

Material Imprimible

Descripción de puestos: diseño e implementación

Módulo 1

Contenidos

- Qué entendemos por organización y cómo se presenta la división del trabajo
- Qué es un puesto de trabajo dentro de una organización
- Cómo identificar nuestro propio puesto
- Qué es un organigrama y dónde se ubica nuestro puesto de trabajo
- La importancia y los beneficios que ofrecen los organigramas
- El concepto de diseño de puestos y sus modelos
- Qué es una descripción de puestos

Organización

Antes de conocer qué son las descripciones de puestos, para qué sirven y cómo podemos redactarlas, consideramos fundamental tener en claro ciertos conceptos previos. Veamos de qué se tratan:

Bien, en primer término, es necesario saber que las descripciones de puestos tienen su lugar íntegramente en el mundo de las organizaciones, de las empresas y de los negocios, por lo que describiremos, a continuación, qué es una organización.

De acuerdo con lo que dice el autor Idalberto Chiavenato, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

Podemos decir, por lo tanto, que una organización existe cuando está conformada por personas dispuestas a realizar esfuerzos y contribuir a una acción o causa en conjunto para lograr un objetivo que todos tienen en común.

Nuestras vidas y las actividades que realizamos están cruzadas permanentemente por interacciones con los otros y con distintas organizaciones. No somos seres aislados y necesitamos interactuar con los demás, ya que tenemos limitaciones y necesitamos de la sociedad para progresar. Veamos un ejemplo muy sencillo. A la mañana nos despertamos y apenas comenzamos nuestras actividades nos relacionamos con múltiples organizaciones. Nos dirigimos a la empresa, fábrica o negocio en el que trabajamos; al mediodía salimos a buscar algo para comer a la panadería de la esquina, aprovechamos para realizar un trámite en el Banco; y, a la tarde, cuando volvemos a casa, pasamos por el supermercado para hacer las compras.

En relación con el ejemplo que acabamos de relatarles, podemos decir que actualmente existen numerosos tipos de organizaciones. ¿Qué les parece si nombramos algunas de ellas? Veamos:

- Podemos encontrarnos con tiendas y comercios,
- Escuelas y universidades,
- Bancos y financieras,
- Empresas industriales, periodísticas de consultoría y auditoría,
- Iglesias.
- Hospitales, clínicas y laboratorios,
- Medios de comunicación, como la radio y la televisión,
- Cines y teatros
- Y restaurantes, entre muchas organizaciones más.

Es importante resaltar que, en esencia, la existencia de las organizaciones se basa en satisfacer necesidades de las personas que no podrían ser cubiertas de forma aislada.

Ahora bien, no existe un solo tipo de organización, sino que podemos encontrarnos con una variedad muy grande de organizaciones. La principal manera de diferenciarlas radica en la finalidad de cada organización. Entonces, podemos pararnos frente a los siguientes tipos de organizaciones:

- En primer lugar, las organizaciones con fines de lucro, comúnmente conocidas como empresas, cuyo objetivo principal es la obtención de ganancias.
- Por otro lado, se encuentran las organizaciones sin fines de lucro, como las organizaciones no gubernamentales, conocidas por las siglas ONG.
- Y, por último, están las organizaciones con fines administrativos, representativos o de resolución, como las Municipalidades, por ejemplo.

¿Se les ocurren otros ejemplos de organizaciones con las cuales interactúen frecuentemente?

Si bien una de las formas más habituales de distinguir las organizaciones es de acuerdo con su finalidad, no podemos olvidar que existen otras maneras de caracterizarlas. Por ejemplo, podemos guiarnos por el tamaño de la organización, el cual dependerá, por lo general, del número de empleados que posee. Entonces, podemos encontrarnos con:

- En primer lugar, las organizaciones micro, compuestas por entre 1 y 10 empleados;
- Luego tenemos a las organizaciones pequeñas, compuestas por 11 a 50 trabajadores;
- Las organizaciones medianas, si trabajan en ellas entre 51 y 250 personas;
- y, por último, grandes organizaciones, integradas por más de 250 empleados.

Bien, otro de los criterios que nos permiten identificar ante qué tipo de organización nos encontramos está relacionado con su propiedad, es decir, por el origen del capital que las creó. De esta manera, podemos cruzarnos con organizaciones privadas, constituidas por capitales justamente privados de sus dueños y cuyo principal objetivo es la rentabilidad. Este tipo de organizaciones privadas pueden ser: nacionales, extranjeras, franquicias o familiares.

