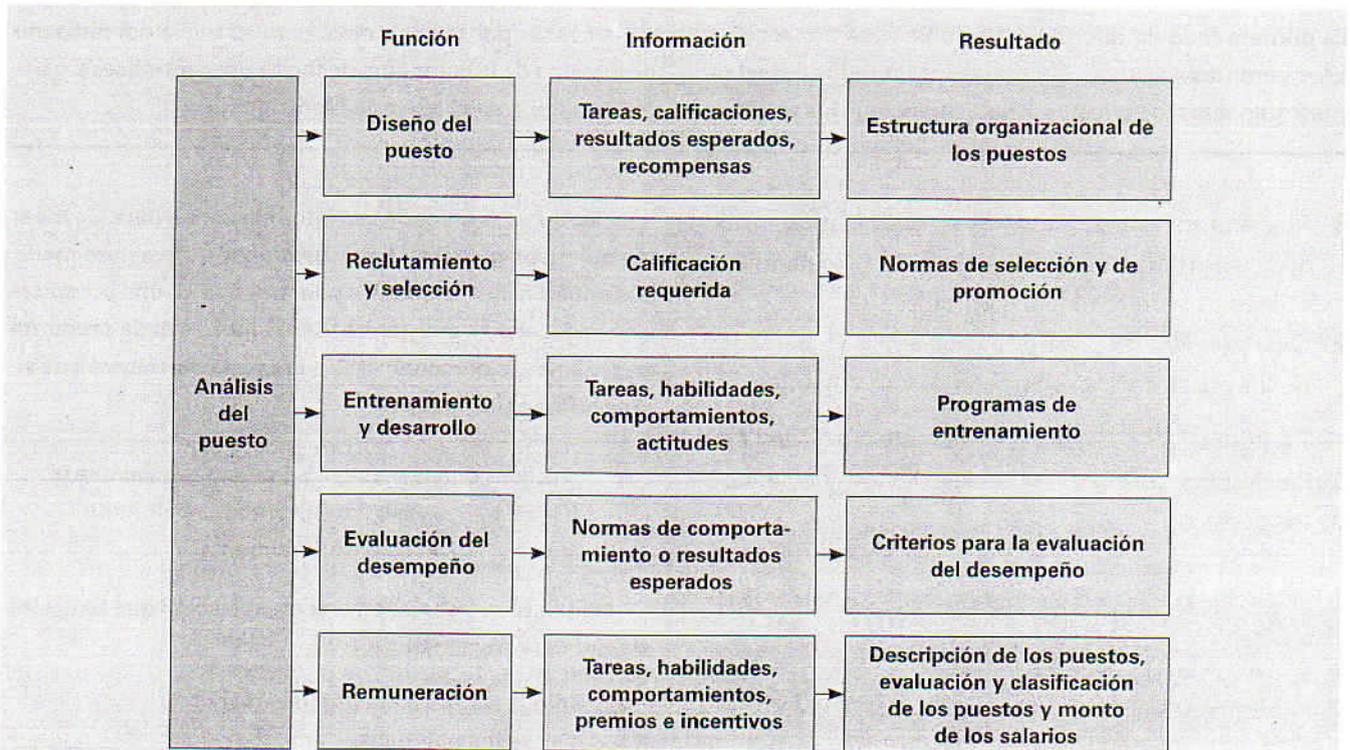


Figura 7.19 Usos de la información del análisis de los puestos.<sup>34</sup>

## Administración de la carrera

Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. Como las organizaciones eran más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era el preferido. Hoy, con las organizaciones planas, debido al adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal. Algunas organizaciones adoptan el plan de carrera en forma de Y; es decir, las promociones y las sustituciones se harían verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más complejos o que incluyen otras especialidades), depende de la oportunidad. Por otra parte, a la carrera basada en los puestos ahora la sustituye la carrera sustentada en las competencias, como muestra la figura 7.20.

Con tan pocos niveles jerárquicos, la carrera vertical tradicional está pasando a las carreras alternativas.

A la planificación la sustituyen las oportunidades que surgen rápidamente dentro de la organización. Algunas compañías componen y recomponen continuamente sus equipos de proyectos en razón del concepto de las competencias, como veremos en la figura 7.21.

