


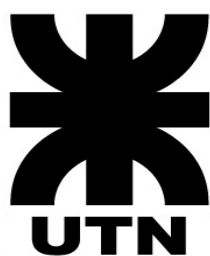
TRABAJO FINAL

Diseño de Puesto de Trabajo “Jefe de Área Sector Alumnos”

Autor: Lanaro, Mariela Alejandra

Tutor: Tisocco, Fabián

Fecha: Octubre 2016



Tecnicatura Superior en Administración y Gestión en
Instituciones de Educación Superior

Título

Diseño de un puesto de trabajo: Jefe de área del departamento alumnos

Índice

Introducción	1
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Definición del problema.....	4
Capítulo I: Marco teórico	6
1.1- Diseño del puesto de trabajo	6
1.2- Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo	6
1.3- Antecedentes del análisis	8
1.4- Análisis de los puestos de trabajo	11
Capítulo II. Desarrollo	17
2.1- Análisis y diseño organizacional	17
2.2- Estructura organizacional	17
2.3- Mecanismos coordinados.....	20
2.4- Configuraciones de las organizaciones.....	22
2.5- Diseño de posiciones individuales.....	26
2.6- Diseño de puesto.....	28
2.7- Diseño de la superestructura.....	30
2.8- Relación con los mecanismos de coordinación.....	32
2.9- Relación con las partes de la organización	32
2.10- Diseño de vínculos y enlaces laterales	32
2.12- Diseño del sistema decisor	35
Capítulo III: El diseño de la estructura en el Departamento alumnos de la FRCon.....	39
3.1- Estructura.....	39
3.2- Configuración.....	39
Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta del profesigramas sugerido.....	43
4.1- Introducción.....	43
4.2- Beneficios esperados con la implementación del profesigramas, hacia la Facultad Regional Concordia	43
4.3- Recomendaciones para la implementación del profesigramas	44
4.4 - Profesigramas del puesto de trabajo.....	45

Conclusiones.....	48
Bibliografía	50

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos del diseño de los puestos de trabajo.....	13	
Figura 2: Proceso que ocurre en los puestos de trabajo.....	15	
Figura 3: Partes de la organización.....	19	
Figura 4: Flujo de actividad normada	Figura 5: Flujo de comunicación informal.....	22
Figura 6: Parámetros de diseño	26	
Figura 7: Componentes esenciales del ADPT.....	37	
Figura 8: Flujo de actividad normada en el Dpto. Alumnos de FRCon	41	
Figura 9: Flujo de comunicación informal del Dpto. Alumnos de FRCon	42	

Introducción

La administración nace como base y parte esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos propios.

La administración simplifica el trabajo para establecer principios, políticas, para lograr mayor rapidez y efectividad en las actividades a realizar. Al aplicar adecuadamente todos los lineamientos establecidos por la administración, el resultado será mayor productividad y eficiencia en cualquier grupo social organizado.

En la vida diaria se toman diversas decisiones eligiendo alternativas y buscando soluciones, es en ello en lo cual la administración adquiere mayor importancia, porque tomar decisiones no es otra cosa que administrar. Para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice es fundamental aplicar una buena administración.

La buena administración tiene como propósito alcanzar la productividad de todos los recursos y la estructura de la organización, le tiene que facilitar al hombre llevar adelante el trabajo y realizarse personalmente, porque el hombre es el principal recurso con el que se cuenta.

Para que el trabajo sea productivo, es necesario estructurarlo de acuerdo con su propia lógica y luego lograr que sea apropiado para seres humanos. Los administradores tienen que comprender que la lógica de los hombres es diferente de la lógica del trabajo que tienen que realizar (Drucker, 1990).

Actualmente cada organización, cuenta para el diseño de su estructura, con distintos parámetros técnicos que utilizará en la medida de sus necesidades. El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la institución, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. La asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones, con el objetivo de lograr la eficiencia en el trabajo de cada persona.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planificación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. El puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo consigue. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

El diseño de un puesto de trabajo es un proceso de organización del trabajo, que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización.

En el análisis que se llevará a cabo se tomó como ámbito de estudio, el departamento alumnos de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Concordia, esta área se encuentra inserta dentro de la organización y forma parte del organigrama vigente de la Regional. Se realizará el diseño del puesto del Jefe de área, dando a conocer en que consiste el análisis del puesto, determinando responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. El trabajo se basará en los elementos fundamentales que van a servir para analizar, describir, clasificar y organizar las tareas que llevará adelante la persona designada para ocupar el puesto.

Teniendo en cuenta que actualmente no existe un modelo de diseño específico, por escrito, se propondrá en este trabajo la realización de un profesiograma. El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las instituciones no son iguales, de manera que es necesario poder realizar medidas sobre las características requeridas, para poder valorar su efectivo cumplimiento y los postulantes ideales que pueden formar parte de la organización en este puesto concreto .Al mismo tiempo implicaría que el trabajador se sienta completamente satisfecho con el trabajo que está realizando o va a realizar.

Por último se expondrán las conclusiones donde se sintetizaran los resultados del trabajo final, de modo que se puedan exponer los objetivos generales y específicos trazados inicialmente.

Objetivos

General

Diseñar el puesto de trabajo del jefe de área del departamento alumnos de Facultad Regional Concordia.

Específicos

Replantear la estructura actual del área.

Describir las tareas asignadas y responsabilidades asociadas al puesto.

Especificar los requisitos del puesto.

Analizar los beneficios de contar con un diseño de puesto adecuado.

Confeccionar el profesiograma para el puesto.

Definición del problema

El análisis y descripción del puesto de trabajo tiene como objetivo, definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto e incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

El problema que se evidencia es que la falta del diseño, análisis y descripción conlleva a asignar una persona no idónea a un puesto.

El argumento de Mintzberg (1998), es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización y la utilización de los recursos humanos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma.

Teniendo en cuenta el impacto que puede producir no contar con personal idóneo en determinados puestos de trabajo, podemos decir que, hoy en día, no sólo un nivel de conocimiento muy especializado es importante, sino destrezas para trabajar en ambientes multiculturales y en constante transformación. La formación y el desarrollo de las personas es la inversión más rápida debido a que el aprendizaje nunca finaliza.

En el sector alumnos de la FRCon no se perciben: conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cubrir los cargos; esto trae aparejado la falta de decisiones relativas a los recursos humanos. Se observa que las actividades que desarrollan los integrantes del departamento no tienen un punto de encuentro entre la competencia, formación y remuneración con la jerarquía que ocupan. También se puede decir que la ausencia de rotación entre los empleados del sector, no permite subsanar problemas administrativos que sucedan en caso de ausencia de alguno de los integrantes. Al no contar con diseños de puestos definidos, no se perciben las características, cometidos y fines del lugar que ocupan, lo que trae aparejado la desmotivación y los niveles de rendimiento de cada individuo.

Esta propuesta nace con la necesidad de promover mejoras prácticas dentro de los procesos administrativos, el análisis y descripción de puestos abre la pauta para que todos los procesos administrativos puedan realizarse de manera correcta y profesional, los que generan mejora al interior de la organización. La utilización adecuada de estos recursos, permite mejorar la planeación, la toma de decisiones, ahorrar tiempo, profundizar y sistematizar el control.

El objetivo de este trabajo es exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, así como la descripción del puesto dentro de la organización, se establecen métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador.

En el sector se observa que el impacto de la tecnología sobre los empleados, tiende a causar enriquecimiento del puesto, lo que significa que el puesto proporciona responsabilidad, reconocimiento y oportunidades mayores para el crecimiento y el desarrollo. Las tecnologías aumentan la necesidad de capacitación y formación de los empleados, el impacto más notorio es la reducción en la dificultad de las tareas desempeñadas por una persona.

Creemos factible la implementación del profesiograma que no sólo ayudará a solucionar el problema de la rotación de personal sino que contribuirá con el área a obtener mejores resultados.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros Mintzberg (1998).

Capítulo I: Marco teórico

Con la finalidad de dar soporte a los objetivos de esta investigación, en este capítulo se consideraran temas tales como: estructura organizacional, diseño del puesto, descripción de puestos, división y coordinación del trabajo, motivación, adecuado flujo de comunicación entre trabajadores y directivos, promover el trabajo en equipo.

Los fundamentos teóricos expuestos en el informe van a permitir presentar una serie de conceptos, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí las nociones particulares trabajadas.

Se situará el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que nos van a permitir orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran en el trabajo.

Se abordaran diferentes conceptos tomando como bibliografía para el desarrollo del mismo a los siguientes autores: H.Minztberg, José Antonio Ficarra y Juan José Gilli.

1.1- Diseño del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

1.2- Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo ayuda a tomar diversas decisiones relativas a los RRHH, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones.

El análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- Estructura de la organización: ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.

- Grado de autoridad: ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad de toma de decisiones.
- Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una organización, así como la cantidad y tipo de personas que están bajo las órdenes de un superior.
- Criterios de rendimiento: debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados: el análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las sumas de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la lista.

El diseño de los puestos de trabajo tiene una gran importancia sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. Dado que el diseño del puesto de trabajo tiene que ver con las características, cometidos y fines del puesto de trabajo, éste tiene una estrecha relación con el análisis del puesto, ya que puede influir profundamente en la productividad del empleado y su calidad de vida.

Desafortunadamente, esta influencia puede ser negativa, como, por ejemplo, cuando da origen al aburrimiento del empleado, a la deserción laboral, al deterioro, etc.