Pero, así como existen las organizaciones privadas, también las hay públicas, cuyo capital pertenece al Estado y tiene como objetivo o finalidad satisfacer las necesidades de la sociedad o brindar un servicio a la comunidad.

A su vez, la actividad económica corresponde al último de los criterios que consideraremos para diferenciar las organizaciones. De esta manera, veremos que existen:

- Por un lado, las organizaciones industriales, las cuales producen bienes a partir de materias primas;

- También existen las organizaciones comerciales, que actúan como intermediarios entre la industria o el productor y el consumidor;
- Y, por otro lado, están las organizaciones que brindan un servicio con o sin fines de lucro.

A medida que las organizaciones, independientemente de su objetivo, van creciendo y avanzando en el tiempo, decimos que se vuelven cada vez más complejas. Esta complejidad trae consigo ciertas características distintivas que les mostraremos a continuación.

Para comenzar, podemos decir que la complejidad de las organizaciones radica principalmente en su estructura, debido a la multiplicidad de niveles horizontales con los que cuenta, que son los que generan la división del trabajo; así como también, el crecimiento de los niveles verticales, que fueron creados para un mejor control y regulación del trabajo

Ahora que conocen en profundidad qué son las organizaciones y cómo se componen, los invitamos a que analicen cuál es el tipo de organización en la que trabajan actualmente, o en la que trabajaron en algún momento. ¡Adelante!

División del trabajo

Por lo general, por no decir siempre, en las organizaciones se divide el trabajo, es decir las tareas y funciones, que, realizadas en conjunto, conducen al objetivo de dicha organización. El concepto de división del trabajo no es nuevo en absoluto, todo lo contrario. Por eso, en lo que sigue, los invitamos a conocer un poco más acerca de su historia.

Hace ya casi 300 años, en 1776, el economista y filósofo escocés Adam Smith planteó las ventajas económicas que las organizaciones obtendrían a partir de la división del trabajo, es decir, la especialización laboral en tareas determinadas y repetitivas. Luego de estudiar las fábricas y talleres de producción de la época, Smith llegó a la conclusión que la división del trabajo tenía un impacto directo en el aumento de la productividad de los empleados.

¿Por qué creen ustedes que Smith llegó a esta conclusión? Les contamos. Smith observó que, al dividir las tareas, cada trabajador mejoraba sus habilidades y destrezas específicas para las acciones que realizaba y se evitan pérdidas de tiempo en el cambio de una tarea a otra.

Aunque ya hemos analizado cómo desde hace siglos atrás se utilizó la administración para organizar el trabajo en las organizaciones, de la forma más eficiente posible,

podemos decir que el estudio formal de la administración recién comenzó en el inicio del siglo XX (20).

Ubicándonos en esta época un poco más reciente, nos encontramos con unos estudios más formales y estructurados, conocidos como el “enfoque clásico de la administración”, constituidos por dos teorías principales llamadas Administración Científica y Administración General. Veamos un poco más en profundidad en qué consiste cada una.

Comencemos por conocer la Teoría de la Administración Científica, cuyo principal referente fue Frederick Taylor. Este enfoque buscaba definir la mejor manera de llevar a cabo un trabajo mediante el uso de métodos científicos. Pero ¿cómo surgió esta teoría? Averigüémoslo juntos:

Taylor, nació en 1856 en Estados Unidos, y trabajaba en una organización perteneciente a la industria del acero como ingeniero mecánico. Allí fue testigo de grandes errores e ineficiencias por parte de los trabajadores y los gerentes. Por este motivo, su objetivo fue mejorar la eficiencia en la producción generando un cambio en la mentalidad de sus compañeros y superiores.

Lo que Taylor comenzó a observar para su sorpresa, era un escenario laboral en el cual los operarios utilizaban técnicas muy distintas unas de otras para llevar a cabo la misma tarea, además de hacerlo con mucha calma. En este sentido, Taylor descubrió que sólo se llegaba a producir cerca de un tercio de lo que en realidad la fábrica podía alcanzar. Además, no existía el concepto de estándar laboral y a los operarios se les asignaban las tareas sin seguir ningún criterio, ni se tomaban como base sus habilidades y experiencia. Por esta razón, Taylor se propuso modificar esta forma de trabajar y por años investigó, estudió y aplicó sus teorías en los operarios.