## Autoadministración de la carrera

Otro aspecto importante es que la tradicional planificación de carrera cede su lugar a la autoadministración de la misma. Ahora ya no es la organización la que se debe preocupar por ello. Esa incumbencia pasa rápidamente a manos de cada persona. En otras palabras, cada persona es quien debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias de un mundo que cambia y se transforma. Para ello, cada persona debe tratar de conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que surgen intempestivamente, evitar la obsolescencia y neutralizar las amenazas que van a surgir, como la desaparición de ciertas profesiones y la aparición de otras nuevas e innovadoras. Para tal efecto, la organización

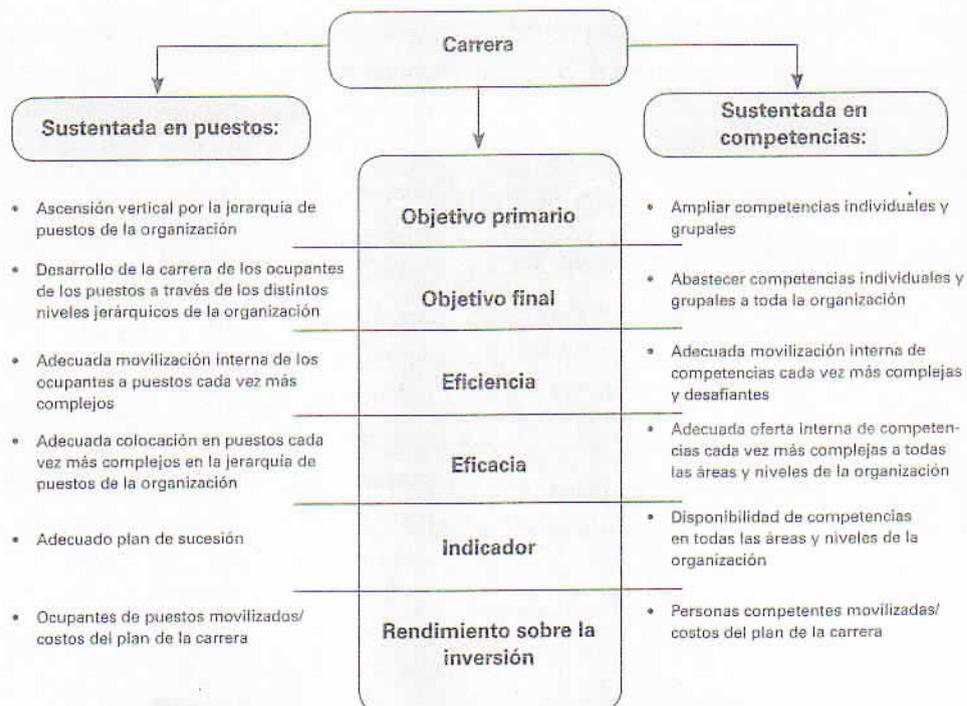


Figura 7.20 Carrera sustentada en los puestos frente a carrera basada en las competencias.

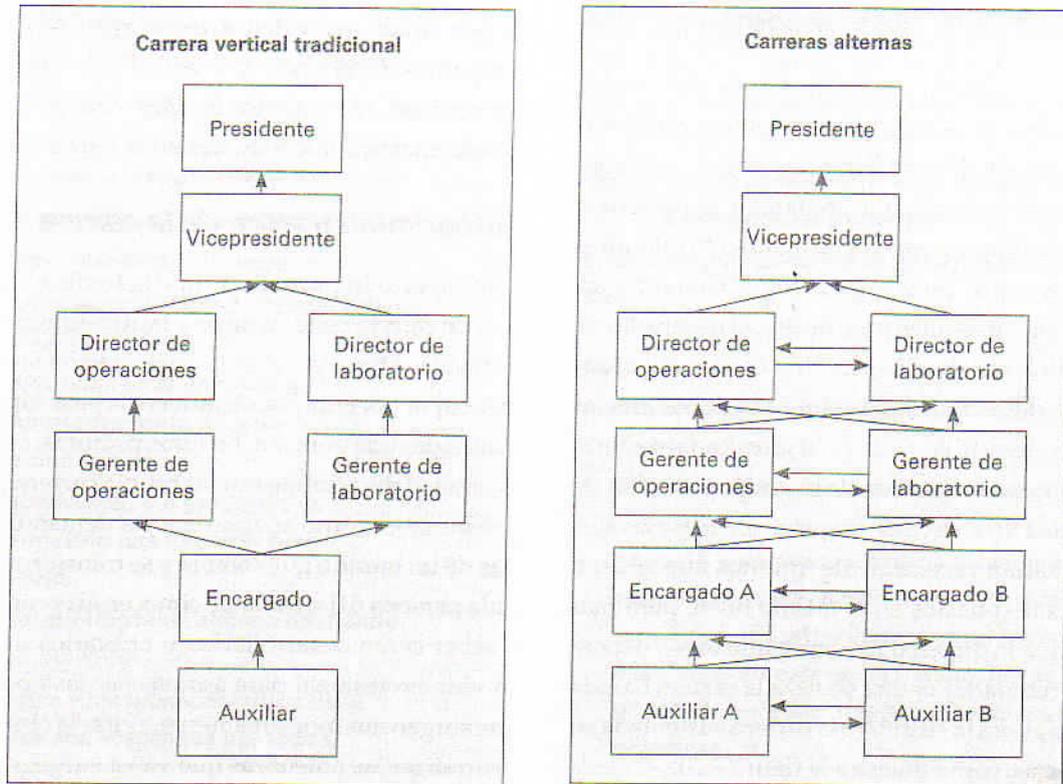


Figura 7.21 Los cambios en los planes de la carrera.<sup>35</sup>

ofrece los medios y los recursos para ayudar a las personas. Veremos este tema en capítulos siguientes.

