

EL DISEÑO DEL TRABAJO APLICADO A LA ACTIVIDAD DE CUADROS. ESTUDIO DE CASO.

Autora

MSc. María de los Ángeles Linares Borrell.
Asesora

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

Resumen

El resultado que se presenta forma parte de un proceso de investigación para la aplicación y seguimiento de un modelo que facilita la coherencia entre la Planificación Estratégica y el Sistema de Trabajo con los Cuadros (STC) de las organizaciones, sobre la base de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Los diagnósticos realizados reflejaron la carencia de estudios de métodos en el trabajo con los cuadros. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron focalizar en el subsistema técnico, la carencia de análisis de puestos y de procedimientos de trabajo, para los cuadros y proceder a su estudio y elaboración para contenidos específicos.

Se corrobora el papel del diseño del trabajo, en su enfoque sociotécnico, teniendo en cuenta las variables del diseño organizacional, desde la Planificación Estratégica, para contribuir al perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.

Los procesos de formación acción utilizados produjeron mejoras en la calidad del trabajo, con reducción de errores, un incremento de la satisfacción por el contenido intrínseco del trabajo y un mayor reconocimiento de la responsabilidad por los resultados.

Palabras Claves: planificación estratégica, sistema de trabajo con los Cuadros, Gestión de Recursos Humanos.

Introducción.

En el presente siglo muchos cambios se han operado en las organizaciones y un entorno con alto nivel de incertidumbre y complejidad, en el que cada vez más el diseño organizativo, con enfoque estratégico alcanza mayor trascendencia.

Las personas constituyen el recurso máspreciado de las organizaciones, por lo que también los cambios que en ellas se operan nos llevan a reflexionar sobre la mejor manera de realizar el trabajo. Como parte de las organizaciones, el papel de los cuadros es relevante, dado que tienen la responsabilidad de responder por los bienes sociales y dar lo mejor de si para sus organizaciones. Emplear adecuadamente sus capacidades es un objetivo de dirección que no siempre se cumple, sobre la base de estudios del trabajo y adecuados diseños de los puestos que ocupan.

Partiendo del diseño estratégico de las organizaciones, sobre la base de su misión, se definen los requisitos de competencias para el desempeño de las funciones de los

cuadros, utilizando procesos de formación acción que garantizan la implicación y compromiso para la elevación de la calidad del trabajo.

Desarrollo

Todas las organizaciones estatales y de gobierno en Cuba aplican la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, mediante procesos participativos.

En este proceso un aspecto relevante es la gestión estratégica de las personas, reconociendo sus conocimientos y competencia como un aporte esencial a las organizaciones. A esto hay que agregar que dado que cada puesto tiene requerimientos particulares, el estudio del trabajo resulta imprescindible.

Esta técnica facilita el aumento de la productividad y la calidad a través del examen del trabajo en todas sus facetas, de manera que se investiguen y profundicen los diferentes factores que intervienen en su ejecución. Se aplican para ello los estudios de métodos y de tiempos.

Para el trabajo de los cuadros, poco o nada repetitivo, de alto valor estratégico, nos orientamos a investigar y perfeccionar las operaciones en el lugar de trabajo y los procesos asociados a su actividad.

También es imprescindible diseñar el puesto de trabajo, para lo cual se utilizaron las relaciones siguientes:

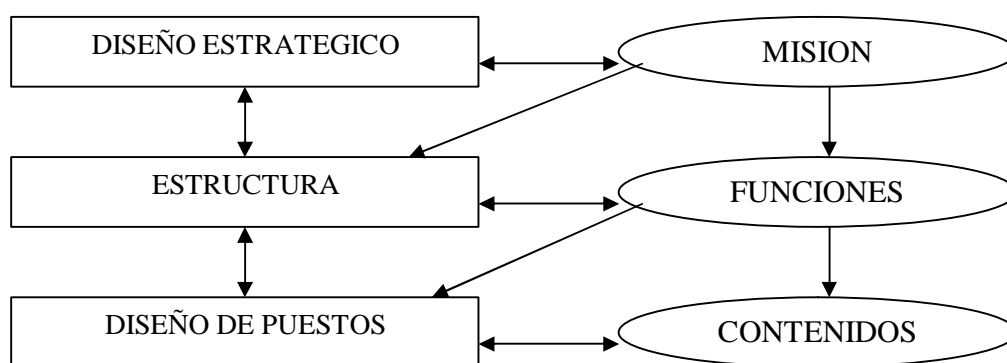


Figura 1. Interdependencia del diseño de puestos de cuadros con la estrategia organizacional. Fuente: Linares, M.A. Informe de resultados de investigación.