De los estudios y experimentos llevados adelante por Taylor, surgieron cuatro principios de la administración, cuyo fin era garantizar la prosperidad de los trabajadores y la organización. ¿Saben cómo funcionaban realmente estos cuatro principios? Veámoslo a través de un ejemplo muy común que suele utilizarse para explicar este tema:

En la industria de acero donde trabajaba Taylor, los operarios cargaban lingotes de hierro en los vagones del tren, cuyo peso individual era de unas 92 libras, o unos 42 kilos. Por día se cargaban unas 12 toneladas. Sin embargo, el ingeniero Taylor estaba convencido de que la producción podía alcanzar máximos de 47 o 48 toneladas diarias, aplicando, por supuesto, el análisis científico para descubrir la mejor forma de cargar dichos lingotes.

Por lo tanto, valiéndose de múltiples combinaciones de técnicas, procedimientos y diversas herramientas, la producción alcanzó el nivel al que Taylor aseguraba era factible llegar. Esto fue posible asignando a cada operario la tarea que mejor podía realizar, de acuerdo con su experiencia y sus habilidades; además de proporcionarle las herramientas adecuadas, asegurándose que siguiera las instrucciones de trabajo de forma exacta, e incentivándolo económicamente con un aumento significativo en su sueldo.

Como les mencionamos anteriormente, Frederick Taylor es considerado, gracias a su éxito, el padre de la administración, y cosechó un gran número de seguidores de su trabajo. Sus ideas recorrieron Estados Unidos y el resto del mundo, y fueron aplicadas también para el estudio e implementación en el ámbito de la albañilería y la construcción, buscando reducir al máximo los movimientos innecesarios de los obreros. ¿Y cuál fue el resultado?, se preguntarán. Bien, a través del método creado por Taylor, los trabajadores producían más, pero terminaban menos cansados al final de su jornada laboral.

Bien, decíamos que la división del trabajo sigue vigente hoy en día. Tomemos como ejemplo una organización que todos conocemos, puede ser un negocio de elaboración de comida rápida. Imaginen que el empleado que nos cobra debe preparar las hamburguesas, freír las papas y servir la bebida. No sólo deberá estar correctamente capacitado para realizar cada una de las tareas, sino que, a su vez, demora en cambiar de una tarea a la otra, colocarse los elementos de protección personal, lavarse las manos, controlar los tiempos de cocción y más. Este ejemplo nos demuestra la importancia de poder delimitar las tareas de cada empleado, y así poder mejorar la productividad del lugar.

Así como la división del trabajo impactó profundamente hasta el día de hoy la forma en que trabajamos, también lo hizo un hecho histórico conocido por todos, la Revolución Industrial. Repasemos muy brevemente en qué consistió.

Se conoce como Revolución Industrial al proceso de transformación que comenzó a finales del siglo XVIII (18) cuando las máquinas sustituyeron la mano de obra humana, y se volvió mucho más rentable la producción de bienes en las fábricas que en talleres familiares. Esta transformación trajo consigo múltiples consecuencias, entre ellas las que más nos interesan para este curso, es decir, aquellas que están relacionadas con el cambio en la organización de las tareas laborales.

Esta nueva manera de trabajar llevada adelante por la Revolución Industrial, a través de máquinas que reemplazan la labor manual de los trabajadores, trajo aparejada la necesidad de contar con personas que coordinan y garantizarán que la fábrica tuviera los insumos necesarios para que las máquinas pudieran producir; además de que los empleados tuvieran turnos asignados de acuerdo con las necesidades de

producción, y que existiera la menor cantidad de tiempos muertos entre tarea y tarea.

Bien, esta introducción, en la cual conocieron por primera vez o repasaron los conceptos de organización y división del trabajo, nos será útil para comenzar a adentrarnos en lo que entendemos por puesto de trabajo, y más tarde, las descripciones de puestos.

Hace instantes decíamos que, en el pasado, en los talleres artesanales que funcionaban, por lo general, en las casas de los trabajadores, todos solían realizar las mismas tareas sin dividir las, ni especializarse en cuestiones específicas; por esta razón, no tenía mucho sentido ponerle un nombre a cada puesto de trabajo.

