

## Modelo de diseño de puestos

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

Modelo Tradicional	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none"><li>• Énfasis en la tarea y en la tecnología.</li><li>• Concepto de Homo <u>economicus</u>.</li><li>• Recompensas salariales y materiales.</li><li>• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.</li><li>• Preocupación por el contenido del puesto.</li><li>• Supervisión directa.</li><li>• Órdenes e imposiciones.</li><li>• Obediencia estricta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énfasis en la persona y en el grupo social.</li><li>• Concepto de Homo social.</li><li>• Recompensas sociales y simbólicas.</li><li>• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Comunicación e información.</li><li>• Participación en las decisiones.</li></ul>

## Modelo Situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

### MODELO SITUACIONAL

- o La adopción de estas dimensiones permite que:
  - a) La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.
  - b) La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de las tareas.
  - c) La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.
  - d) La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas resultado de sus propios esfuerzos.
  - e) La persona descubra y evalúe su propio desempeño al realizar el trabajo sin la intervención de terceros y de jefes.

### MODELO SITUACIONAL

- o En el modelo situacional cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:
  - Variedad
  - Autonomía
  - Significado de la tarea
  - Identificación con la tarea
  - Retroalimentación

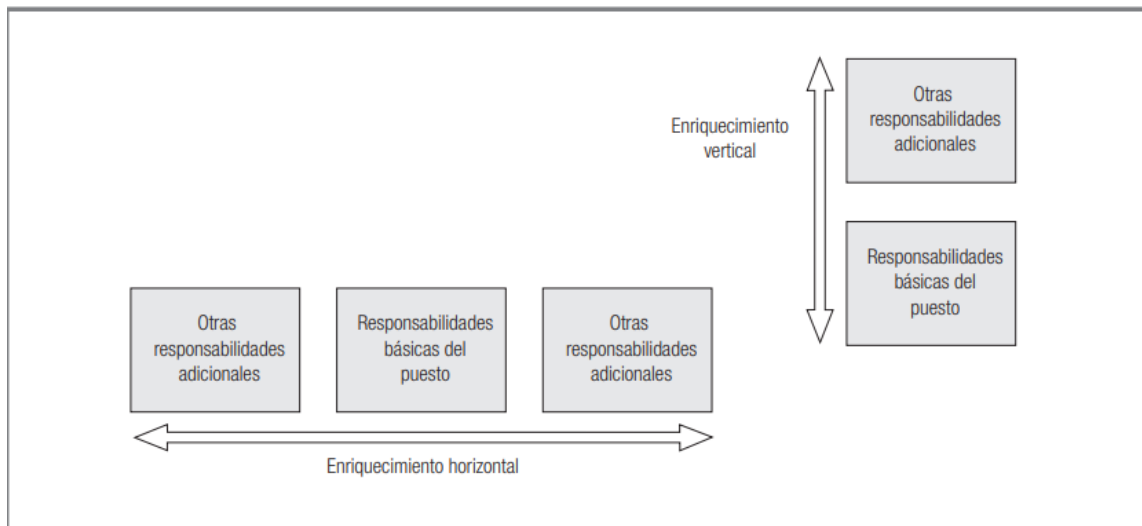


## Modelo de enriquecimiento del puesto

El enfoque del enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo pretende dos objetivos:

- Aumentar la eficacia de la organización del trabajo.
- Disponer de los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona.

El enriquecimiento de puesto consiste en adecuar el puesto al crecimiento profesional de su ocupante, es decir consiste en aumentar los objetivos de responsabilidad y los desafíos de las tareas con el fin de que el trabajador este motivado y suba su autoestima y no llegue a la monotonía.



## Perfil de desempeño

Hacer énfasis en el trabajo como el conjunto de resultados de la acción.

**Misión:** ¿Cómo se justifica la existencia de este puesto? ¿Qué ocurriría si desapareciera?

**Estándares:** ¿Cómo se decidiría si una persona muestra un alto desempeño? Miembro cuyo rendimiento sea máximo.

**Acciones clave:** Acciones trascendentes para el puesto (Mejoría constante, trabajo en equipo), aquellas cuyos resultados se reflejen en 80% de la productividad.

**Redes de trabajo y asociaciones:** Se hacen necesarias las acciones en equipo, en redes de trabajo.

**Medio ambiente y condiciones de trabajo:** Aspectos sobresalientes de las situaciones bajo las cuáles se llevan a cabo las laborales.

**Competencias:** Aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados.

La competencia laboral se conforma por 3 tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

\*La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva.

\*La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva.

\*La capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueda expresarse por la satisfacción del cliente.

## **Pasos para la construcción del perfil del alto desempeño**

### **Racional**

Formar un comité integrado por varios jefes o supervisores, considerar a los mejores ocupantes del puesto.

Establecer la misión del puesto. Razones y el sentido de la existencia del puesto.

Determinación de los comportamientos de alto desempeño. Comportamientos esenciales.

Establecimiento de estándares. Expectativas.

Determinación de las *acciones claves*. En relación al tiempo: actividades diarias, semanales, mensuales, anuales y eventuales.