El diseño estratégico define la misión de la organización, que es su razón de ser y la base de su Planificación Estratégica. A partir de ella se realiza el análisis de la estructura para el cumplimiento de la misión y se definen las funciones requeridas para alcanzarla y se concibe la ejecución práctica a través del diseño de puestos mediante estudios del trabajo para establecer los procedimientos normalizados que permitan la mejor organización del trabajo de los directivos y todos los integrantes de la organización.

El **diseño estratégico** constituye la articulación entre la misión de la organización y su entorno y como señala Mintzberg (1988) "su formulación requiere la interpretación del entorno así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (estrategias) para hacerle frente". Por lo que una de las estrategias será la organización del trabajo.

La **estructura** constituye la garantía de identificación de las partes que componen la organización, sus relaciones y las acciones que cada una de ellas debe ejecutar, con concepciones flexibles para cumplir la misión.

Para abarcar las técnicas que se utilizan en la organización con el fin de lograr las salidas esperadas, se emplea el término **tecnología**, que abarca no solo los medios, herramientas y materiales sino el conocimiento que aportan las personas. Como parte de la tecnología tenemos el los diseños de puestos de trabajo y los procedimientos asociados a sus funciones.

Diseñar el trabajo de los cuadros significa tener en cuenta: el diseño estratégico, la estructura y la tecnología, lo que permitirá establecer el sistema de trabajo para cumplir las funciones y objetivos de la organización, asociados resultados concretos de cada individuo. Siempre debe seguirse el principio de diseñar el puesto y buscar la persona idónea para ocuparlo y no al revés.

Fueron aplicados métodos participativos, involucrando a los cuadros titulares, reservas de cuadros, expertos (ocupantes anteriores con buenos resultados y ocupantes de cargos similares en otras organizaciones)

El sistema de trabajo contempla las tareas, tecnología, métodos y estilos de dirección y procedimientos de trabajo para cumplir las funciones de dirección: la planificación, la organización, la dirección y el control, con el empleo óptimo de sus recursos personales (tiempo, conocimientos). Proyectar la organización del trabajo del cuadro, con la aplicación de los fundamentos y medios técnicos apropiados, constituye un requerimiento, para que éste pueda ejercer su influencia y desarrollar sus capacidades y potencialidades. Es imprescindible establecer desde este sistema las habilidades y conocimientos requeridos (competencias) para garantizar el cumplimiento de los objetivos, lo que lo vincula al diseño estratégico sobre la base de objetivos.

El análisis de puestos parte de la declaración de los puestos con nomenclatura de cuadros, y se realiza mediante el Cuestionario de análisis de puestos, adaptado de Mc Cormick, por ser una técnica basada en la persona que contempla:

1. Fuentes de información: especificaciones de cómo y dónde consigue el titular la información que utiliza para ejecutar su trabajo (uso de documentos, informaciones).
2. Procesos mentales: especificaciones de las actividades de planificación, organización, razonamiento, toma de decisiones y procesamiento de información que requiere el trabajo para la solución de problemas. (Prácticas de dirección)
3. Resultados del trabajo: Actividades físicas que realiza y medios, equipos o instrumentos que utiliza.

4. Relaciones con otras personas: especificaciones de las relaciones que se requieren para realizar el trabajo y la reserva que debe formar (Desarrollo de colaboradores)
5. Contexto del puesto de trabajo: especificaciones del contexto físico y social en que se lleva a cabo el trabajo (iluminación, temperatura, estrés, conflictos interpersonales)
6. Otras características del puesto: Otras condiciones o actividades que se estime deben ser consideradas, entre las que quedan definidas con las especificidades que proceda,
 - Definición de la tecnología de tareas.
 - Aporte personal.



Figura 2. Contenido y compromiso de los puestos de trabajo de cuadros. Fuente: Linares, M.A. Informe de investigación de Proyecto 016