Sin embargo, a medida que pasaron los años, de la mano de la Revolución Industrial, en primera medida, y la complejización del trabajo en general, las personas comenzaron a especializarse y capacitarse en tareas concretas, conformando puestos de trabajo que podían comenzar a diferenciarse de los demás puestos de la organización.

Puesto de trabajo

Entonces, ¿qué entendemos por puesto de trabajo? Cuando alguien nos pregunta de qué trabajamos y le mencionamos el nombre de una empresa, muchas veces nos preguntan qué puesto ocupamos. Al respecto, el autor Idalberto Chiavenato, nos dice que el nombre del puesto de trabajo que ocupamos indica qué es lo que hacemos en la organización y su nivel jerárquico. Esto quiere decir que, para toda organización, los puestos de trabajo constituyen su base, es decir, los cimientos de la organización. Y, por otro lado, para las personas, el puesto de trabajo que ocupan actúa como un elemento generador de motivación y expectativas laborales y profesionales.

Para interiorizarnos en el concepto de puesto de trabajo propiamente dicho, es importante que tomemos como punto de partida los elementos que lo conforman. Comencemos por enumerarlos:

- En primer lugar, nos encontramos con la tarea,
- Le siguen, la obligación,
- Y la función.
- Analicemos cada uno.

En primera instancia, la noción de tarea se refiere a todas las actividades que realiza el ocupante de un determinado puesto, las cuales por lo general son repetitivas y perduran en el tiempo.

Luego, nos encontramos con el segundo elemento que forma parte de un puesto de trabajo, que tiene que ver con el concepto de obligación. Las obligaciones son tareas con un nivel de complejidad más alto y que, por lo general, implican un compromiso más mental que físico.

Y, por último, no nos podemos olvidar de la noción de función, la cual comprende el conjunto de tareas. Estas tareas suelen ser repetitivas y más bien físicas o mecánicas.

Organigrama

Bien, teniendo en cuenta estas referencias, podemos decir que un puesto de trabajo está integrado por todas las actividades que lleva a cabo un trabajador o empleado, que en su conjunto ocupan una posición en el organigrama de la organización. Decimos, entonces, que un puesto de trabajo consiste en un conjunto de responsabilidades y obligaciones que lo diferencian de los demás.

Hablar de puestos de trabajo nos lleva indefectiblemente a conocer y aprender sobre los organigramas. ¿Escucharon este nombre alguna vez? A medida que las organizaciones se fueron complejizando, también lo hizo su estructura. Y, como solución para plasmar gráficamente la estructura de las organizaciones, se crearon los organigramas. Detengámonos un momento en este concepto.

Los organigramas hacen referencia a la representación gráfica de la estructura de una organización, reflejando los distintos niveles jerárquicos, las diversas áreas, los puestos, y las relaciones entre ellos. En algunos casos, dependiendo del tamaño del organigrama y de su nivel de complejidad, se incluyen también los nombres de las personas que ocupan cada uno de los puestos.

A su vez, la posición que ocupa un puesto en un organigrama va a definir su nivel jerárquico, qué puestos lo supervisan y cuáles dependen de él y el área o departamento al que pertenece.

Como pueden ver en la imagen en pantalla, cada uno de los puestos que componen un organigrama se grafica a través de un rectángulo con dos líneas que representan las conexiones de dicho puesto. La línea conectora que se dirige hacia arriba une el puesto que estamos analizando con su superior, es decir, con el puesto al que reporta. Y, la conexión que va hacia abajo, une el puesto que estamos viendo con los puestos a los cuales supervisa y que reportan a él.

En relación con el modelo que vimos, podemos decir que posicionar o ubicar un puesto de trabajo en el organigrama le permite a la organización visualizar múltiples datos acerca de dicho puesto. Principalmente, la organización puede conocer cuál

es su nivel jerárquico, es decir, si se encuentra en un nivel operativo sin personal a cargo, o si ocupa un nivel de supervisión, gerencia o dirección.

Por otro lado, posicionar un puesto en el organigrama facilita la visualización del área o departamento donde se encuentra; y, además, permite visualizar cuáles son los puestos con los que tiene relaciones laterales de pares.