Por lo tanto, el diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales:

- Variedad de habilidades: grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, que suponga el uso de un conjunto de habilidades y características diferentes de la persona.
- Significación del puesto: grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización o del exterior.
- Identidad del puesto: grado en el que un puesto requiere hacer “en su totalidad” un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- Autonomía: grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- Retroalimentación del puesto: grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

- Elementos cognitivos del puesto: elementos concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- Elementos físicos del puesto: elementos concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Las actividades y comportamiento concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan cometidos.

El aspecto decisivo de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe. La intención de cada puesto de trabajo respecto del producto final de la organización influye en su diseño.

Los enfoques que influyen en el diseño del puesto de trabajo son:

- Ergonomía: se trata de diseñar y modelar los puestos de trabajo para que se adecuen a las capacidades y características físicas de los sujetos, de forma que puedan realizar mejor sus trabajos.
- La ampliación del puesto de trabajo: se añaden más cometidos a un puesto concreto, en lugar de trasladar al empleado de un sitio a otro para que tenga la experiencia de realizar los cometidos de varios puestos de trabajo; supone añadir más tareas con las mismas características.
- El enriquecimiento del puesto de trabajo: supone añadir más tareas de diferente naturaleza a un puesto de trabajo. Para distinguirlo de la ampliación del puesto de trabajo, al que a menudo se denomina carga horizontal, el enriquecimiento del puesto de trabajo suele denominarse carga vertical. Mientras que la carga horizontal supone añadir más tareas con las mismas características, la carga vertical supone crear un puesto de trabajo con cometidos con muchas características diferentes; por ejemplo, identidad del trabajo, importancia del trabajo, autonomía, retroalimentación y variedad de habilidades.
- La rotación de puestos de trabajo: no cambia la naturaleza de un puesto de trabajo concreto, pero a menudo permite aumentar con el tiempo el número de cometidos que desempeña un empleado. Esto permite aumentar la variedad de las tareas que se realizan, así como la identificación con el trabajo y el logro de metas, ya que el empleado desempeña diversos puestos de trabajo.

1.3- Antecedentes del análisis

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y

flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los Directivos de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la ligereza y capacidad de adaptación adecuada, es una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

A continuación, veremos los tipos de actividades que se consideran en la evolución histórica del estudio de las organizaciones y las relaciones que se pueden establecer entre dichas actividades.

Fayol sostuvo en 1916 que las operaciones esenciales que se realizan en toda organización - se trate de simple o compleja, pequeña o grande – se pueden agrupar de la siguiente manera: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

A cada grupo de operaciones o función esencial le corresponde una capacidad especial que reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir en cualidades: físicas, intelectuales, morales, generales, especiales y experiencia.

“En toda clase de organización la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la estructura y la capacidad principal de los grandes jefes es la capacidad administrativa. La necesidad de nociones administrativa es general” (Fayol, 1991).

Para Peter Drucker (1979) la identificación de las actividades es fundamental y el análisis según sus contribuciones define los elementos constitutivos de la organización.

Para Werther (2008) “una descripción de puestos consisten en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. De acuerdo con este autor una descripción de puestos contiene los siguientes elementos básicos: código (indica departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado y el número de personas que desempeñan la misma labor, fecha (determina cuando

se actualizó la descripción por última vez), identificación de la persona que describió el puesto, resumen del puesto y sus responsabilidades, condiciones de trabajo, aprobaciones, especificaciones del puesto, niveles de desempeño del puesto, conclusión del análisis del puesto (definición del perfil del puesto).

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control. (Werther, William B, Jr. y Davis, Keith, 1990).

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Se sustituyó el enfoque de novedad e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la

intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.(Werther, William B, Jr. y Davis, Keith, 1990).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. (Ducceschi, 1982).

1.4- Análisis de los puestos de trabajo

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo adopta la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo. (Puchol, Luis, 1993)

Los puestos son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. (Zayas, 1990).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. (Beer, 1990).

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). La remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el complemento persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización.

No siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la entidad. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada Institución convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter circunstancial; no estructural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo. (Cherring, David, 1995).

Normalmente este proceso es cometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo, en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo y en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones

evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados. (Sánchez García, José Carlos, 1993).

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente, por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos; su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas; nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil del puesto. (LOUART, Pierre, 1994).

Figura 1: Elementos del diseño de los puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Elemento: es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea: actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- Puesto: se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros”. (Chruden, J. Herbert y Sherman, 1963).
- Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario introducirnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

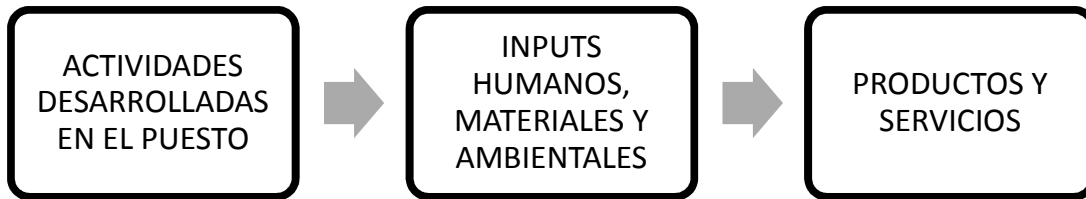
Peretti (1987) en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.

Peña Baztan (1990) lo define como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis.

Según Louart (1994) puesto de trabajo no es más que: “punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse”.

Instando un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que Noe, Hollembeck, Gerhart y Wrigh (1994) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso, es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

Figura 2: Proceso que ocurre en los puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización, además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. En el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”.

Carrel, Elbert y Hatfield (1995) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Similar resulta la definición ofrecida por Ducceschi (Puchol, 1993): “proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

Minztberg (1998) para este autor no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armónica tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistema técnicos que usa, etc.”

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Capítulo II. Desarrollo

2.1- Análisis y diseño organizacional

En el presente capítulo trataré de sintetizar en lo fundamental el modelo de análisis y diseño organizacional de Henry Mintzberg.

El autor plantea que el éxito de diferentes organizaciones se puede explicar, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera (tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma de descentralización), si no por cómo se relacionan varios atributos.

Los aportes de Mintzberg son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una organización, tener en cuenta la riqueza conceptual que su modelo involucra en materia de diagnóstico como en lo que respecta a diseño organizacional.

Si bien, Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, su tesis fundamental sostiene “que los elementos de una estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armónica: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc”.

2.2- Estructura organizacional

Definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas.

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, a las cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinamiento que mantiene unida a las organizaciones.

Podemos decir que el diseño adecuado de la estructura organizacional y sus mecanismos integradores y de control, contribuyen a mejorar la competitividad. Las organizaciones más productivas son aquellas altamente innovadoras y con una estructura organizacional que facilita la aplicación exitosa de las habilidades de sus miembros. Sin embargo, la estructura organizacional por sí sola, no crea ventajas competitivas. Éstas se crean cuando existe una verdadera concordancia entre la estrategia organizacional, la cultura y la estructura.

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. En toda organización es necesario definir las diferentes áreas funcionales que se desarrollarán para el logro de los objetivos establecidos y diseñar la

estructura organizacional interna, que establece formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad. La división en áreas funcionales y el diseño de la estructura deben tener la flexibilidad suficiente como para posibilitar una administración dinámica y basada en proyectos.

Es importante decir que el cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre, que algunas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Las organizaciones están compuestas por diferentes partes las que contienen la gente involucrada en cada una de estas:

