

¿Qué es el 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 determina su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. De acuerdo con 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.). Según 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 diseño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización.

Adelgazar la organización*

* Tomado de Chiavenato, Idalberto: Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 110-112."

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 que fuesen más livianas, ágiles y delgadas mediante la reingeniería y el downsizing. 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.

¿Quién diseña los puestos en una organización?

El diseño de los puestos en las organizaciones no tiene un dueño definido. La mayoría de las veces queda en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los trabajos fabriles) o del departamento de organización y métodos, el OM tradicional (trabajos de oficina) que se encargan de planear y distribuir las tareas y las atribuciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos, del área administrativa, la financiera y la mercadológica, casi siempre son diseñados por los gerentes de esas áreas, dentro de un proceso permanente de resolución de problemas y mejora continua. Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que siempre están en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las transformaciones continuas que involucran a la organización externa e internamente. Lo que sucede en la actualidad es una completa revolución en el concepto de puesto debido a las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. Para entender mejor todo esto es preciso conocer los diferentes modelos de diseño del puesto.

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 prestó atención a 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 y cambio.

Consecuencias del modelo humanista

En realidad el diseño humanista se preocupa más por el contexto del puesto que por el contenido de este. Por tal razón, el diseño del puesto en sí no es diferente del modelo clásico. Los humanistas concentran 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 evasión en las horas de ocio y en momentos esporádicos. Solo se piensa en la participación externa, y principalmente en las horas fuera del trabajo.

Consecuencias del modelo de las contingencias

En realidad, las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y entrega y estimulan la productividad. Como los cambios desactualizan rápidamente el contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posiciones y habilidades a sus ocupantes, surge la necesidad de rediseñarlos y de actualizarlos frente a las alteraciones registradas en el contexto organizacional y en las características de las personas. Las personas también sufren cambios: aprenden nuevas habilidades, absorben nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento respecto del 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 contingencias para diseñar 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. Todo ello es correcto, pero la base que lo fundamenta es anticuada: los trabajos individuales están desapareciendo del mapa. En la actualidad las empresas prefieren el trabajo colectivo. En otras palabras, los equipos.

Enriquecimiento vertical y lateral

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 menor nivel 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 agrega tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal introduce modificaciones en las tareas de igual complejidad y responsabilidad.

Pros y contras del enriquecimiento de puestos

No obstante sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos a la larga puede traer consecuencias indeseables y negativas. Esto 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 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 aplica políticas y procedimientos tradicionales y conservadores, cabe esperar que el espíritu de cambio e innovación se bloquee y que los colaboradores se sientan inseguros ante toda novedad, porque no están preparados para ella. Como dice el refrán, aquel que vive eternamente en terreno de ovejas nunca aprenderá a volar como águila, y tal vez ni siquiera sepa que existen águilas volando o que es posible volar hacia las alturas. Por ello, 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 puestos reside en la resistencia a que se modifiquen 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 la cuestión del enriquecimiento de los puestos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para su propio provecho, como una forma de explotar a su personal. Cuando se hace de forma exagerada y a excesiva velocidad puede provocar reacciones adversas.

¿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 productivos, en el caso de las tareas simples y repetitivas, están dejando atrás la especialización profesional para hacer hincapié en la generalización y la multifuncionalidad de las personas. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse en mentales y cambiantes. Los puestos dejarán de ser individualizados y confinados socialmente para adquirir interdependencia social y con una fuerte vinculación grupal. Actualmente se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. Todo ello provoca que rápidamente los puestos tradicionales estén camino a la obsolescencia. La robotización y la inteligencia artificial avanzan a grandes pasos en el mundo del trabajo.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño*

* Idalberto Chiavenato, Gerenciando com Pessoas, op. cit., pp. 77-78."

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

- * Participación: los miembros se comprometen con el facultamiento 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 dentro de un clima abierto y confiable.
- * Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- * Concentración: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- * Creatividad: los talentos y las ideas son usados para beneficiar al equipo.
- * Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

¿Cómo construir equipos exitosos?

Los equipos exitosos presentan las características siguientes:*

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 la diversidad de los individuos.
7. Reconocimiento del conflicto y su resolución positiva.

* Adaptado de: Val, Arnold, "Making Teams Work", HRFocus 73, núm. 2, febrero de 1996, pp. 12-13.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño*

* Schermerhorn, Jr., John R., Management, op. cit., p. 275."

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

- Participación: los miembros se comprometen con el facultamiento y la autoayuda.
- Responsabilidad: los integrantes del equipo son responsables por los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: quienes componen el equipo se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Enfoque: los integrantes del equipo se concentran en 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."