### Planificación, desarrollo y administración de la carrera

Las personas talentosas en sus profesiones —porque reúnen las características personales, el tipo de inteligencia y los intereses vocacionales— son muy solicitadas por las organizaciones. En general, existen cuatro distinciones en cuanto a la carrera.<sup>36</sup>

- *La planificación de la carrera* es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas.
- *El desarrollo de la carrera* incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.
- *La administración de la carrera* es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga

atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro.

- *La autoadministración de la carrera* es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse y de reciclarse con objeto de mantener su posibilidad de empleo.
- *La posibilidad de empleo* se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que es constantemente buscada e invitada por las organizaciones del mercado.

### Trabajo en equipo

En la era del conocimiento el viejo modelo burocrático no sirve de mucho. La organización jerárquica compues-

ta por departamentos y puestos está en extinción. Ésta se caracteriza porque mantiene el *statu quo* cuando el mundo de los negocios exige el cambio y la innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto está en juntar a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas. El resultado es totalmente diferente y mejor.

Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen, como muestra la figura 7.22.

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.<sup>37</sup> Éste es su terreno. Trabajar

con el equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas.

### **Tipos de equipos**

Existe toda una variedad de equipos, a saber:<sup>38</sup>

1. *Los equipos funcionales cruzados*, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. *Los equipos de proyectos*, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.
3. *Los equipos autodirigidos*, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.

Grupos	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común</li> <li>• Las personas pueden tener los mismos intereses</li> <li>• Las personas deciden de forma individual</li> <li>• Las personas actúan de manera individual</li> <li>• No hay interconexión ni intercambio de ideas</li> <li>• Resultan en una suma de esfuerzos de las personas</li> <li>• No hay interacción emocional o afectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos de personas con un objetivo común en mente</li> <li>• Las personas tienen y comparten los mismos intereses</li> <li>• Las personas deciden de forma conjunta</li> <li>• Las personas actúan de manera conjunta</li> <li>• Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas</li> <li>• Resultan en la multiplicación de los esfuerzos de las personas</li> <li>• Existe una fuerte interacción emocional y afectiva</li> </ul>

Figura 7.22

## X EVALUACIÓN CRÍTICA

### CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EXITOSOS

Clocke y Goldsmith presentan algunas preguntas que se deben tomar en cuenta para construir equipos con éxito:<sup>39</sup>

1. *¿Quiénes somos?* Se refiere a la identificación del equipo. ¿Cuáles son los esfuerzos individuales y grupales que requiere la actividad del equipo? ¿Cómo se puede estructurar el equipo? ¿Cómo interactúan entre sí los equipos?
  2. *¿Por qué estamos aquí?* Se refiere a la orientación de la misión del equipo. ¿Cuál es la misión? ¿Está clara? ¿Cuenta con el apoyo, la motivación y el compromiso adecuado de los miembros? ¿Hay resistencia oculta? ¿Qué acciones alternas existen para los miembros que ya no desean permanecer en el equipo?
  3. *¿Hacia dónde nos dirigimos?* Se refiere a la creación de una visión del futuro. ¿Cuál es la visión o la dirección para los próximos años? ¿Cómo imagina su futuro el equipo? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos y cómo se incorporan a la visión? ¿Cuáles son las necesidades de los miembros del equipo?
  4. *¿Qué necesidades debemos satisfacer?* Se refiere al esclarecimiento de los objetivos. ¿Cuáles son los principales objetivos? ¿Son mensurables? ¿Cómo alcanzarlos?
  5. *¿Cuáles son los caminos?* Se refiere a la aceptación del desafío. ¿Cuáles son los obstáculos, las barreras o los desafíos para alcanzar los objetivos del equipo? ¿Cómo analiza, clasifica, ordena por prioridad y comprende sus desafíos el equipo? ¿Los desafíos son internos o externos?
  6. *¿Cómo podemos hacerlo?* Se refiere a la identificación de la estrategia. ¿Cuáles son los criterios para alcanzar la visión del futuro y los objetivos? ¿Cuáles son las estrategias que ayudarán al equipo a superar las barreras y los desafíos? ¿Qué tácticas se necesitarán?
  7. *¿Qué debemos hacer y cómo hacerlo?* Se refiere a la creación de un plan de acción. ¿Cuáles acciones debemos emprender para implantar las estrategias del equipo? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cuándo? ¿Qué recursos se necesitan para el trabajo? ¿Cómo puede cada miembro cumplir con su parte?
  8. *¿Cómo seguir aprendiendo?* Se refiere a la realimentación para la autocorrección. ¿Qué métodos se deben utilizar para fomentar la realimentación individual y la grupal y el aprendizaje organizacional? ¿Cómo se medirán los éxitos y los fracasos del equipo? ¿Cómo se deben supervisar, monitorear, reportar y sintonizar las actividades? ¿Cómo se puede fomentar la toma de riesgos, la responsabilidad en colaboración y la honestidad? ¿De qué modo comunicar los descubrimientos del equipo para fomentar un mayor aprendizaje organizacional?
  9. *¿Cómo y por qué se hizo lo que se hizo?* Se refiere a la evaluación del proceso. ¿Cuáles son los resultados obtenidos? ¿Cómo apoyaron las partes de la estructura organizacional, los procesos y las relaciones los esfuerzos del equipo? ¿Cómo fueron manejados los conflictos dentro del equipo y entre los equipos? ¿Qué métodos se escogieron? ¿Qué cambios evitaron los conflictos? ¿Qué cambios se hicieron en la organización como un todo?
  10. *¡Excelente trabajo!* ¿Cuál es el siguiente? Se refiere a la celebración y la renovación. ¿Los esfuerzos individuales y los grupales fueron recompensados con generosidad? ¿Qué personas proporcionaron realimentación crítica? ¿Qué contribuciones se hicieron? ¿Los éxitos fueron celebrados? ¿Cuáles fallas no fueron objeto de culpas? ¿El equipo se identificó con los próximos desafíos? ¿Está preparado para revisar y encontrar nuevas respuestas y soluciones a estas preguntas? ●
- 
4. *Los equipos de fuerza de tarea*, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.
  5. *Los equipos para mejorar los procesos* son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o