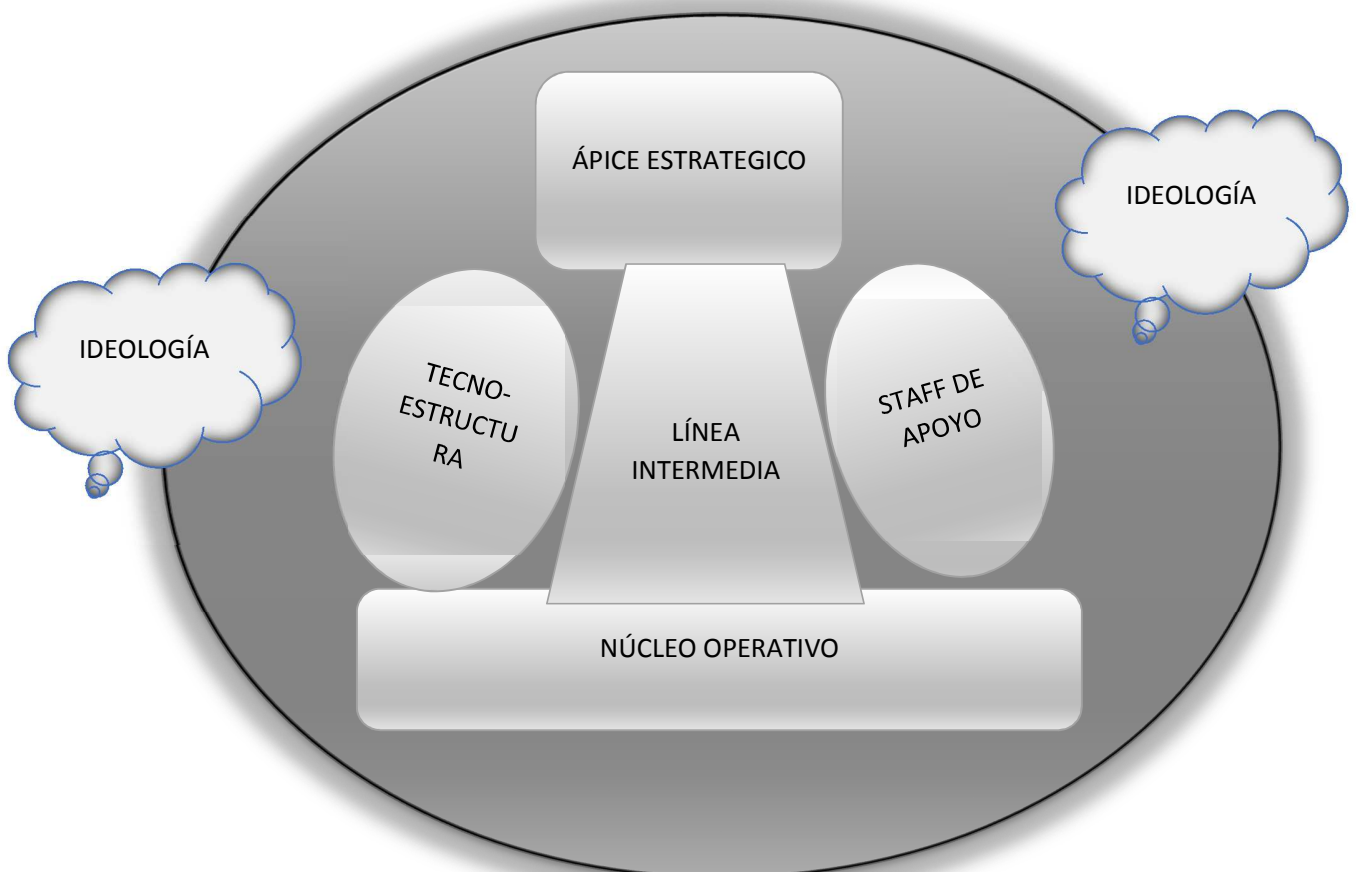
- En la base de la organización se encuentran los operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios que la organización entrega a la sociedad. Ellos forman el núcleo operativo.
- La cumbre o ápice estratégico, se encuentra en el otro extremo de la organización, aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, el director y todos aquellos encargados de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que le suministran apoyo directo a los secretarios, asistentes, etc. La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o tiene poder sobre la organización, el cumplimiento de esta misión los obliga a desarrollar diferentes funciones tales como: asignar recursos, emitir ordenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar, nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarlos, desarrollar la estrategia de la organización, etc.
- En la línea media, se encuentra una jerarquía de autoridad entre núcleo operativo y la cumbre estratégica, estos administradores dan origen a una nueva forma de división del trabajo, de tipo administrativo; entre aquellos que efectúan el trabajo básico y aquellos que lo administran de una forma u otra.
- La tecnoestructura, a medida que la organización continúa su proceso de organización puede buscar más la estandarización para coordinar su trabajo y aquí aparecen y las asesorías o grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan por normalizar o estandarizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros y se encuentran fuera de la corriente de trabajo operacional, estos analistas también desarrollan tareas administrativas, pero de naturaleza distinta.

Podemos decir que aquí se establece la segunda división del trabajo administrativo, entre los que efectúan el trabajo y quienes lo estandarizan.

- Staff de apoyo, por último y en la medida en que la organización continúa creciendo, tienden a agregar unidades de staff que son las que brindan servicios indirectos.

Esto nos da cinco partes de la organización, como se muestra en la figura en la que se refleja la conexión entre la cumbre estratégica a través de una línea media ensanchada a un núcleo operativo grande y chato, estas tres partes se encuentran conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo se muestran fuera y a cada lado para indicar que se encuentran separados de esta línea de autoridad y que solo influyen indirectamente sobre el núcleo operativo.

Figura 3: Partes de la organización



Fuente: Elaboración propia en base a H.Mintzberg.

Finalmente, Mintzberg (1988) agrega una sexta parte que toda organización activa debe poseer, la ideología o cultura. Abarca las tradiciones y creencias de las organizaciones, que la distinguen de otras organizaciones y le dan cierta vida a su estructura.

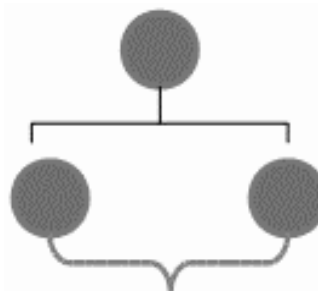
Hemos visto que la estructura debe proveer las condiciones necesarias para que la organización pueda desenvolverse dentro del marco de una adecuada coordinación interna, la aparición de los aportes de Mintzberg al análisis estructural y al proceso de organización cambia, en cierta medida, la perspectiva de análisis del proceso de coordinación. Mintzberg enfatiza en los mecanismos mediante los cuales se lleva a cabo es proceso, porque considera a la coordinación y enlace como una parámetro importante en el diseño de la estructura.

2.3- Mecanismos coordinados

Mintzberg comienza por afirmar que para que una organización funcione necesita de una consistencia interna o armonía, necesaria para afrontar un entorno externo hostil o de competencia, y una estructura interna que produce lo que quiera que sea basándose en la división del trabajo, lo cual no deja de ser un embrollo porque coordinar equipos de trabajo no es fácil.

Y para constituir esa armonía o consistencia se necesita de una serie de mecanismos coordinadores que favorecen la interacción entre las personas que forman la organización:

- Adaptación o ajuste mutuo, entendido como la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal entre las personas sin supervisión ni relaciones de autoridad. La autogestión para entendernos.



- Supervisión directa, que se produce cuando una persona asume la responsabilidad del trabajo que ejecutan otros. En este caso si se produce una estructura jerárquica.

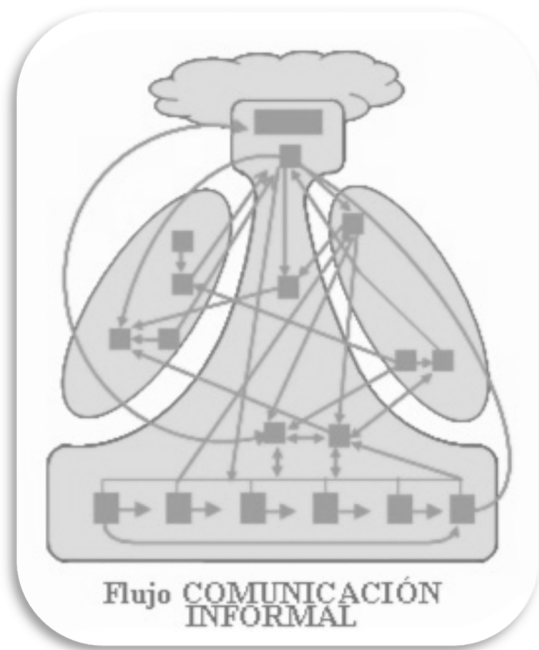
- El flujo de trabajo de operaciones que atraviesa el núcleo de operaciones y corresponde a las funciones de “input”, de proceso de transformación y de “output”.
- Los flujos verticales de información y de toma de decisiones que subiendo desde el núcleo de operaciones y atraviesa la cadena de autoridad hasta el ápice estratégico.
- El flujo de información de staff que comunica la línea intermedia y el staff cuyo fin consiste en proporcionar la información y asesoramiento de staff a las decisiones de la línea.

En paralelo a este sistema de comunicaciones oficiales existe un conjunto de comunicaciones informales que son esenciales para el funcionamiento de la organización. Este conjunto de comunicaciones informales establece pequeñas constelaciones de conexiones que al final actúan como una estructura paralela al organigrama oficial de la organización.

Figura 4: Flujo de actividad normada



Figura 5: Flujo de comunicación informal



Fuente: H.Mintzberg

2.4- Configuraciones de las organizaciones

Para un mayor acercamiento a las distintas formas organizacionales a continuación se enumeran las seis configuraciones, mismas que más adelante se describen brevemente, junto con una séptima que tiende a aparecer cuando ningún impulso o parte predomina.

- Estructura simple: la estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos encargados ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas staff. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula. Aun el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible.
- Burocracia mecánica: la organización máquina es sucesora de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. En contraste con las organizaciones empresariales, la organización tipo máquina elabora su propia administración. Requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que notablemente formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. En virtud de la dependencia de la organización en esos sistemas, la tecnoestructura gana bastante poder informal, lo que resulta en un grado limitado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización. Una amplia jerarquía de encargados de líneas intermedias surge para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo de operaciones. Aunque por lo general, hasta la cúpula, donde realmente recae el poder de coordinación, la jerarquía de las líneas intermedias es estructurado sobre una base funcional. Así, en el sentido vertical, la estructura tiende a ser más bien centralizada. Para que los altos directivos puedan mantener un control centralizado; tanto el medio ambiente como el sistema de producción de la organización máquina deben ser bastante sencillos, el último regulando el trabajo de los operadores sin ser automatizado. De hecho, las organizaciones máquina encajan de manera natural con la producción masiva.
- Burocracia profesional: existe otra configuración burocrática, pero como ésta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es dramáticamente distinta a la de tipo máquina. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados - gente altamente especializada, pero con un control considerable sobre su trabajo, para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder, por tanto, la estructura que surge es horizontal y altamente descentralizada; el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles

jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones. Por encima del núcleo de operaciones se encuentra una estructura bastante original. Existe poca necesidad de una tecnoestructura, dado que los profesionales trabajan tan independientemente, el tamaño de las unidades operativas puede ser suficientemente grande y los gerentes de primera línea que se requieren son pocos. Para respaldar a los profesionales altamente apreciados, el personal de apoyo es por lo general numeroso. La organización profesional se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable y al mismo tiempo complejo. La complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurar tal autonomía, el sistema de producción no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado.