Bien, continuemos con la definición de otro concepto relacionado a los organigramas: el ocupante. Llamamos ocupante de un puesto a la persona designada para ocuparlo, o que lo hace actualmente; por lo que toda persona que trabaja en el marco de una organización ocupa un puesto, esté definido por un nombre y una posición o no.

Existen puestos de trabajo ocupados por una persona únicamente, como pueden ser los casos de directores, CEO o dueños de empresas, y otros puestos que por su naturaleza requieren de muchos ocupantes. ¿Se les ocurren ejemplos? Piensen en puestos a nivel operativo sin equipos a cargo, como operadores, administrativos, cajeros, vendedores y muchos más.

Ya definimos el concepto de organigrama, ahora se estarán preguntando de qué manera se benefician las organizaciones si implementan y hacen uso de una herramienta de este tipo, ¿no? Bien, entonces veamos qué ventajas tienen los organigramas:

En primer lugar, los organigramas nos brindan un panorama claro acerca de la estructura formal de la organización, es decir, cómo está definida la cadena de mando para que cada persona sepa quién es su jefe; y nos permiten reconocer a simple vista los puestos que componen cada área o departamento. Cabe destacar que analizar la estructura de una empresa a través de un dibujo o una representación gráfica suele ser mucho más sencillo e intuitivo que hacerlo a partir de listados y reportes, ¿no les parece?

En este sentido podemos preguntarnos qué pasaría si una organización no contara con un organigrama. Bueno, muy probablemente, nos encontraríamos con empleados que reportan a más de un jefe, equipos de trabajo que no tienen bien en claro quién los coordina, o tareas y responsabilidades que se superponen entre distintos sectores.

En segundo lugar, otra ventaja de los organigramas radica en que facilitan la toma de decisiones dentro de las organizaciones; al permitir que los mandos medios y el área de Recursos Humanos puedan visualizar toda la estructura gráficamente.

Llevar adelante un proceso tan complejo como fusionar o dividir empresas, sin contar con la estructura de una forma visible y clara, sería muy difícil, ¿no? En este sentido, cuando las organizaciones presentan un crecimiento muy grande, o, por el contrario, una división o venta de una de sus partes, resulta muy difícil mantener la estructura con un orden lógico que represente exactamente la realidad. En estos casos, los organigramas le permiten al área de Recursos Humanos detectar puestos superpuestos, posiciones que requieren un cambio en su nombre o ubicación, o áreas que podrían modificarse, sólo por dar algunos ejemplos.

Asimismo, el organigrama es un recurso muy utilizado a la hora de capacitar a los nuevos empleados de la organización, en el momento de la inducción a la empresa y el puesto de trabajo. De esta forma, los nuevos integrantes pueden ubicar su puesto y departamento dentro del organigrama global y comenzar a hacerse una idea de los procesos, niveles jerárquicos y referentes de cada área.

Otra ventaja de los organigramas es que brindan una mirada del momento actual de la organización, pero, al mismo tiempo, nos permiten ver una foto de situaciones pasadas y proyecciones a futuro. Es por este motivo que podemos afirmar que los organigramas consisten en una gran herramienta de planificación y toma de decisiones empresariales.

Ahora los invitamos a conocer las múltiples maneras en que se puede reflejar la estructura de una organización a través de un organigrama. Veamos las más comunes:

El organigrama más popular y conocido es el que se dibuja de forma vertical, simulando la forma de una pirámide, es decir, haciéndose más ancho a medida que va bajando a los niveles jerárquicos inferiores. Pueden ver un gráfico en pantalla para comprenderlo mejor.

A su vez, podemos encontrarnos con los organigramas en forma horizontal, los cuales se leen de izquierda a derecha, es decir, el cargo de mayor jerarquía se ubica en el margen izquierdo. Este tipo de organigrama hace hincapié en los distintos grupos de trabajo por sobre los niveles jerárquicos. En pantalla pueden ver el ejemplo que ilustra lo que estamos diciendo.

Si bien los organigramas más conocidos son los que graficamos de forma vertical u horizontal, no olvidemos que existen otros estilos, que podremos utilizar de acuerdo con las características de la organización y al elemento del organigrama que queramos resaltar. Conozcamoslos brevemente:

Por un lado, nos encontramos con los organigramas circulares, que sitúan al puesto de mayor jerarquía, por ejemplo, un gerente o una directora; gráficamente, los puestos que más lejos se encuentran del centro serán aquellos de menos jerarquía. Este tipo de organigrama circular se suele aplicar también para ilustrar las distintas áreas de servicios de una organización, o los sectores que componen una unidad de negocios.