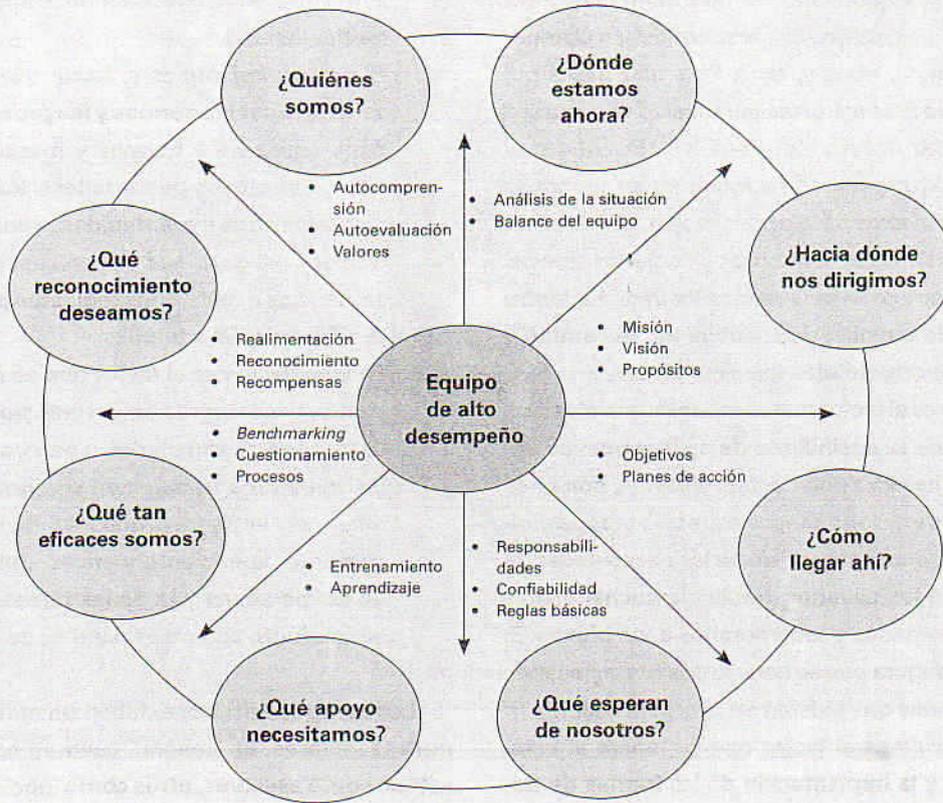


Figura 7.23 La construcción de un equipo de alto desempeño.

las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia.

### Competencias necesarias del equipo

Para que un equipo de alto desempeño esté completo debe incluir todas las competencias que necesita para ser autosuficiente y tener plena autonomía para alcanzar sus objetivos de forma excepcional.

#### ✘ EVALUACIÓN CRÍTICA

### LAS COMPETENCIAS NECESARIAS DE UN EQUIPO

Margerison y McCann plantean el equipo como un círculo que sugiere nueve factores de desempeño que deben estar presentes en todo equipo, a saber:<sup>40</sup>

1. **La asesoría** es el factor que se refiere a brindar y recibir información. Cada miembro debe comprobar lo que hacen otros en su actividad y asegurarse de que se emplean las mejores prácticas. La información se obtiene por medio de informes, reuniones, artículos, libros o hasta en conversaciones con otras personas. El asesor también es llamado informador y se encarga de que todos los miembros del equipo sean informados a efecto de que puedan analizar las situaciones y tomar las decisiones correctas.
2. **La innovación** es el factor que se refiere a la creación y la experimentación de nuevas ideas. La innovación es un aspecto clave del trabajo en equipo e implica la forma de hacer las cosas. La innovación es esencial para la mejora continua del trabajo del equipo. El innovador aporta creatividad al equipo, nuevas ideas y nuevos conceptos. Si las personas no se actualizan en sus prácticas, la estructura de costos aumenta y perjudica la competitividad.