- Organización divisional: al igual que la profesional, la organización diversificada tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia radica en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen individuos, el de la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación. Esta configuración difiere de las otras en cuanto a un aspecto importante; no es una estructura completa, sino parcial y que se súper impone sobre las otras. Cada división tiene su propia estructura. Una organización se divisionaliza, sobre todo debido a que sus líneas de productos son diversificadas. Y esto tiende a ocurrir con más frecuencia en las organizaciones más grandes y maduras, las que han agotado todas las oportunidades, o se encuentran aburridas en sus tradiciones. Dicha diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada distinta línea de producto. El resultado es una forma limitada de descentralización en la cadena de mando.
- Adhocracia: es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace - a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matricial. Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizados en equipos basados en los servicios para el desempeño de su trabajo. Estos equipos existen en todos los niveles de

la estructura y de acuerdo a la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. De esta manera, la estructura es selectivamente descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, o sea que el poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura, de acuerdo a la experiencia y necesidades de cada caso. Todos los estilos de la estructura convencional desaparecen en la organización innovadora. En cuanto al personal de línea y staff se evapora. Con el poder distribuido por toda la estructura, también la distinción entre la cumbre estratégica y el resto de la estructura desaparece. Puesto que son esos medios ambientes los que requieren una innovación sofisticada, estas organizaciones se encuentran en los medios ambientes complejos y dinámicos, del tipo que necesita los esfuerzos cooperativos de muy diferentes clases de expertos.

- Organización misionera: constituye otra combinación distinta de los elementos que hemos analizado. Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones - de entre la cumbre estratégica y el resto, entre el personal administrativo y el operativo, entre los mismos operadores, entre divisiones y demás. Lo que mantiene a la organización misionera unida - es decir, lo que ocasiona su coordinación - es la estandarización de las normas, el que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetro de adoctrinamiento. Una vez que el nuevo miembro ha sido adoctrinado dentro de la organización - una vez que él o ella se identifica fuertemente con las creencias comunes - entonces se le puede otorgar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. De tal manera que el resultado de una adoctrinación efectiva constituye la manera más completa de descentralización. Y dado que no se requiere depender de ninguna otra forma de coordinación, la organización misionera formaliza muy poco de su comportamiento haciendo un uso mínimo de la planeación y de los sistemas de control. Como resultado, cuenta con poca tecnoestructura. De igual manera tampoco depende de capacitación profesional externa, ya que ello forzaría a la organización a ceder cierto control a las agencias externas. La organización misionera termina siendo una masa amorfa de miembros, con poca especialización en cuanto al trabajo, diferenciación en cuanto a las partes y división en cuanto al estatus. Ni el medio ambiente ni el sistema técnico de la organización misionera pueden ser muy complejos, dado que ello requeriría la utilización de especialistas

altamente calificados, los cuales mantendrían cierto poder y estatus sobre los otros, lo que serviría para diferenciar la estructura. Los sistemas técnicos de estas organizaciones son sencillos.

- Organización política: este tipo de organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente y ninguna forma estable de centralización o descentralización. Lo que caracteriza su comportamiento es el impulso de desunión de sus diferentes partes. Las organizaciones políticas pueden poseer diferentes formas. Algunas son temporales, reflejando transiciones difíciles en cuanto a la estrategia o la estructura que inciten conflictos. Otras son más permanentes, tal vez porque la organización deba enfrentar fuerzas competitivas internas (digamos, entre los departamentos necesariamente fuertes de mercadotecnia y producción), tal vez debido a una raíz política que se ha introducido pero que la organización está lo suficientemente atrincherada como para permitirla.

2.5- Diseño de posiciones individuales

La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación.

En el siguiente cuadro se sintetizan los parámetros de diseño, los mismos se encuentran divididos en cuatro grandes grupos los que a su vez se fragmentan en nueve cuantificaciones, los mismos serán brevemente expuestos.

Figura 6: Parámetros de diseño

Diseño de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del cargo • Formalización del comportamiento • Preparación y adoctrinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • División fundamental del trabajo • Normalización del contenido del trabajo • Sistemas de flujos regulados • Normalización de habilidades
------------------	--	---

<p>Diseño de la superestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de unidades • Tamaño de la unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa • División administrativa del trabajo • Sistema de autoridad formal • Flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo • Organigrama • Sistema de comunicación informal • Supervisión directa • Ámbito de control
<p>Diseño de enlaces laterales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de planificación y control. • Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los outputs. • Sistema de flujos regulados. • Adaptación mutua. • Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
<p>Diseño del sistema del toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización vertical • Descentralización horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • División administrativa del trabajo Sistemas de autoridad formal, Flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc

		División administrativa del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a H.Mintzberg

2.6- Diseño de puesto

- La especialización del cargo: número de tareas en un trabajo dado y el control del trabajo sobre esas tareas. La especialización tiene dos características, cuanto más especialización más limitamos el contenido del trabajo (se dice que tareas realizar de las muchas posibles). A través de este parámetro se divide en pequeñas partes todo el proceso productivo. Dentro de la especialización hay dos grandes dimensiones: horizontal y vertical.

Horizontal: tiene en cuenta el ámbito o amplitud de la tarea, es decir, cuantas tareas distintas se asignan a un puesto y que amplitud tiene cada tarea. En un extremo tendríamos al trabajador polivalente (que puede realizar varias tareas) y en el otro estaría el trabajador autómatas (que realiza tareas repetitivas y rutinarias). Cuando hablamos de un puesto muy especializado horizontalmente hacemos referencia al trabajador autómatas y si el puesto esta poco especializado horizontalmente el trabajador es polivalente. Ventajas del puesto especializado horizontalmente: alto rendimiento económico, mayor productividad y eficiencia. Desventajas: falta de motivación.

Vertical: considera la profundidad del puesto, la medida en que el trabajador es responsable y tiene autoridad sobre su propio trabajo. La especialización vertical mide el grado de autonomía. En un extremo estará el trabajador autónomo (que apenas tiene supervisión y toma él mismo decisiones) y en el otro el trabajador subordinado (alto grado de supervisión y subordinación al jefe). El trabajo es especializado verticalmente cuando el trabajador no tiene ningún control sobre su trabajo. Si no está especializado verticalmente el trabajador, tiene mucho control sobre su trabajo. Desventajas: la especialización tanto vertical como horizontal generara problemas de comunicación (formal e informal) y de falta de coordinación (al tener todos claro su trabajo, no sé dará la relación entre puestos de trabajo). La especialización genera despersonalización y falta

de motivación en el puesto de trabajo. Puede producirse un problema de equilibrio, ya que la especialización limita mucho las tareas que realizan y puede pasar que se trabaje mucho en una zona de la organización y poco en otra.

Ampliación horizontal del puesto: el trabajador realiza más tareas en cada puesto, o bien se produce una rotación en los puestos de trabajo. La ventaja que se consigue con esta ampliación es el un aumento en la motivación de los trabajadores. Como desventaja estará la pérdida de eficiencia.

Ampliación vertical: se trata de darle al trabajador un mayor control sobre su propia tarea, mayor autonomía.

- Formalización del comportamiento: cuando en un puesto se da especialización horizontal y vertical (un trabajo no cualificado), tendremos un alto grado de formalización y el método de coordinación será la normalización de los procesos de trabajo (de las tareas). Cuando en un puesto se da especialización horizontal pero no vertical, el trabajador esta formalizado, pero el modo de coordinación será la normalización de las habilidades de trabajo (no se le exige saber hacer las tareas, sino tener conocimientos). La formalización es limitar la libertad de acción estableciendo comportamientos estándar, es decir introducir mecanismos de normalización. Se puede formalizar de tres formas: según el puesto, flujo de trabajo, por reglas.

Puesto: definir para cada puesto las tareas que se realizan o se asignan, la secuencia de las tareas, cuando, como y donde se realizan las mismas.

Flujo: se concreta el número de tareas a realizar, cada vez que llega a la organización un proyecto de trabajo nuevo.

Reglas: establecer una reglamentación para la organización donde se regula el funcionamiento de la misma a todos los niveles.

El parámetro formalización indica a la especialización vertical (la tecnoestructura es la parte de la empresa que normaliza las conductas y los puestos de trabajo).

El problema que existe con el parámetro formalización, es que los trabajos son muy determinados y concretos. Entonces la persona puede acoplarse al puesto y no tendrá una actitud predispuesta a cambiar sus tareas. Puede también darse una actitud de resistencia a su puesto de trabajo (porque no le gusta trabajar así) y entonces se dará ausentismo.

- Preparación y adoctrinamiento.

Preparación: conocimientos de carácter técnico y teórico para el desarrollo del trabajo. La preparación suele darse fuera de la organización y luego dentro de la organización se suele dar un proceso de aprendizaje a través de prácticas. Además este aprendizaje realizado, tiene que venir seguido de planes de reciclaje.

Adoctrinamiento: parámetro mediante el cual la organización socializa sus miembros (transmite a los trabajadores valores compartidos, normas, pautas de comportamiento, que supone la cultura de la misma). La socialización será fundamentalmente sobre todo en los puestos de alto rango (porque son ellos quienes transmiten los valores de la organización a sus subordinados).