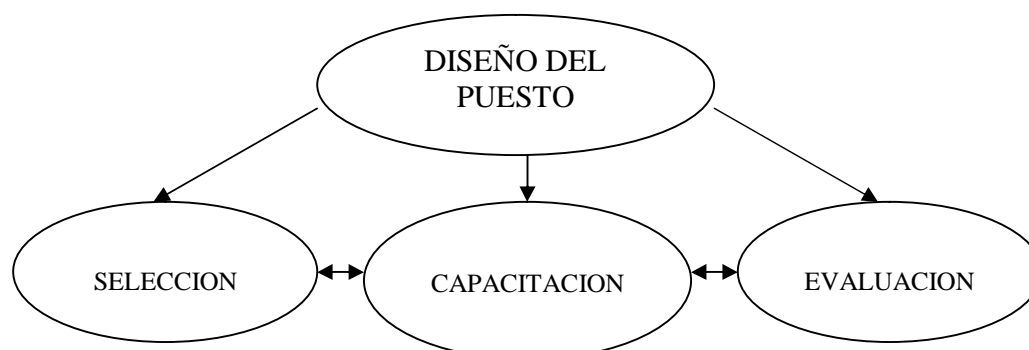
Para los puestos con nomenclatura de cuadros se considera la presencia de una elevada carga mental, niveles de responsabilidad y control que aparece asociada al estrés, el cansancio, el agotamiento físico y mental, en diferentes niveles de manifestación. Por tal razón deben tenerse en cuenta criterios de planificación personal del trabajo, uso del tiempo, de las capacidades físicas y mentales y su mantenimiento, así como los medios técnicos y condiciones laborales necesarias para facilitar el trabajo.

Aquí resulta de vital importancia el análisis de la utilización del tiempo de trabajo del cuadro, a partir de la determinación de los gastos de tiempo de trabajo, de manera que puedan eliminarse aquellos no deseados, que no aportan valor. Se deben definir además las competencias asociadas a los puestos de cuadros en función de las competencias clave de la organización

En el diseño de este tipo de puestos deben estar presente los principios de:

- Compromiso con la organización
- Flexibilidad
- Trabajo en grupo

Para lograr el una aplicación efectiva de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Trabajo con los Cuadros es necesario partir del Diseño de puestos como patrón de referencia para seleccionar, capacitar y evaluar.



Cada puesto con nomenclatura de cuadro requiere diferentes conocimientos, habilidades, entre otras variables, lo que refuerza la necesidad de detallarlas y ponerlas en conocimiento de los titulares. Esto facilita no sólo la labor del cuadro sino la preparación de sus reservas.

CASO DIRECONS

La organización seleccionada cuenta con un total de 310 trabajadores y 22 cuadros, la misma ejecuta labores de construcción. Todo el personal posee un buen nivel de preparación, está comprometido y es colaborativo, lo que facilitó el procedimiento para el diseño de los puestos de trabajo de sus cuadros.

La Misión de la organización estaba definida y contaba con una estructura consolidada, muchos puestos contaban con sus diseños, pero los correspondientes a la nomenclatura de cuadros eran campo virgen para este trabajo.

Fue conformado un equipo técnico para la aplicación de instrumentos y se realizaron las primeras acciones de capacitación. Al ejecutar el diagnóstico de sistema de trabajo de los cuadros se pudo preciar que:

- No hay estimación de las cargas de trabajo.
- No existen estudios de organización para el trabajo de los cuadros, por lo que no se aplican estudios de métodos ni tiempos.
- A través de la observación directa y las entrevistas se obtuvo que por concepto de reuniones se emplea un 30% del tiempo.
- No existe enfoque de proceso para el tipo de actividad que realiza la organización.
- Desarrollan sus acciones por las funciones básicas de cada cargo y por el conocimiento operativo. No existe documentación para los puestos de trabajo de cuadros.
- No están definidas las competencias requeridas para los puestos.
- El flujo informativo es muy extenso, no existe una conciliación entre los datos solicitados por diferentes áreas, que en ocasiones suelen ser coincidentes.
- No existe un análisis de la delegación. En muchos casos el cuadro se convierte más en ejecutor que en directivo.
- Las condiciones de trabajo se catalogan como buenas.

- Respecto a los medios técnicos, poseen computadoras pero no son explotadas para agilizar el manejo de la información por parte de los cuadros.
- No se ha establecido ningún régimen de trabajo y descanso.

Se aplicó el procedimiento básico de la OIT para el estudio del trabajo:

1. Seleccionar el trabajo a estudiar. La decisión fue tomar los puestos de trabajo de cuadros correspondientes al Consejo de Dirección.
2. Registrar por observación directa los hechos que acontecen en cada puesto.
3. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico analizando la conveniencia o no de esa ejecución
4. Idear el método más económico tomando en cuenta todas las circunstancias.
5. Medir o evaluar la cantidad de trabajo que exige el método elegido y el tiempo que lleva ejecutarlo.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, para que pueda ser identificado y tomado como patrón.
7. Implantar el procedimiento que corresponda a las acciones de trabajo analizadas para incorporarlas al diseño del puesto.
8. Mantener el uso de la nueva práctica mediante los controles adecuados.

Una vez definidos los resultados de las diferentes actividades, tareas y funciones que se realizan periódicamente, se procedió al diseño de puestos, empleando el formato siguiente:

DENOMINACION DE PUESTO:

DIRECTOR DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

Titular actual:

Reservas del titular:

Denominación del jefe inmediato: Director General.

Objetivo del puesto de trabajo:

Planificar, controlar y dirigir los procesos de cambio concebidos por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Funciones principales del puesto:

- Maximizar los resultados productivos en ----%
- Alcanzar la aplicación y mantenimiento con calidad en todas las fases del proceso de Perfeccionamiento empresarial.

Responsabilidades:

- Por los valores asociados a inversiones por concepto de Perfeccionamiento en un monto de_____
- Por la integridad y la preparación de 6 colaboradores.
- Información clasificada
- Comportamiento ético en las relaciones con clientes y otros implicados.
- Preparación de sus 2 reservas.

Condiciones de trabajo:

Local de trabajo: Oficina y exteriores.

Esfuerzo visual elevado

Esfuerzo mental elevado

Esfuerzo físico medio en los recorridos por las áreas de la empresa

Requisitos de calificación:

Nivel de escolaridad: Universitario

Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia en cargos de dirección o técnicos.

Otros requisitos: Excelente capacidad de comunicación.

Excelente capacidad de negociación.

Competencias:

Autocontrol.

- ☞Sabe orientar positivamente sus emociones e impulsos
- ☞Conserva la cordura ante situaciones críticas

Comportamiento ético.

- ☞Actúa en coherencia con sus propios valores personales
- ☞Expresa sinceramente sus sentimientos y creencias
- ☞Admite públicamente sus errores.

Orientación al Logro

- ☞Establece objetivos precisos que constituyen un reto para si mismo y para los otros
- ☞Toma decisiones y/o realiza propuestas orientadas a la mejora continua de los resultados

Iniciativa

- ☞Ejecuta acciones de forma enriquecedora, más allá de las metas que se le indican
- ☞Sabe aprovechar las oportunidades
- ☞Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales anticipándose a los acontecimientos

Compromiso con la organización

- ☞Da su aporte activo a la organización
- ☞Se anticipa en la respuesta a las necesidades de su organización

Se concentra especialmente en los beneficios a largo plazo para su organización

Conocimiento organizacional

- Comprende y utiliza las relaciones de poder existentes en la organización
- Puede identificar los actores clave y su influencia en la organización

Contenidos:

- Proponer y observar el cumplimiento de las estrategias y políticas para aplicar el Perfeccionamiento empresarial.
- Establecer las vías de comunicación continua para directivos y trabajadores sobre el estado del proceso en todas sus etapas.

El diseño y conocimiento de los puestos de trabajo ofreció un conjunto de ventajas comprobadas a través de dos variables seleccionadas:

El comportamiento profesional y el comportamiento humano, con sus indicadores asociados.

Variable: Comportamiento Profesional.

Indicadores

- ? Interés por el cambio.
- ? Participación concreta en las transformaciones de su organización.
- ? Puntualidad, asistencia, preocupación por la disciplina.

Variable: Comportamiento Humano.

Indicadores

- ? Nivel de motivación y satisfacción por el trabajo
- ? Nivel de comunicación que alcanza.
- ? Grado de seguridad y consistencia de ideas.

Se aplicaron encuestas a todos los cuadros, reservas y subordinados al concluir, divulgar y aplicar los diseños de puestos.

Los resultados son los siguientes:

En el comportamiento profesional

- Se aplican las propuestas de cambio planteadas en el proceso de diseño de puestos.
- Se aportan, recogen y divulgan 11 nuevas propuestas de transformaciones por concepto de cambios de métodos de trabajo.
- Mejora la disciplina en los conceptos formales y de disciplina tecnológica.

En el comportamiento humano.

- Se plantea un incremento discreto del grado de motivación de los encuestados.
- La comunicación interpersonal mejora sensiblemente al igual que la comunicación organizacional, con la emisión de informaciones y retroalimentaciones oportunas, aspecto que fue ejercitado durante el proceso de diseño.
- Las ideas planteadas fueron defendidas de manera argumentada durante el

proceso y al aplicarse la encuesta se reconoce este indicador como positivo y en crecimiento.

Conclusiones

1. El diseño estratégico y el diseño organizativo constituyen la base de los diseños de puestos directivos.
2. El procedimiento utilizado involucra a la alta dirección, garantizando el compromiso y calidad de su aplicación.
3. El proceso de diseño de los puestos constituye un elemento de aprendizaje desarrollado durante la acción y elemento de motivación para la mejora de indicadores de comportamiento.
4. El diseño del trabajo de los cuadros mejora la calidad de su proceso de dirección.

Trabajo presentado:
15 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité
Editorial:
10 de diciembre de 2007