3. *La promoción* es el factor que se refiere a la identificación y la exploración de oportunidades. Para desempeñar su trabajo, las personas deben obtener recursos (dinero, equipo, etc.). Para ello necesitan vender lo que hacen a otras personas. Los recursos para implantar nuevas ideas sólo se obtienen si el equipo consigue persuadir e influir en las personas en niveles más altos de la organización. El promotor también es llamado explorador y toma las nuevas ideas y conceptos del innovador y los vende adentro y afuera de la organización. Aboga por el cambio y las nuevas oportunidades que éste trae.
4. *El desarrollo* es el factor que se refiere a la evaluación y la prueba de la posibilidad de aplicar nuevos enfoques. Muchas ideas no destacan porque son poco prácticas. El desarrollo asegura que las ideas se moldeen y configuren para satisfacer las necesidades de los clientes o los usuarios. Implica escuchar cuáles son las necesidades e incorporarlas a los planes. El desarrollo asegura que se hace lo posible, a pesar de las restricciones que existen en la organización.
5. *La organización* es el factor que se refiere al establecimiento y la implantación de las formas de trabajar. Se deben definir objetivos claros e implantar las acciones necesarias para asegurar resultados en tiempo y costo. El organizador hace hincapié en la acción y provoca que las cosas sucedan de manera que todos sepan lo que deben hacer, cómo y cuándo.
6. *La producción* se refiere a la conclusión y la entrega de resultados. A partir de la definición de los planes y de su ejecución, el equipo se concentra en la producción. Esta actividad se enfoca en entregar el producto o el servicio de forma regular y sujeto a las normas de la eficiencia y la eficacia. El productor es una persona práctica que lleva las cosas hasta el final. Su fuerza radica en ejecutar los planes y en alcanzar las metas y los resultados de forma ordenada y controlada.
7. *La inspección* es el control y la auditoría de los sistemas de trabajo. Las verificaciones regulares de las actividades — como auditorías de calidad de los productos, servicios y procesos, los análisis financieros, la evaluación de costos, la seguridad, la productividad, etc. — son esenciales para asegurar que se eviten errores. El inspector también es llamado con-

trolador y es una persona reflexiva y analítica que se concentra en los detalles del trabajo con cuidado y meticulosidad.

8. *El mantenimiento* es el factor que se relaciona con salvaguardar las normas y los procesos. Todo equipo debe sujetarse a normas y mantener procesos de trabajo eficaces y puede fallar si los procesos no fueran verificados y mantenidos regularmente. El mantenedor asegura que los procesos de calidad sean sometidos a revisiones regulares para que aumente la eficiencia del equipo.
9. *La vinculación* es el factor que se refiere a la coordinación y la integración del trabajo de los miembros del equipo. El vinculador, o nexo, asegura que todos los miembros trabajen en conjunto y que hagan la diferencia entre un grupo de individuos y un equipo sumamente eficiente y eficaz. Cubre la vinculación de las personas y la de las tareas. En general, esto ocurre junto con otros papeles de la rueda.

Los equipos eficaces exhiben un enfoque en todos los nuevos factores. En general, cuentan con miembros que actúan como asesores, otros como innovadores, promotores, desarrolladores, organizadores, integradores, etc. Los ocho factores ordenados en derredor del centro de la rueda de trabajo en equipo muestran las funciones del equipo de trabajo y presentan independencia estadística relativa. El noveno factor — la vinculación (cuya actividad es actuar como nexo e interrelacionador) — colocado en el centro de la rueda de la figura 7.24 es una característica compartida con las otras ocho funciones a efecto de integrar y componer. Es el papel de juntar las competencias y de obtener resultados multiplicados.

En el modelo de la rueda las funciones adyacentes están más cercanas entre sí. El trabajo del promotor requiere de habilidades, capacidades y competencias diferentes a las del inspector. Cada equipo de trabajo debe componer una combinación de funciones. La rueda también facilita medir el desempeño del equipo. El perfil de desempeño del equipo permite conocer cuáles son los factores críticos de un desempeño elevado y funciona como catalizador para el desarrollo del equipo y la mejoría de su eficacia, habilitando a los miembros para enfocarse en las áreas que requieran corregirse. Es una herramienta excelente para el desarrollo de equipos porque permite un instrumental para cambiar y mejorar las formas de trabajo del equipo. ○