2.7- Diseño de la superestructura

- Agrupación de unidades: se deben agrupar puestos de carácter homogéneo, para fortalecer el sistema de jerarquías en la organización. La agrupación favorece la coordinación interna, pero se perjudica la coordinación entre grupos, porque se olvida la visión de objetivos globales.

La supervisión directa, facilita la adaptación mutua en el grupo de trabajo (porque trabajan en un pequeño grupo juntos y hay más comunicación). Favoreciendo además, la formalización de resultados. Se dan dos formas básicas de agrupación: la funcional que se basa en los medios o funciones generados para producir bienes y servicios de la organización. La agrupación funcional por conocimientos tiene a un alto grado de especialización. Agrupación según mercado: se agrupa según el fin del funcionamiento de las unidades (conseguir producir un output, conseguir atender un tipo de cliente). No divide la organización por función (producción, comercial) sino por productos (producto A, producto B) y en esa división se desarrolla toda la actividad.

Inconvenientes del criterio de agrupación funcional: pérdida de visión global de los especialistas respecto a los objetivos de la organización, dificultades para medir el resultado del grupo, problemas para coordinar los flujos de trabajo en su conjunto, el elevado grado de especialización suele darse en formaciones burocráticas y a su vez este tipo de agrupación hace que la organización se burocratice proporcionalmente.

Ventajas: agrupación según mercados, eficiencia, se facilita la medición del resultado de cada una de las unidades, requiere menor grado de formalización (la desburocratiza)

Criterios de agrupación:

El directivo se fija en las interdependencias, en el flujo de trabajo: se realizan todas las funciones necesarias para producir un producto, atender un cliente, (agrupar según mercado).

Interdependencia de los procesos de trabajo: agrupar a quienes tienen la misma especialidad (se usa este criterio para agrupación funcional).

Interdependencia de escalas: se agrupa buscando el tamaño mínimo necesario para que un determinado grupo funcione eficientemente, también se usa para la agrupación funcional.

Agrupar según interdependencias sociales: formar grupos según las relaciones de amistad que se dan en la organización.

➤ Tamaño de la unidad.

Hay que plantearse principalmente cuantas personas deben formar parte de cada una de las unidades (cuantos subordinados tendrá cada directivo). Este número de subordinados depende de ámbito de control. El número de trabajadores que un directivo tenga bajo su cargo, dependerá de diversos factores:

- Según el nivel de competencia del directivo y trabajo: a más competencia más trabajo.
- Según el nivel de aplicación de mecanismos de coordinación.
- Según el tiempo que ocupa el directivo en otras tareas que no sean estrictamente la supervisión.
- Del grado de similitud de las actividades que supervisa.
- Del grado de dispersión física de las unidades supervisadas.
- De la tendencia a la responsabilidad y al autocontrol del trabajador.
- De la necesidad de transmisión de información entre niveles (muchos niveles, mejor unidad grande).

Otra de las cuestiones que nos hemos de plantear, será saber si la forma de la organización o superestructura es alta o plana (alta la que tiene muchos niveles jerárquicos; plana pocos niveles jerárquicos). En estructuras altas habrá muchos niveles jerárquicos pero con pocos miembros en las unidades, en las bajas unidades más grandes.

La estructura dependerá del control de supervisión que se desee tener en la organización. A mucha supervisión directa habrá más niveles y estructura alta; poca supervisión unidades más amplias.

2.8- Relación con los mecanismos de coordinación

Si el mecanismo de control es la adaptación mutua o la supervisión directa, las unidades deberían ser pequeñas, porque hay mucha información informal y porque se necesita mucho tiempo para el control, se hace necesaria más comunicación entre los niveles.

En la normalización de procesos de trabajo las unidades podrán ser más grandes ya que no hace falta control al estar normalizados.

2.9- Relación con las partes de la organización

El núcleo de operaciones, el trabajo suele estar normalizado y las unidades productivas podrán ser grandes. En la medida en que vamos subiendo por el nivel jerárquico, las unidades cesen de normalización a la adaptación mutua por el tipo de actividad que realizan.

En la tecnoestructura, las unidades también son pequeñas porque sus trabajos también son especializados.

En el staff de apoyo si se trata de un trabajo profesional se darán unidades de trabajo pequeñas, pero si el trabajo se puede normalizar, la unidad será mayor.

2.10- Diseño de vínculos y enlaces laterales

Los cinco parámetros de diseño que hemos visto sirven para que a través de estos parámetros podemos incorporar los mecanismos de coordinación:

- Normalización del puesto de trabajo: formalización del comportamiento.
- Normalización de habilidades: preparación y adoctrinamiento.
- Supervisión directa: agrupación de unidades.
- Normalización de resultados.
- Diseño de vínculos o enlaces laterales.
- Adaptación mutua

Cuando hablamos de vínculos o enlaces laterales nos estamos refiriendo a otros dos parámetros de diseño:

- Sistemas de planificación y control: supone la normalización de resultados y sistemas de flujos regulados (entender a la organización como un sistema de flujos regulados).
- Dispositivos de enlace: se relaciona con el funcionamiento de la organización bajo un mecanismo de coordinación de adaptación mutua y como un sistema de flujos.

- Sistema de planificación y control.
- Planificación: especificación de un output deseado para el futuro. Concretar objetivos.
- Control: determinación y constatación de que los objetivos buscados se alcanzan.

Existe una íntima relación entre planificación y control, no cabe un plan que luego no se controle o controlar algo que no se ha planificado o unos objetivos no marcados. La planificación y el control son importantes porque supone el enfocar bien o mal la política de la organización.

Dentro del sistema de planificación y control existen dos procedimientos:

La planificación de acciones: decir que tareas se han de realizar, se relacionan con la coordinación de los departamentos de la organización para poder así tener un buen desarrollo de la política.

Control de rendimientos: está relacionado con la normalización de resultados supone controlar el rendimiento de los trabajadores, asegurarles unos mínimos que deben alcanzar. Aquel regula los resultados globales de una unidad determinada a posteriori. Se planifican los resultados globales a alcanzar por las distintas unidades en un periodo de tiempo. Todo control de rendimiento se comprueba que se hayan alcanzado.

El control de rendimiento se usa sobre todo en las organizaciones que se agrupan según mercado, ya que en las otras es difícil ver dónde está el fallo. Hay un mecanismo de coordinación de supervisión directa y de normalización de resultados.

Este control sirve para medir la evolución cuantitativa de cada unidad de producción de la organización, para motivar y mejorar el rendimiento de las unidades (incentivo).

Puede ocasionar problemas como que el directivo que fija el objetivo, lo haga demasiado bajo y poco motivador, por tanto sea fácil de conseguir. Que el directivo distorsione los resultados para justificar su rendimiento. El plazo no puede ser muy largo ni muy corto, ya que a largo plazo se genera desmotivación, cuando es a corto plazo, se está pendiente del objetivo lo que genera ansiedad y sólo se busca el cumplimiento del mismo. Cuando los objetivos son inalcanzables, por causas externas e imprevisibles el directivo habrá de revisar sus objetivos.

Este sistema de control tiene un sentido tanto ascendente como descendente:

Ascendente: el directivo inferior reporta ante el superior.

Descendente: el directivo delega responsabilidades en los del nivel jerárquico inferior.

Planificación: regulación de acciones concretas a adoptar y es a priori. Se relaciona o se da en estructuras con agrupación funcional, porque aquí es difícil controlar los resultados. También está relacionada con la normalización de procesos, supervisión directa. La planificación de acciones significa fijar una serie de calendarios de acción, pero no especifica qué acciones desarrollar, la normalización detalla todas las tareas a realizar por el trabajador. La planificación implica la coordinación de varias unidades distintas. Este sistema es únicamente descendente. La información va de arriba abajo.

Relación de planificación y control con las partes de la organización.

Ápice estratégico: control de rendimiento, gran diversidad de tareas, se da también planificación de acciones, pero sobre todo se da control de resultado. Staff de apoyo Control de rendimiento.

Tecnoestructura: son ellos los que diseñan la planificación y el control.

Línea media Control de rendimientos (generalmente)

Núcleo de operaciones: planificación de acciones.

Parámetro de dispositivos de enlace: son mecanismos para que se dé una adecuada coordinación entre departamentos. El grupo de trabajo estaría formado por miembros de dos o más unidades que se reúnen para realizar una tarea determinada que va a ser objeto de dos o más departamentos y que cuando acaba la tarea se disuelvan. Pueden tener carácter formal e informal.

Hay otros dispositivos que se denominan directivo integrador, puesto de carácter formal, coordina las actividades de varias unidades, tomando decisiones, pero sin dirigir a las personas que forman las distintas unidades.

Por último el dispositivo de enlace más complejo se llama la estructura matricial. La organización se estructura de forma que se integran dos bases de agrupación distinta: funcional y de mercado y por tanto hay un sistema de autoridad doble: jefe de función y jefe de producto o proyecto.

Las estructuras matriciales pueden ser:

Fijas: las interdependencias permanecen estables y las personas también son fijas.

Variables: hay varias funciones pero los proyectos varían. Cuando cambia el proyecto cambian las personas que lo integran.