Fijar el modelo. se construye un listado a fin de que los jefes indiquen si las *acciones clave* pertenecen a un(a) empleado(a) de alto desempeño, o si faltan algunas.

### **Deductiva**

El perfil se desprende de la observación controlada o de entrevistas o de sesiones de grupo.

Determinar cuales son los ocupantes de un puesto o trabajo se consideran sobresalientes o de alto desempeño.

Analizar sus comportamientos mediante observaciones controladas y/o invitarlos a participar. ¿Qué haces para ser un trabajador de alto desempeño?

Construir un listado de comportamientos y someterlo a juicio.

Observar a muestras de trabajadores siguiendo la tecnica "del ciego"

Aplicación de pruebas de habilidades y de personalidad.

Emplear el perfil resultante para efectos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, etc.

## **Mantenimiento del perfil de alto desempeño**

Actualizar. Al elaborar el perfil de alto desempeño de los supervisores, por ejemplo, deberá incluirse un comportamiento al respecto: "Revisa semestralmente, sólo o en conjunción con otros supervisores, los perfiles de alto desempeño correspondientes a los puestos supervisados".

Puede incluirse comportamientos competitivos:

Proponer soluciones, en forma personal o grupal, a los problemas detectados.

Adelantarse a la presentación de problemas para darles solución anticipada.

Integrar equipos con otras personas para lograr las metas trazadas.

Integrar equipos con personas del mismo departamento o de otros a fin desolucionar problemas relativos al flujo y/o la calidad de trabajo.

## **Criterios para diseñar reactivos para el perfil de alto desempeño**

Un reactivo está constituido por una breve descripción (suceso notable) de un comportamiento observado en el pasado o esperado en el futuro, susceptible de catalogarse como del alto desempeño.

El jefe debe estimar la frecuencia con la cual cada uno de los ocupantes de ese puesto presenta cada uno de dichos comportamientos.

Tanto el jefe como el ocupante van a reaccionar de alguna manera ante tales descripciones.

Deben redactarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- En cada reactivo debe incluirse sólo un comportamiento, el cual puede ser observado por cualquier persona.

•

- Deberán incluirse estándares o normas en términos de:

Tiempo  
Costo  
Calidad  
Cantidad





## Las esferas de la competencia

Las competencias pueden clasificarse en diversos rubros.

La **taxonomía** es un procedimiento para clasificar los comportamientos de quienes desempeñan un trabajo.

Establecer los requisitos a cubrir por parte de los aspirantes.  
Diseñar planes y programas de capacitación y desarrollo más acordes con las necesidades de la empresa u organización.

Existen seis esferas de competencia



## Información

Esta esfera comprende el empleo de los conocimientos: datos, principios, criterios, teorías, procedimientos, etc.

Esta esfera se subdivide en niveles crecientes de complejidad:

- **Almacenamiento:** memorizar la información a fin de proporcionarla cuando se requiera.
- **Comprensión:** captar el significado de la información.
- **Aplicación:** resolver problemas.
- **Análisis:** distinguir información útil de la que no lo es.
- **Decisión:** decidir si acepta o se rechaza.
- **Creación:** reunir información proveniente de diversas fuentes a fin de diseñar nuevos conjuntos con estos elementos para solucionar problemas.



## Objetos

Esta esfera comprende el manejo de cosas materiales. Puede subdividirse en:

- **Manipulación:** actividades con herramientas a fin de completar una tarea de ensamble o fabricación.
- **Funcionamiento:** operación de una máquina.
- **Reparación:** detección de fallas y corrección de las mismas.
- **Mantenimiento:** acciones tendientes a conservar el funcionamiento de un aparato y prevenir descomposturas.



## Asociaciones y Alianzas

Establecer contactos interpersonales entre el ocupante del puesto y otras personas o grupos.

En vez de hablar de clientes y proveedores, es necesario ver a todos los demás como socios.  
No se trata de ver rivalidades sino alianzas estratégicas.

Pueden establecerse alianzas estratégicas entre diversas empresas u organizaciones a fin de obtener ventaja de los puntos fuertes de cada una. Ejemplo: Tratado de Libre Comercio.



## Planeación y control

En esta esfera se ubican todas las actividades tendientes a prever las actividades para lograr la misión o una meta, las posibles dificultades que se encontrarán y la manera de resolverlas.

Determinar si el logro de objetivos o el cambio conseguido se debió a la intervención.



## Afectos y tensiones

En este apartado se congregan la satisfacción con el trabajo en sí mismo, el grado de involucramiento en él, la satisfacción con la organización y los equipos de trabajo, compañeros y supervisores, así como la administración de las tensiones, principalmente.



## Filosofía

Aquí se incluyen los valores que forman parte de la ideología personal. No obstante, la empresa u organización debe declarar abiertamente sus valores.

Existen dos herramientas valiosas para emprender las acciones correspondientes: el perfil de alto desempeño y, tomando este como base, el perfil de personalidad del candidato.

La inclusión de la personalidad es una innovación.

Es difícil encontrar candidatos cuyo perfil coincida absolutamente con el del trabajo: por tanto, se hará necesario capacitarlos y desarrollarlos.