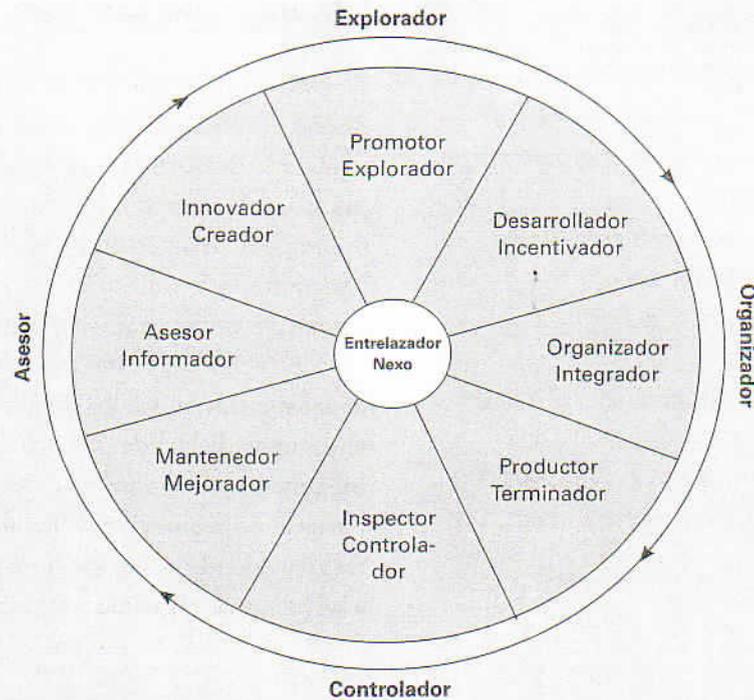


Figura 7.24 La rueda del trabajo en equipo.<sup>41</sup>

Para alcanzar la plena eficiencia el gerente debe tener cuidado de que el equipo posea las características siguientes:

1. *Objetivos claros:* tanto la misión como los objetivos del equipo se deben definir con claridad y ser aceptados por todos los miembros. Asimismo, el objetivo individual de cada miembro del equipo también debe ser apoyado por el equipo entero. Uno debe ayudar al otro.
2. *Percepción integrada:* los participantes del equipo deben tener una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción integrada ayuda a visualizar los problemas, definir sus propósitos e integrar sus actividades.
3. *División del trabajo grupal:* los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y de posiciones es fundamental. Deben estar totalmente
4. *Decisiones conjuntas:* un equipo debe evitar formalidades y burocracia. La comprensión se debe alcanzar por medio de la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean en colaboración y evitar conflictos.
5. *Liderazgo compartido:* las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de una persona a otra, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.
6. *Nuevas ideas para la solución de problemas:* el equipo acepta el desacuerdo como una manera de discutir nuevas ideas y de resolver sus asuntos de manera creativa e innovadora.
7. *Evaluación de la eficacia:* el equipo debe evaluar continuamente su desempeño, cómo realiza las tareas y las actividades, cómo alcanza las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes entre los miembros.

 NOTAS

## CÓMO CONSTRUIR EQUIPOS EXITOSOS

Los equipos exitosos presentan las características siguientes:<sup>42</sup>

1. Compromiso con los objetivos compartidos
2. Consenso en la toma de decisiones
3. Comunicación abierta y honesta
4. Liderazgo compartido
5. Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo
6. Valorización de los individuos por su diversidad
7. Reconocimiento del conflicto y su resolución positiva

## Resumen del capítulo

La estructura de los puestos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los puestos forman parte del formato estructural de la organización. El puesto es la composición de todas las actividades que desempeña una persona —el ocupante—, que se engloban en un todo unificado y que figura en una posición formal del organigrama. El diseño de puestos incluye la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos. El modelo más antiguo de diseño de puestos es el clásico o tradicional, pregonado por la administración científica y por los defensores de la burocracia. Sigue el modelo de sistema cerrado y atiende a la teoría de la máquina, porque brinda a las personas el mismo trato que se concede a las máqui-

 CASO PARA DISCUSIÓN

## NUMMI<sup>43</sup>

La estadounidense General Motors descubrió que asociarse con empresas japonesas producía buenas fuentes para el *benchmarking*, sin necesidad de ir a Tokio para estudiarlas de cerca. Así, GM estableció una empresa en participación con Toyota para construir una fábrica de automóviles en California, Estados Unidos: la NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), una empresa de alta tecnología y con un estilo delgado y emprendedor. Las dos, GM y Toyota, establecieron una filosofía formal básica para la nueva empresa que incluía los siguientes elementos:

1. *Kaizen*, la eterna búsqueda de la perfección.
2. El desarrollo exhaustivo del potencial humano.
3. *Jikoda*, la superación de la calidad.
4. La cimentación de la confianza mutua.
5. El desarrollo de equipos de trabajo.
6. La premisa de que todo empleado es un director.
7. Proporcionar un medio de vida estable a todo el personal.