La estructura matricial es aconsejable en actividades nuevas o cuando se dan muchas interdependencias entre los departamentos. Requiere que haya habilidades interpersonales desarrolladas (facilidad de comunicación, de coordinación), que haya tolerancia a la ambigüedad (saber trabajar con dos jefes distintos). La estructura que implica la mayor capacidad de coordinación es la matricial. La estructura matricial y la coordinación es importante que se dé sobre todo a nivel de línea media (será interesante que aparezcan directivos integradores, grupos de trabajo, etc.).

2.12- Diseño del sistema decisor

Descentralizar supone delegar la toma de decisiones en otros miembros de la organización. Sea línea media o incluso más abajo. La descentralización se da cuando:

Existen limitaciones cognitivas: puede que la persona del ápice no tenga toda la información necesaria para decidir sobre un tema, llegue tarde o no tenga suficiente capacidad para resolverlo.

Razones de flexibilidad y rapidez: si una sola persona lo decide todo, la toma de decisiones es lenta y la organización tarda en reaccionar. Se dificulta el funcionamiento dinámico de la misma.

Motivación de los trabajadores: suele trabajarse mejor si se tiene un cierto grado de autonomía y responsabilidad. Las personas con cierto nivel de cualificación, suelen tener más ganas de asumir responsabilidades.

Proceso de descentralización: surge un problema concreto, hay que recabar información para ver cómo puede solucionarse el problema, existen varias alternativas. Si no hay conocimiento para valorar las alternativas, acudir a alguien que brinde asesoramiento al respecto para elegir la vía correcta de solución. Más tarde vendría una fase de autorización (se da realmente la descentralización) para dejar que otro haga o tome las decisiones dentro de la vía elegida. Luego hay que ejecutar prácticamente el plan con todos sus detalles. Por último se da una fase de acción en la que se desarrolla el plan.

Descentralización vertical: delegar poder formal de decisión, bajando por la cadena de autoridad desde el ápice hasta el último grado de la línea media. Se delegará poder para elegir (en pocos casos), y sobre todo autorizar. Hay dos posibilidades:

Descentralización vertical selectiva: descentralizan decisiones sobre determinadas funciones de la organización y que afectan a distintas partes de la organización, o de ciertos niveles de la escala jerárquica.

Descentralización vertical paralela: se lleva a cabo en empresas agrupadas según mercado. Se descentralizan las mismas funciones, (por ejemplo: producción y marketing) pero dentro de cada agrupación.

Descentralización horizontal: transmisión del poder de decisión por parte de los directivos a otras personas que no pertenezcan a la línea jerárquica (se suelen delegar las funciones de staff y asesoramiento).

Para implementar con éxito un nuevo diseño tenemos que reconocer que el cambio no resultará fácil y las dificultades serán proporcionales a la magnitud del cambio a introducir. Cambiar por cambiar no sirve, la clave está en las personas, la resistencia es información, la red informal es poderosa, es imposible forzar el cambio, el cambio empieza por uno y es un desafío personal.

Existen cuestiones básicas que desde la teoría y desde la práctica deben considerarse en un proceso de cambio, las mismas hacen referencia a crear un ambiente propicio para el cambio, demostrando su necesidad o ventajas, estableciendo la visión y haciendo partícipes de ella a las personas, convocándolas a formar parte concreta y creativa, demostrando de esta manera el sentido de dicho cambio.

La clave está en las personas, la transformación no existe si la mayoría de las personas no están dispuestas a ayudar. Los empleados no harán ningún esfuerzo si no entienden que es posible un cambio útil y para ello se necesita información creíble y continua por parte de los responsables. Si dentro de la organización el cambio no se arraiga en los valores compartidos y en la cultura; corre riesgo de desaparecer.

Dentro de las herramientas de apoyo al diseño se encuentra el profesiograma de cargos, es este el documento que tomamos para sintetizar los principales requerimientos y exigencia que debe poseer el ocupante del puesto "jefe de área departamento alumnos".

Según A. Cuesta Santos (1997) "el Profesiograma (cuyos componentes esenciales se expresan en la figura), es el resultado de las actividades claves de ADPT (análisis y descripción del puesto de trabajo), marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo".

Figura 7: Componentes esenciales del ADPT



Fuente: Elaboración propia

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al entorno laboral. Las preferencias actuales se encuentran orientadas hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, por lo que habría que garantizar que los profesiogramas o perfiles de cargos se mantengan consecuente con esa tendencia.

Para la confección del profesiogramas propuesto se llevó a cabo un proceso de investigación para recabar toda la información posible, teniendo en cuenta las concepciones modernas de Gestión de Recursos Humanos, afín de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación; para eliminar recelos que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

La función principal de esta propuesta es que sirva de guía en los procesos de selección de personal, rever los puestos actuales ocupados puede ayudarnos a identificar las capacidades faltantes en el mismo. Unificar criterios y objetivos facilita el proceso de selección para un nuevo puesto. Gracias al profesiograma es posible conseguir un mayor rendimiento profesional, una mayor implicación y compromiso del trabajador así como una mayor satisfacción personal y profesional, lo que a la larga se transformará en mayores resultados para la organización.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro.

Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y a partir de este elaborar el modelo de profesiograma de cargos, que permita recoger toda la información necesaria acerca de las características y requisitos del candidato para ocupar el puesto de trabajo y brindar información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo. Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

En el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación.
- Dirección de trabajo.
- Objetivos.
- Responsabilidades.
- Relaciones con otros puestos.
- Calificación técnica.
- Nivel de escolaridad requerido.
- Habilidades y conocimientos requeridos.
- Cualidades Físicas.
- Sexo.
- Características personológicas necesarias.

Capítulo III: El diseño de la estructura en el Departamento alumnos de la FRCon

En relación con el marco teórico desarrollado, en este capítulo se expondrá la situación actual del departamento en estudio; teniendo en cuenta la relación de los temas abordados con la realidad observada.

3.1- Estructura

Dentro de la organización en estudio se observa una estructura definida e integrada, podemos señalar que sus miembros conocen de alguna manera las metas organizacionales, trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

La Universidad consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la organización.

Es sustancial conocer qué clase de estructura organizacional utiliza la Regional, para poder saber por qué y cómo funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persiguen cada una de las áreas involucradas y si se acomodan a las necesidades de la Institución, de esta manera, el trabajo que se ha desarrollado abarca los aspectos más importantes de la estructura del sector alumnos, dando a conocer la labor que allí se lleva a cabo, para poder detectar las necesidades que el diseño del puesto requiere para satisfacer las necesidades de la organización.

3.2- Configuración

Para vincular lo expuesto hasta aquí con la realidad observada podemos decir que esta es una organización profesional burocrática, puesto que dentro de esta estructura, quienes poseen el conocimiento son los que deben llevar adelante la concreción el trabajo, transformándose el grupo de operaciones en un agente de importancia y poder dentro de esta configuración. Existen grandes ventajas de la democracia y la autonomía pero se presentan problemas de coordinación, debido al mal uso de las libertades de los especializados vinculados a la resistencia a innovar. Esto se relaciona según nuestra opinión con la insistente negativa a reformar o modificar lo ya establecido que presenta la mayoría de las personas a cargo de la Universidad, generándose y produciéndose conflictos en determinadas situaciones, que termina en distintas manifestaciones o formas de expresar el descontento. Al tener que depender de gente especializada, pero con un control considerable sobre su trabajo, para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder. El núcleo operativo es parte clave en este tipo de organizaciones.

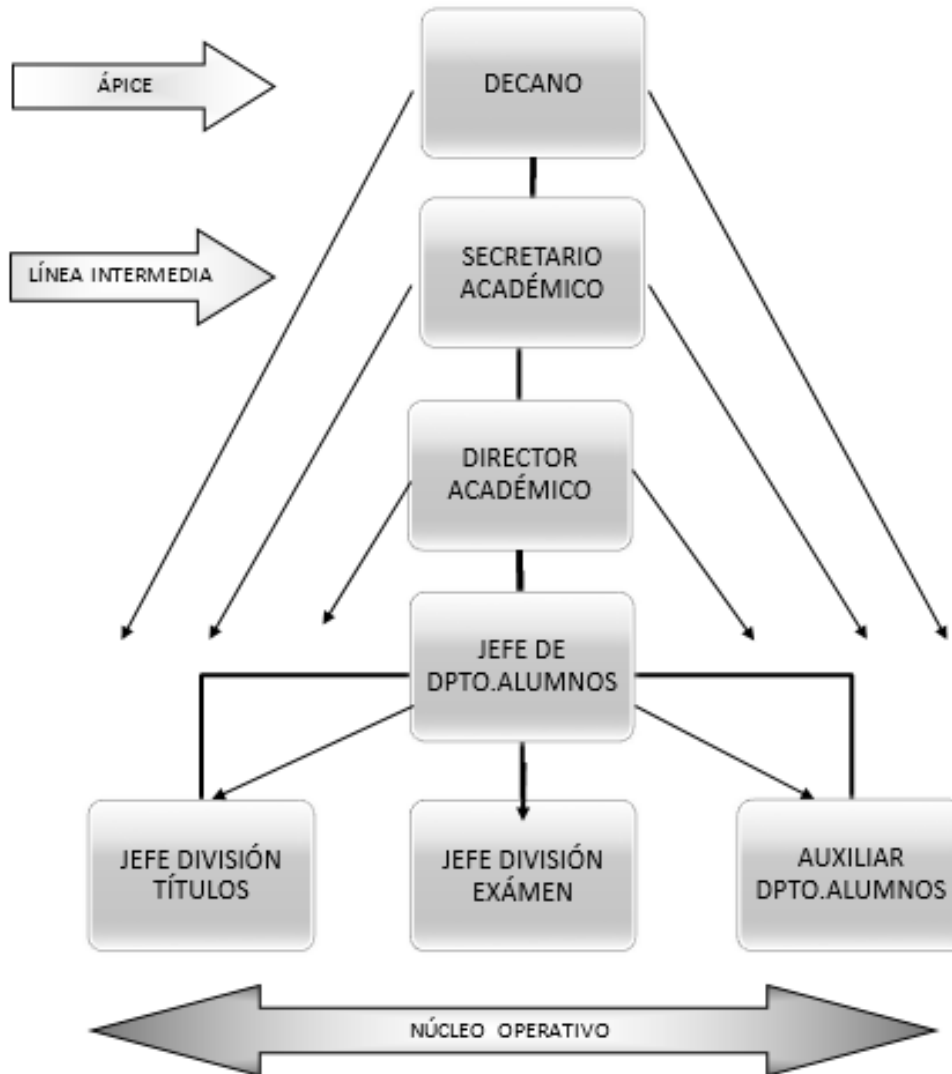
La estructura que surge es horizontal y altamente descentralizada, el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos del núcleo de operaciones. Existe poca necesidad de una tecnoestructura, ya que la principal estandarización ocurre como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización.