También podemos encontrarnos, aunque con menos frecuencia, con los llamados organigramas de bloques, los cuales siguen, por lo general, con el formato de los organigramas verticales, pero con bloques más grandes. De esta manera, se puede incluir, por ejemplo, el nombre del ocupante actual de cada puesto.

Por último, queremos comentarles que también existen los organigramas de tipo integral, los cuales representan a la totalidad de la organización, y son útiles para analizar la estructura organizacional a simple vista.

No nos olvidemos de los organigramas mixtos, aquellos que combinan algunos de los estilos que mencionamos anteriormente para adecuarlos así, a las necesidades de cada empresa.

Nos parece importante resaltar que es necesario que el organigrama general de la organización, y los que reflejan a cada uno de los sectores, deben estar siempre disponibles en formato digital para quien los solicite, indicando la última fecha de actualización.

Tengan en cuenta que los organigramas deben actualizarse cada vez que ocurra algún cambio en la estructura formal de la organización, como pueden ser fusiones con otras empresas, divisiones y ventas de unidades de negocios, cambios de estructura entre distintos departamentos, hasta modificaciones en los nombres de los puestos de trabajo.

Para cerrar este tema nos gustaría que analicen cuál es el puesto que ocupan actualmente si están trabajando, y dónde se ubica en el organigrama de la empresa u organización. Para eso les planteamos los siguientes interrogantes: ¿Cómo se llama el puesto? ¿Qué nivel de jerarquía tiene? ¿A qué puesto debe reportar y a quienes tiene a cargo? ¿Cuáles son sus puestos pares en jerarquía? Tómense un momento para pensarlo.

Diseño de puestos

Ahora que ya conocemos y nos hemos familiarizado con el concepto de puestos de trabajo, es momento de aprender acerca del diseño de puestos. ¿Alguna vez escucharon hablar acerca de este término? Analicémoslo con detenimiento.

El diseño de un puesto de trabajo implica determinar y establecer cuatro elementos clave. Ellos son:

- En primer lugar, el contenido del puesto, que hace referencia a todas las tareas y obligaciones de quien lo ocupe.
- El segundo elemento representa a los métodos y los procedimientos de trabajo, los cuales reflejan cómo deben desempeñarse las tareas y obligaciones del puesto que mencionamos recientemente.
- Otro elemento es la responsabilidad, es decir, a qué puesto reporta el puesto que justamente estamos diseñando.
- Y, por último, la autoridad, o sea, qué puestos supervisa.

Podemos decir, entonces, que diseñar un puesto implica especificar su contenido, los métodos de trabajo, y las relaciones con los demás puestos de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ahora es necesario que conozcamos quién realiza el diseño de puestos. Por lo general, los puestos son diseñados por los líderes de cada sector, quienes conocen de primera mano el día a día del área y tienen muy presentes los objetivos y metas. Esto no quiere decir que el área de Recursos Humanos no intervenga, pero, en este caso, su papel es más de asesoría que de responsable.

Bien, una vez que un puesto de trabajo ha sido diseñado, no implica que quedará estático en el tiempo. En referencia a este punto, el autor Idalberto Chiavenato explica que, al diseñar puestos, la organización se encuentra en un proceso continuo de resolución de problemas; ya que dichos puestos se encuentran en permanente evolución para adaptarse a las transformaciones, tanto internas como externas, que pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, culturales, o legales.

Los cambios y transformaciones en el entorno de las organizaciones que mencionamos colaboraron en la aparición de distintos modelos de diseño de puestos, creados por científicos y consultores de empresas. Conozcamos algunos de ellos:

Comencemos por el modelo clásico o tradicional de diseño de puestos. Este modelo fue utilizado por Frederick Taylor y sus seguidores, a principios del siglo XX (20). Su objetivo principal era que la organización obtuviera la máxima eficiencia posible, aumentando la producción, optimizando los recursos, e incrementando, en

consecuencia, las ganancias. Para lograr este objetivo, se valían de la racionalización del trabajo, que implicaba determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto, casi siempre en fábricas, sumado al uso de incentivos salariales y premios de producción.