Con apoyo en sistemas simples, un sólido entrenamiento del personal y otras providencias similares, esos siete elementos produjeron una extraordinaria mejora del rendimiento al corto plazo. El secreto de NUMMI no fue

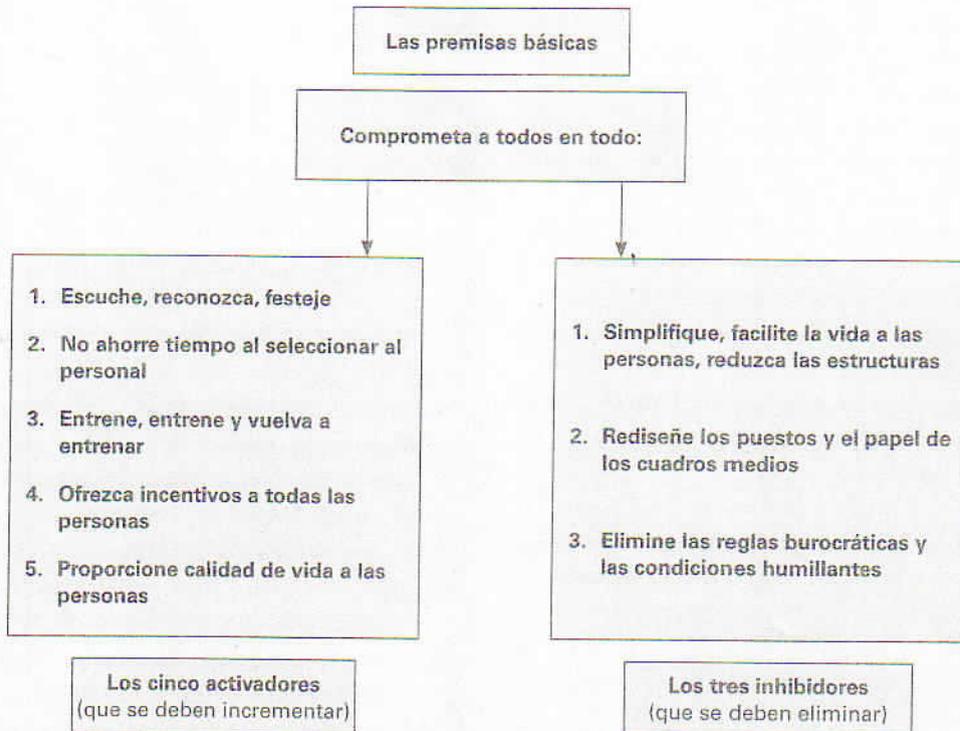
otro sino la interacción y el funcionamiento simultáneo de todos esos elementos, con la intención de crear flexibilidad por medio de la participación de las personas, proporcionando excelentes lecciones tanto en organización como en rendimientos y ganancias.

Para crear la flexibilidad por medio de la intensa participación de las personas, Tom Peters ofrece algunas notas, que se presentan sintetizadas en la figura 7.25.<sup>44</sup>

Estas notas son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y suprimir los tres inhibidores que la restringen y limitan.

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede aprender una compañía con la fusión con otras empresas?
2. ¿Usted qué entiende por *benchmarking*?
3. Discuta la filosofía de NUMMI.
4. ¿Cómo se pueden crear las condiciones para lograr la *atribución de facultades*?
5. Explique los cinco activadores y los tres inhibidores.
6. Explique cómo el diseño de puestos puede afectar a los activadores y a los inhibidores. ●



**Figura 7.25** Las premisas básicas del compromiso de las personas. Estas notas son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y para suprimir los tres inhibidores que la restringen y limitan.

nas y los recursos físicos. El diseño clásico trae ventajas y desventajas. El segundo modelo es el humanista, desarrollado a partir de los experimentos de Hawthorne. En realidad, sólo presta atención a los aspectos del contexto y no del contenido de los puestos. El tercer modelo es el de las contingencias, que representa el enfoque más amplio y actual. Se basa en las cinco dimensiones esenciales del puesto: variedad, autonomía, significado, identidad y realimentación. Estas cinco dimensiones provocan tres estados psicológicos críticos en las personas: percepción de significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo. El modelo de las contingencias permite el enriquecimiento de los puestos, sea lateral u horizontal, para mantener el acoplamiento del puesto a las demandas de crecimiento personal del ocupante y lo convierte en un factor motivacional intrínseco. Las cinco dimensiones y los tres estados psicológicos se aplican por medio de seis

conceptos: tareas combinadas, unidades naturales de trabajo, relaciones directas con el cliente, carga vertical, realimentación y grupos autónomos. La descripción y el análisis de puestos sirven para saber cómo fue diseñado el puesto. La descripción define lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace, mientras que el análisis se ocupa de determinar los factores de las especificaciones (requisitos mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo). Los métodos de análisis de puestos son: la entrevista, el cuestionario y la observación. La descripción y el análisis de los puestos sientan las bases para todas las actividades de RH.