La organización profesional se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable y al mismo tiempo complejo. La complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurar tal autonomía, el sistema de producción no debe ser muy regulado, complejo o automatizado.

El departamento alumnos está integrado por cuatro personas, un jefe o responsable a cargo de este; el cual forma parte de la línea media de mando y el resto del personal se encuentra ubicado dentro del núcleo operativo de la estructura de la organización. Responde dentro del organigrama al ápice estratégico. El sector trabaja de forma independiente de los demás sectores pero estrechamente vinculado con sus usuarios, cada uno de los miembros resuelve situaciones de acuerdo a su destreza, capacitación o enseñanza. Dentro del sector la descentralización es tanto vertical como horizontal, el jefe de área posee el poder sobre el trabajo operativo; esto deriva de que el trabajo es muy complejo para que sea supervisado permitiendo darle así autonomía y movilidad en su labor. Este tipo de estructuras administrativas confía en el ajuste mutuo para coordinar, los operadores logran el control de su trabajo y las decisiones que lo afectan, es una estructura bastante democrática. La cooperación es decisiva para este tipo de organizaciones. En estas estructuras la innovación es importante y también depende de la cooperación, son estructuras poco flexibles y montadas en ambientes estables por lo que resulta difícil romper con antiguas rutinas, mientras el ambiente permanezca invariable la burocracia profesional no encuentra problemas.

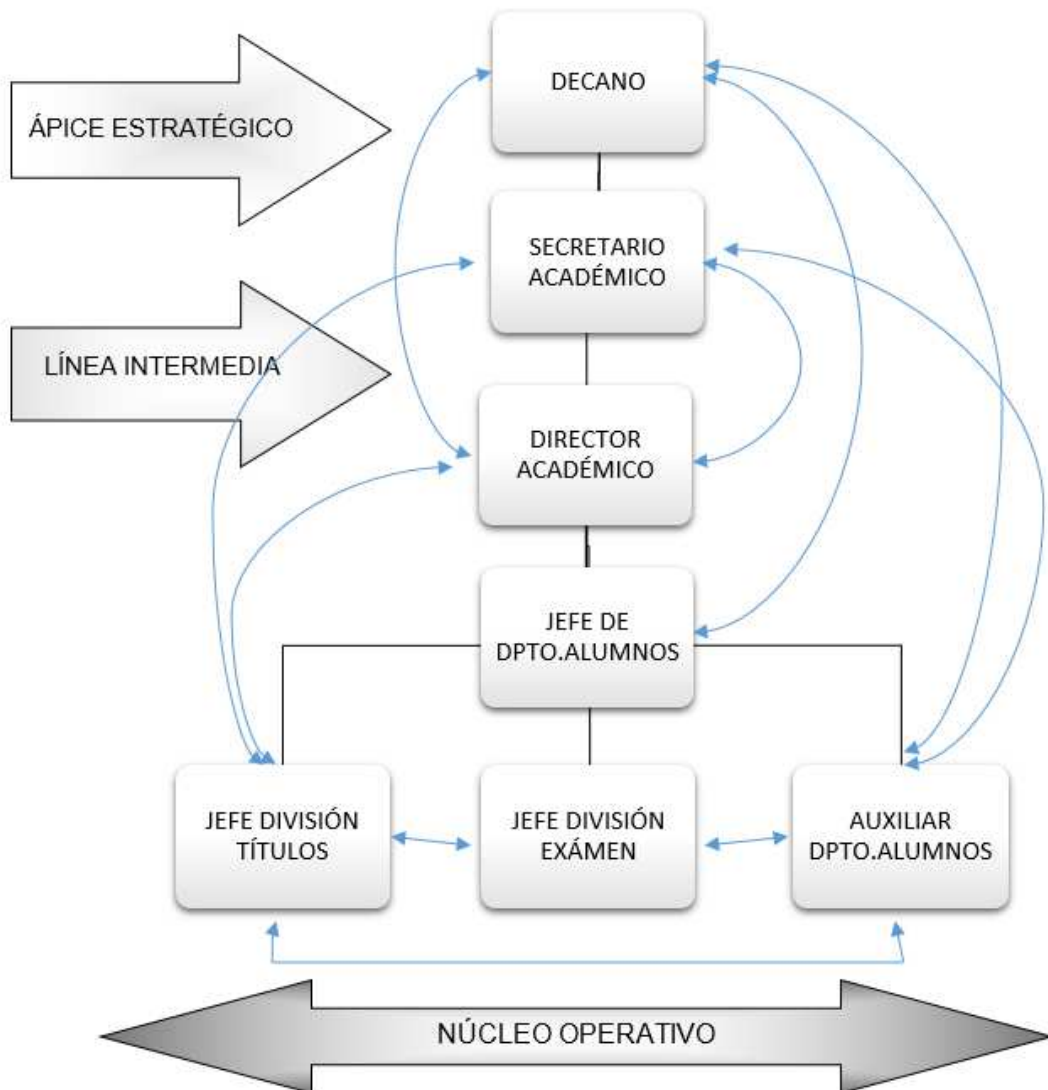
En las siguientes figuras se expondrá la estructura y la configuración vigente en la Regional, así como también los flujos de información formal e informal que se observaron dentro de la Regional y el ámbito en estudio.

Figura 8: Flujo de actividad normada en el Dpto. Alumnos de FRCon



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Flujo de comunicación informal del Dpto. Alumnos de FRCon



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta del profesiograma sugerido

4.1- Introducción

El profesiograma reúne todas las funciones o actividades que se desarrollan en el cargo o puesto de trabajo; para poder dar respuesta a qué hace el ocupante del puesto y cuya finalidad o razón de ser es dejar plasmado para qué existe el cargo en la Institución.

Esta herramienta de gran ayuda, generará suficiente información a fin de que la Institución tenga un conocimiento más profundo de los puestos que existen en la organización, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, a fin de que permita a la Regional solucionar problemas como la mala selección del personal, la falta de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cubrir los cargos. Esto contribuirá como un instrumento con que se administra efectivamente el talento humano.

En este capítulo se dejará plasmado el profesiograma sugerido para el puesto “Jefe de área departamento alumnos”. Se encuentra representado por medio de una tabla, pretendiendo de esta manera, que la información este bien organizado y sea fácilmente comprensible.

4.2- Beneficios esperados con la implementación del profesiograma, hacia la Facultad Regional Concordia

Un profesiograma es mucho más que una serie de tareas que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones; la información que allí queda detallada nos permitirá reclutar personal idóneo para las especificaciones y requerimientos de un determinado puesto.

La manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización, determina en gran medida el buen funcionamiento y el éxito de las mismas. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la obtención de sus objetivos.

Debido a esto consideramos de vital importancia toda información que se pueda obtener del análisis de los puestos de trabajo de una organización, teniendo en cuenta estas atenciones enumeraremos algunos beneficios de contar con un profesiograma adecuado para el puesto jefe de área del departamento alumnos.

- Define los criterios para la contratación de personas adecuadas para ocupar el puesto.

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al empleado para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del empleado de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión en la organización.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados de la Facultad Regional Concordia.