Para descubrir la mejor manera de llevar a cabo una tarea, el modelo clásico, a través del estudio de los tiempos y movimientos que conllevaba cada acción, convirtió los movimientos en mecánicos y repetitivos. Es decir que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del operario. Como podrán suponer, este modelo posee una lógica de la época en que fue creado, para contextos un poco más estables que los actuales, pensando en puestos y procesos productivos que permanecían estables en el tiempo.

Si bien la optimización de los puestos generaba ganancias para la organización y, en consecuencia, un aumento en los sueldos de los operarios a través de los incentivos, el modelo clásico trajo consigo algunas desventajas. ¿Qué les queremos decir con esto? Les contamos. Imaginen un trabajador cuya única tarea en la jornada laboral consiste en colocar un producto en una caja, que luego sigue su camino en una cinta transportadora, para que otro empleado la cierre. Este tipo de trabajo repetitivo deriva en desinterés, desmotivación y apatía por parte del trabajador, quien deja de estar implicado en todo el proceso de producción y sólo es testigo de una parte, es decir, la tarea en la que se centra su puesto.

Bien, continuemos con el desarrollo de otro de los modelos de diseño de puestos, el modelo humanista, o también conocido como modelo de las relaciones humanas. Este modelo surgió cerca de la década del 30, como una fuerte oposición al modelo clásico que analizamos hace un momento. Veamos:

Todas las cuestiones que el modelo clásico tomaba como esenciales para la optimización del trabajo, fueron ignoradas por el modelo de las relaciones humanas. Es así como la ingeniería industrial se reemplazó por estudiosos de las ciencias sociales, las jefaturas por el liderazgo, el cansancio físico por el agotamiento psicológico.

De la mano del modelo de las relaciones humanas surgieron los primeros estudios e investigaciones acerca de temáticas como la motivación, el liderazgo y las comunicaciones, por ejemplo. Podríamos decir que el foco que el modelo clásico tenía en las tareas, el modelo de las relaciones humanas lo trasladó a las personas.

Por lo tanto, no es de extrañar que este modelo humanista no se haya enfocado tan profundamente en introducir cambios dentro del diseño de puestos, como si lo hizo el modelo anterior. Más que nada, el modelo humanista se concentró en el contexto

de los puestos y en las condiciones sociales en las que se desempeñaban, dejando de ver a los trabajadores como máquinas.

Es así como el modelo humanista se propuso crear una interacción y comunicación más fluida entre los empleados y sus superiores, así como también, mejorar las condiciones alrededor del puesto, como brindarles el descanso y la comodidad. Sin embargo, el contenido del puesto se mantuvo repetitivo y sin cambios. En resumen, el modelo humanista se ocupó de modificar el entorno y el contexto del puesto, pero no su contenido.

Pasemos ahora a otro de los modelos de diseño de puestos, conocido como modelo situacional. ¿Saben de qué se trata? Les contamos. Este modelo tuvo un enfoque mucho más moderno y abarcativo. A su vez, toma en cuenta dos variables: por un lado, las diferencias individuales de cada trabajador; y, por el otro, las tareas del puesto. Entonces, podemos decir que el diseño del puesto del modelo situacional dependerá de estas dos variables que mencionamos.

Los modelos anteriores, el clásico y el de relaciones humanas, basaban sus estudios y conclusiones en un entorno laboral estable y previsible, mientras que el modelo situacional comienza a reconocer los posibles cambios y transformaciones que puede sufrir el contexto en el que se encuentra inmersa la organización.

El modelo situacional se basó, entonces, en la naturaleza dinámica de los puestos y propuso una permanente ampliación del puesto a través del enriquecimiento de las tareas y de la mejora continua. También propone la utilización, por parte de los trabajadores, de las habilidades de autocontrol y autodirección; y, a su vez, el uso de objetivos planteados en conjunto entre los ocupantes de los puestos y sus superiores.

Ahora los invitamos a conocer en qué consiste el modelo o enfoque motivacional del diseño de puestos.

Este modelo, el más actual de todos los que vimos hasta acá, propone cinco dimensiones esenciales a los puestos de trabajo, las cuales generan diversos estados psicológicos críticos en los ocupantes de los puestos y, a su vez, están en constante cambio, adaptándose a las transformaciones del contexto. A continuación, les explicaremos de qué se tratan dichas dimensiones:

La primera de estas dimensiones tiene que ver con la variedad en las diversas habilidades que requiere el puesto, y en el uso de diversos equipos y procedimientos que vuelven el trabajo menos repetitivo y monótono. En este sentido, los puestos variados resultan más desafiantes para sus ocupantes y permiten a los trabajadores hacer uso de sus conocimientos y su experiencia.

La segunda dimensión sobre el modelo motivacional es la autonomía, la cual hace referencia al nivel de independencia y de criterio propio que puede aplicar el ocupante del puesto para planificar, organizar y realizar su trabajo sin la supervisión directa de su superior.

La tercera de estas variables que estamos analizando tiene que ver con el significado de la tarea. ¿Qué quiere decir esto? Les contamos. El significado de la tarea refleja la interdependencia del puesto que estamos analizando con los demás puestos de la organización, y el resultado de las tareas de dicho puesto en la producción general del departamento o de la organización. Cuando los puestos atienden esta dimensión, sus ocupantes experimentan un mayor nivel de responsabilidad y conciencia acerca del resultado de su trabajo en “el todo” organizacional.

Continuemos con la cuarta dimensión, conocida como identificación con la tarea. Esta dimensión se refiere a que el puesto necesita que el ocupante realice una tarea de principio a fin, no sólo una parte de ella. Esto implica, por ejemplo, a aquellos puestos que arman una pieza completa, en vez de ensamblar uno de sus componentes solamente. Por este motivo resulta tan importante que los empleados tengan siempre en claro para qué realizan sus tareas, y cuál es el objetivo final de su puesto.

Y, por último, pero no por eso menos importante, nos encontramos con la quinta de estas dimensiones de los puestos, la retroalimentación. Llamamos retroalimentación al grado en que el ocupante de un puesto recibe comentarios e información sobre su desempeño laboral por parte de su superior, de manera informal en el momento; o formalmente como parte de la evaluación de desempeño. Cuando el ocupante de un puesto no recibe retroalimentación de forma periódica, comienza a dudar si está haciendo correctamente su trabajo y puede llegar a percibirlo como desinterés por parte de su jefe.

Bien, las cinco dimensiones que mencionamos, siempre y cuando estén presentes en los puestos de trabajo, generan las condiciones necesarias para que los ocupantes encuentren satisfacción en las tareas que realizan. Esto permite, entonces, que los puestos desarrollen los llamados factores motivacionales o de satisfacción.

Si bien estos modelos fueron surgiendo en un orden cronológico, siendo el más antiguo el modelo clásico, y el más moderno el modelo motivacional, hoy en día, todos ellos conviven en el diseño de los puestos de trabajo.

Descripción de puestos

Bien, ahora es momento de que hablemos acerca de uno de los pilares fundamentales y transversales a la mayor parte de los procesos administrados y coordinados por el área de Recursos Humanos. Nos referimos a la herramienta de descripción de puestos. Veamos de qué se trata.

Exactamente, ¿qué es una descripción de puestos? Los invitamos a conocer dos de las definiciones más conocidas y completas presentadas por expertos en la materia.

Por un lado, los autores Mondy y Noe explican que la descripción de puestos es “un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Asimismo, Idalberto Chiavenato, un autor que citamos a lo largo del módulo y que es uno de los máximos referentes en el ámbito de los Recursos Humanos, nos dice que la descripción del cargo es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

En relación con las definiciones brindadas por los autores, podemos afirmar que las descripciones de puesto son una herramienta o un documento en el cual se detallan y especifican las tareas y responsabilidades de los puestos que conforman una organización. Por lo tanto, y como mencionamos con anterioridad, las descripciones de puestos son transversales a la gran mayoría de los procesos liderados por el área de Recursos Humanos.

Es importante que tengamos en cuenta que las descripciones de puestos se realizan justamente para describir todas las responsabilidades y tareas del puesto, más allá de quién lo ocupe en el momento del relevamiento. En este sentido, dentro de Recursos Humanos, se hace referencia a la descripción de puestos como la descripción de la “silla vacía”, independientemente del empleado que esté sentado en dicha silla en un determinado momento.