## Ejercicios

1. ¿Cómo afecta la estructura organizacional a los puestos de una organización?
2. Defina el diseño de puestos.

3. Explique el modelo tradicional del diseño de puestos y sus características.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones del diseño clásico de los puestos?
5. Explique el modelo humanista y sus características.
6. Explique el modelo de las contingencias y sus características.
7. Describa las cinco dimensiones profundas y sus características.
8. Explique los tres estados psicológicos críticos.
9. Explique los seis conceptos de la implantación para el diseño de puestos.
10. ¿Qué es el enriquecimiento de puestos? ¿Cuándo es lateral u horizontal?
11. ¿Qué significa *atribución de facultades*?
12. Explique la reestructuración de Asea Brown Boveri.
13. Defina la descripción de puestos y proporcione ejemplos.
14. Describa el puesto que usted ocupa en la actualidad.
15. Defina el análisis de puestos y presente ejemplos.
16. Haga un análisis del puesto que ocupa en este momento.
17. ¿Cuáles son los principales factores de las especificaciones que se utilizan?
18. Explique el método de la entrevista para reunir datos sobre los puestos.
19. Explique el método del cuestionario.
20. Explique el método de la observación.
21. Describa las etapas de un programa de descripción y análisis de puestos.
22. ¿Cuáles son los principales usos de la descripción y el análisis de puestos?
23. Explique el caso de NUMML.

## Paseo por internet

[www.abrh.org.br](http://www.abrh.org.br) -  
[www.careerplanning.about.com](http://www.careerplanning.about.com)  
[www.chatfieldgroup.com](http://www.chatfieldgroup.com)  
[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)  
[www.clomedia.com](http://www.clomedia.com)  
[www.jobster.com](http://www.jobster.com)  
[www.lifemanual.com](http://www.lifemanual.com)  
[www.peoplekeys.com](http://www.peoplekeys.com)  
[www.shrm.org](http://www.shrm.org)  
[www.sociometry.ru](http://www.sociometry.ru)  
[www.taleo.com](http://www.taleo.com)  
[www.teamspace.com](http://www.teamspace.com)  
[www.workforce.com](http://www.workforce.com)  
[www.worldatwork.com](http://www.worldatwork.com)  
[www.worldatworksociety.com](http://www.worldatworksociety.com)

## Referencias bibliográficas

1. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 299.
2. Tomado de Idalberto Chiavenato: *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 110-112.
3. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ, 1995, p. 94.
4. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 129.
5. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 160.
6. Fuente: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools, U.S. Department of Labor, Washington, DC, junio de 1991, p. 12.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, pp. 285-286.
8. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos*, op. cit., pp. 286-287.
9. Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?", en Keith Davis, *Organizational Theory: A Book of Reading*, McGraw-Hill, Nueva York, 1974, p. 198.
10. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1995, pp. 96-99.
11. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia*, op. cit., p. 96.
12. Frederick Herzberg, *The Work and Nature of Man*, The World Publ. Co., Cleveland, Ohio, 1966.
13. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar e Humanizar a sua Empresa como a Ajuda das Pessoas*, Makron, Books, São Paulo, 1995, p. 91.
14. J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.
15. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 130.
16. J. Richard Hackman et al., "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, 1975, pp. 55-71.
17. Adaptado de: J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, p. 256.

18. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, 1996, p. 393.
19. John R. Schermerhorn Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 275.
20. Tomado de: Tom Peters, *Liberation Management*, Alfred Knopf, Nueva York, 1992, p. 9.
21. Adaptado de: John M. Ivancevich y Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, BPI/Irwin, Homewood, Ill, 1990, p. 500.
22. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 141.
23. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 98.
24. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 96.
25. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 136.
26. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 97.
27. Gary Dessler, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 83.
28. Tomado de: Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data", US Government Printing Office, Washington, DC, 1973.
29. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 159.
30. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 119-120.
31. Adaptado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 156.
32. Adaptado de: Ernest Dale, *Organizations*, American Management Association, Nueva York, 1967.
33. Adaptado de: Carol Hymowitz, "Which Corporate Culture Fits You?", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 1989, p. B1.
34. Adaptado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 139.
35. Idalberto Chiavenato, *Escolhendo o Vestibular e Definindo sua Profissão*, Saraiva, São Paulo, 2007.
36. Douglas T., *Hall and Associates, Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
37. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 77.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, *op. cit.*, pp. 77-78.
39. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 2002, pp. 203-204.
40. C.J. Margerison y D.J. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, Management Books 2000, Londres, 1995.
41. C.J. Margerison y D.J. McCann, *High Energy Teams Workbook*, Management Books 2000, Londres, 1997.
42. Adaptado de: Val Arnold, "Making Tems Work", *HRFocus* 73, núm. 2, febrero de 1996, pp. 12-13.
43. Tom Peters, *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Folio, Barcelona, 1989, p. 375.
44. Tom Peters, *Del caos a la excelencia*, *op. cit.*, p. 376.