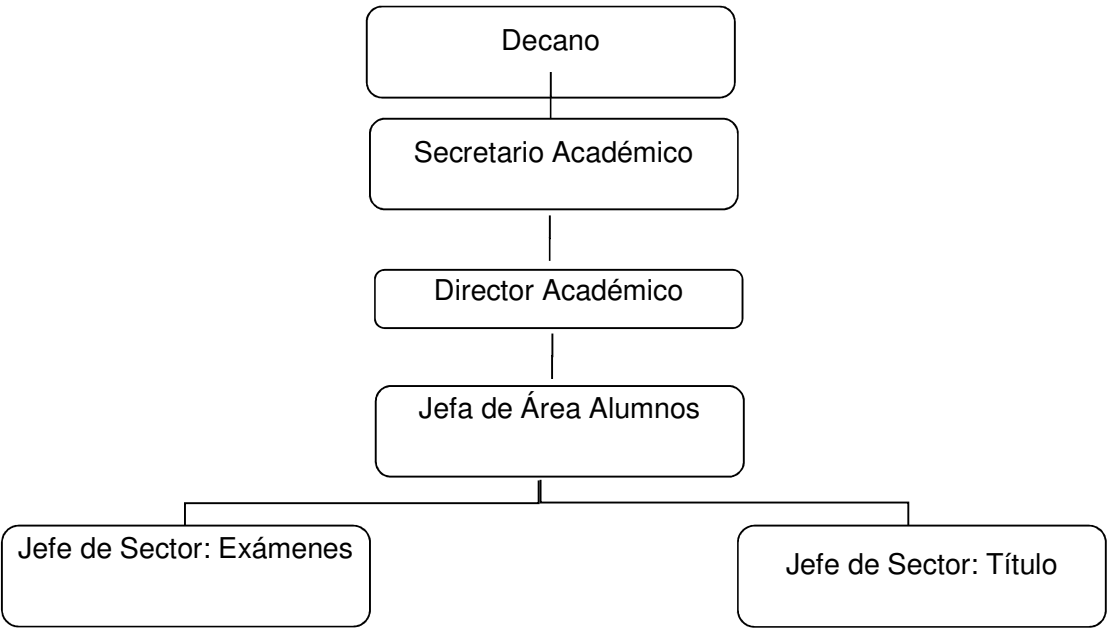
4.3- Recomendaciones para la implementación del profesiograma

Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los trabajadores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la Institución. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales. A continuación se dejarán plasmadas algunas recomendaciones o sugerencias a tener en cuenta a la hora de implementar el profesiograma.

- Revisar periódicamente cada profesiograma, para asegurar su aplicación continúan y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer el contenido del profesiograma a los miembros de la Institución, para que sea fuente de enriquecimiento personal y global.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo.
- Que sea una herramienta de motivación, una fuente de desarrollo que permita identificar los puntos débiles de cada individuo, para aplicar planes de carrera individual.

- Que cumpla con la función de velar por las políticas, objetivos, deberes, responsabilidades y trato profesional mediante la comunicación entre jefes y subordinados.

4.4 - Profesiograma del puesto de trabajo

PROFESIOGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO
Identificación del puesto: "JEFE DE AREA DEPARTAMENTO ALUMNOS"
<ul style="list-style-type: none">• Denominación: Jefe de área departamento alumnos• Finalidad: planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión del Departamento, para lograr la adecuada realización del trabajo, con el propósito de obtener el desarrollo integral del sector; acordes con los objetivos de la Institución.• Ubicación:<ul style="list-style-type: none">➢ En el organigrama: Jefe de área departamento alumnos➢ Física: Jefe de área departamento alumnos• Superior del que depende: Director Académico• Subordinados: Jefe de títulos, jefe de exámenes, auxiliar administrativo.• Estructura del área en estudio (organigrama vigente)  <pre>graph TD; Decano --> SecretarioAcademico[Secretario Académico]; SecretarioAcademico --> DirectorAcademico[Director Académico]; DirectorAcademico --> JefaAreaAlumnos[Jefa de Área Alumnos]; JefaAreaAlumnos --> JefeSectorExamenos[Jefe de Sector: Exámenes]; JefaAreaAlumnos --> JefeSectorTitulo[Jefe de Sector: Título];</pre> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidades a su cargo:<ul style="list-style-type: none">➢ Organizar y planear las actividades del sector.➢ Definir y controlar los procesos y procedimientos administrativos del área.

- Coordinar y administrar los recursos humanos, técnicos y financieros para desarrollar eficazmente los objetivos y las metas de acuerdo con lo planificado.
- Evaluar procedimientos y servicios, estableciendo acciones preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento para la satisfacción del cliente.
- Elaborar y presentar informes de la gestión del departamento para la alta gerencia.
- Brindar asesoramiento y apoyo a las distintas áreas de la Regional.
- Realizar todas aquellas actividades vinculadas con su puesto y las que le sean indicadas por sus superiores.

Perfil del puesto

- Sexo: indistinto.
- Edad: 30 años en adelante.
- Formación Académica: medio/superior.
- Experiencia Laboral: desempeño de actividades en el área administrativas.
- Competencias Específicas:
 - Conocimientos sólidos de administración y gestión
 - Conocimientos sólidos de Office (Word, Excel, Internet).
 - Capacidad de trabajar en equipo.
 - Predisposición, honestidad y ética.
- Habilidades:
 - Técnicas.
 - Administrativas.
 - Relaciones Humanas.
 - Solución de problemas, procesos y procedimientos.
 - Tipo de razonamiento: creativo, lógico, analítico, estratégico.
 - Logro de objetivos.
 - Servicio al cliente.
 - Trabajo en equipo.
 - Búsqueda de información de utilidad para el sector.
 - Identificación de oportunidades y riesgo.
- Aptitudes:

- Habilidad de relacionamiento interpersonal.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita.
- Actitud positiva y ligereza profesional.
- Capacidad de análisis.
- Incitativa y creatividad para brindar asesoramiento.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Complejidad de la tecnología a utilizar: media.
- Características físicas y ambientales:
 - Trabajo interior/externo: interior
 - Ruidos: sin importancia.
 - Iluminación: importante.
 - Posición habitual: sentado.
 - Riesgo de accidentes: muy bajo.

Conclusiones

Según lo visto en el desarrollo del trabajo y teniendo en cuenta los temas abordados podemos decir, que la estructura de una organización puede ser definida, como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido en diferentes tareas para poder lograr la coordinación entre estas.

Rediseñar la estructura actual del ámbito estudiado nos dio la pauta de la importancia que tiene un buen diseño organizacional para el desarrollo funcional del área y de la Institución en su conjunto. Esto nos va a permitir diferenciar como hacer mejores cosas, como hacerlas bien, como aprovechar el esfuerzo y los recursos; para cumplir con los objetivos previstos.

Describir las tareas asignadas y responsabilidades asociadas con el puesto “Jefe de Área del departamento alumnos”, brinda el beneficio de especificar el perfil del puesto requerido para ocupar el lugar de trabajo específico. Además el diseño del puesto nos va a permitir detallar las características y cometidos que tienen estrecha relación con la productividad del empleado.

Hemos observado que la descentralización de las tareas permite a las organizaciones actuar de manera rápida ante cualquier eventualidad, además de promover la motivación del personal. Al descentralizar se aporta y analiza al detalle la información desde diferentes puntos de vista.

El proceso de comunicación en la Institución es un factor clave que permite el desarrollo eficiente de las actividades y de la organización, mediante esta se transmite la misión, visión, objetivos y valores de la misma. En el departamento alumnos, la comunicación informal origina problemas de coordinación, por lo que al formalizar este proceso se aseguraría que la misma se encuentre disponible y sea oportuna para las personas que la necesiten y actúe como un complemento en la organización.

La confección del profesiograma puede adaptarse en este momento a las necesidades del área, pero no tiene por qué ser algo permanente, es importante que el mismo sea revisado de manera periódica para aseverar que siga teniendo la capacidad de respuesta a las nuevas situaciones de la organización. Asegurando de esta manera contar con personas motivadas y comprometidas con el trabajo.

Muchos trabajadores no se implican demasiado en la Institución porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni si quiera creen en sus posibilidades.

Anhelo que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando al profesiograma como una herramienta vital que contribuya a avanzar hacia la calidad y eficacia de la misma. Pretendiendo como objetivo final motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la Regional, capacitándose cada vez más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente.

Bibliografía

- Amaro Guzmán, R (1987) "Administración de Personal", Editorial Limusa, México.
- Barranco, F (1993) "Planificación Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Pirámide, Madrid.
- Beer, M (1990) "Dirección de los Recursos Humanos", Editorial CECSA, México.
- Cadalzo Díaz, Y (1996) "Los Perfiles de los Puestos de Trabajo": Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos". Tesis.
- Cherrington, D (1995) "The management of Human Resources", Editorial Engle Wood Cliffs, New Jersey.
- Chiavenato, I (1988) "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw-Hill, México.
- Chruden, J. Herbert y Sherman, Arthur W (1963) "Personnel Management. Cincinnati", South-Eastern.
- Cuesta, A (1997) "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos", Ediciones FAR, La Habana.
- Fernandez Caveda, A (1990) "La Gestión Integrada de los Recursos Humanos": Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual, Editorial AEDIPE, Deusto, Bilbao.
- Fernández Ríos, M (1995) "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo", Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid.
- Hernández Darías, I (2001) "Procedimiento para la Elaboración de los Profesiogramas en el CQF". Tesis.
- Lucas Ortueta, R (1987) "Técnicas de Dirección de Personal, Ediciones Index, Madrid.
- Mccormick, E.J.; Jeanneret, P.R. y Mecham (1972) R.C.A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). Journal of Applied Psychology. Versión al Español.
- Montero, R (1998) "Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI", La Habana, Cuba.
- Núñez, J. (1989) "Teoría y Metodología del Conocimiento", Editorial MES.ENPES, Cuba.
- Palenzuela Páez, I (1998) "Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA". Tesis.

Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Editorial "Félix Varela", La Habana, 2002

Sanchez Barriga, F (1993) "Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México.

Sikula, Andrew F (1989) "Administración de R.H: Conceptos Prácticos", Editorial Limusa, México.

Sánchez García, J C (1993) "Selección de Personal", Ediciones España, España.

Tyson, S y York, A (1989) "Administración de Personal", Ediciones Trillas, México.

Werther, W B, Jr. y Davis, K (1990) "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial Mcgraw-Hill, México.

Zayas, E. (1998) "El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas".