

ECONOMÍA Y SOCIEDAD

**Procedimiento de diseño de
puestos de trabajo. estudio de
caso: dirección provincial de
deportes de Santiago de Cuba**

Dr.C. Jorge Luís Mariño-Vivar

jorge@eco.uo.edu.cu
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente trabajo forma parte de un proyecto científico entre la Dirección Provincial de Deportes de Santiago de Cuba (DPD) y la Universidad de Oriente, donde participan profesores de la Facultad de Cultura Física, dirigido al perfeccionamiento organizacional de la DPD, en el mismo se aborda la aplicación de un rediseño para el análisis de los puestos de trabajo en dicha organización. Se elaboró una metodología donde se utilizan: técnicas estadísticas, software profesional SPSS versión 12,5, trabajo en grupos, técnicas de solución de problema (generación de ideas y búsqueda de consenso), matriz DAFO, método de consulta a expertos (método Delphi), técnicas de diseño estratégico, encuestas, entrevistas, muestreo y el Modelo de características del puesto. La metodología y técnicas utilizadas permiten un avance significativo para el diseño de puestos de trabajo, permitiendo encontrar las variantes de puestos que aseguren eficiencia y eficacia a nivel de organizaciones locales que gestionan el deporte y la actividad física y del sistema INDER a escala de país.

Palabras clave: cargo, diseño de cargo, perfeccionamiento organizacional, estructura organizativa.

Abstract

The present work is part of a scientific project among the Provincial Direction of Sports in Santiago from Cuba (DPD) and

the University of Orient, where professors of the Faculty of Physical Culture participate, directed to the organizational improvement of the DPD, in the same one the application is approached of an I redraw for the analysis of the work positions in this organization. A methodology was elaborated where they are used: statistical techniques, professional software SPSS version 12,5, I work in groups, technical of problem (generation of ideas and consent search) solution, main DAFO, consultation method to experts (method Delphi), technical of strategic design, you interview, interviews, sampling and the Pattern of characteristic of the position. The methodology and used techniques allow a significant advance for the design of work positions, allowing to find the variants of positions that assure efficiency and effectiveness at level of local organizations that negotiate the sport and the physical activity and of the system INDER to country scale.

Key words: position, I design of position, organizational improvement, It structures organizational.

Introducción

Tal vez el diseño del cargo sea tan antiguo como el propio trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar y de pescar, aprendió a través de su experiencia, a modificar su desempeño a lo largo del tiempo. La palabra cargo designa una tarea específica que debe ser ejecutada y generalmente incluye una relación entre dos o más personas. La situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otro, jamás fue realmente alterada, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y aún demográficos, ocurridos durante la larga historia de la humanidad. A pesar de la profunda división del trabajo, desarrollada a partir de la revolución industrial, con el surgimiento de fábricas, con la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y la mecanización, con el advenimiento del enfoque mecanicista de la administración científica, y posteriormente, con el movimiento de las relaciones humanas, si bien se alteró el contenido del trabajo, no se alteró la esencia de la situación de dependencia anteriormente señaladas. A partir de la década de 1960, un grupo de científicos del comportamiento y consultores organizacionales demostró que el enfoque mecanicista y superespecializado en el diseño de cargos conduce justamente a resultados contrarios en cuanto a los objetivos organizacionales. Las situaciones de trabajo estandarizado,

repetitivo, monótono e impersonal producen efectos negativos sobre la actitud del trabajador, que a su vez, repercuten desfavorablemente en su productividad. De hecho la motivación del individuo para producir, parece intensamente influida por el diseño del cargo y por el estilo de liderazgo.

El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.

Dentro del sector deportivo se han venido desarrollando estudios aislados, ante la necesidad de modificar los diseños de puestos existentes, pero nunca con un enfoque sistémico y científico como el aplicado en la Dirección Provincial de Deportes de Santiago de Cuba, en este caso. Tales dificultades y la necesidad de crear las bases organizativas para desarrollar un sistema perfeccionado de gestión institucional, hacen que se busque la mejora continua en este sentido, con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre, así como a los de la organización. Es importante el estudio de este tema pues permite resolver problemas reales que afectan no solamente al interior de la organización, sino a la relación con su entorno en el logro de sus objetivos y además, en lo particular, permite el perfeccionamiento estructural de la organización estudiada, ya que la corrección de las deficiencias existentes en su estructura, contribuirá a la obtención de mejores resultados. Por ello, la investigación se enmarcó en las tareas previstas en el proyecto de investigación que desarrolla en la Dirección Provincial de Deportes en Santiago de Cuba, por parte de investigadores del Departamento de Técnicas de Dirección (DTD), encaminado al perfeccionamiento organizacional de dicha

institución, con el fin de elevar la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, los cuales tributan significativamente en la elevación de la calidad de vida en el territorio.

El trabajo realizado en la organización permitió identificar varios problemas de estructura organizativa, por medio de los cuales se demostró que existía una deficiente estructuración de los puestos de trabajo, ya que no estaban bien definidos e incidían negativamente en los resultados a los que se aspiraba alcanzar en el territorio, brindándose a través de la ejecución del proyecto propuestas para perfeccionar dicho diseño. Partiendo de lo antes expuesto se planteó como objetivo general analizar el diseño de puesto directivo de la DPD, y a través de esto, plantear propuestas que perfeccionen su diseño, que minimicen los problemas humanos, conflictos y rigideces laborales, en aras de lograr un mejor funcionamiento de la organización.

Desarrollo

De acuerdo con los objetivos propuestos en esta investigación, se tomaron como punto de partida los siguientes elementos metodológicos.

- Observaciones.
- Revisión y análisis de documentos.
- Consulta de la información contenida en las bases de datos de la empresa.
- Trabajo grupal y aplicación de técnicas e instrumentos científicos.
- Análisis y evaluación de la información recopilada.
- Propuestas de acciones.

Metodología propuesta para el diseño de cargo

602

Para rediseñar los puestos de trabajo en la organización se aplicó el "Modelo de características del puesto", ya que este modelo muestra dimensiones centrales del puesto, que influyen en estados psicológicos críticos, los que a su vez influyen en diversos resultados personales y laborales. Estas dimensiones demuestran lo dinámico que puede ser el puesto de trabajo teniendo en cuenta los principios

que sugiere el modelo utilizado, recomienda que debe existir variedad de habilidades en un puesto determinado donde se experimentaría de esta forma, un sentido de responsabilidad por los resultados del trabajo, existiendo una retroinformación en el conocimiento de los resultados reales de las actividades que se ejecutan, ya que de este modo se obtiene lo siguiente: alta motivación interna para el trabajo, rendimiento de alta calidad, elevada satisfacción por parte del trabajador y ajo por ciento de ausentismo.

Dicho modelo refleja la necesidad de crecimiento del empleado, en vista a su preparación ante el trabajo. Partiendo de esto, como una herramienta complementaria se consideró la "Resolución 108 del calificador de cargos comunes", emitida por el Ministro de trabajo y Seguridad Social y algunas resoluciones internas de la organización, obtenidas del protocolo de resoluciones de la misma, lo cual permitió realizar una propuesta más óptima de los puestos de trabajo, en aras de lograr un mejor nivel estructural que le ofrezca la posibilidad a la DPD de obtener nuevas estrategias que perfeccionen su desempeño.

Técnicas empleadas: técnicas estadísticas, Windows y software profesional SPSS versión 12,5, trabajo en grupos, técnicas de solución de problema (generación de ideas y búsqueda de consenso), matriz DAFO, método de consulta a expertos (método Delphi), técnicas de diseño estratégico.

Instrumentos empleados durante la investigación: encuestas, entrevistas, muestreo.

Métodos teóricos: Rediseño de los puestos a partir del "Modelo de características del puesto".

Utilización de los métodos

Con estos elementos y en los marcos de la metodología empleada para rediseñar los puestos de trabajo en la organización, se utilizó el **método de observación directa**, ya que es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos y de tiempos. El análisis de cargos se efectuó a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el

analista de cargos registró los puntos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es lo más aplicable a los trabajadores que conllevan operaciones manuales o aquellos que tienen carácter repetitivo; por lo que este método proporcionó veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (analista de cargos) y del hecho de ser éste ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo; organización sistemática de los datos, desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea y una adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace).

Algunos cargos particularmente rutinarios y repetitivos permiten una observación directa, pues el elevado volumen de contenido manual puede ser fácilmente verificado mediante la observación visual. Como no siempre produce todas las respuestas ni disipa todas las dudas, la observación va generalmente acompañada de entrevistas y discusión con el ocupante o con su supervisor, ya que la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis, además de tener un costo elevado, pues el método, para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado.

Por lo antes expuesto, fue de vital importancia aplicar la **técnica de entrevista**, el cual consistió en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o jefe directo, permitiendo la obtención de datos relativos a un cargo a través de las personas que mejor lo conocen, la posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas, un mayor rendimiento en el análisis, por la reunión normalizada y racional de los datos e informaciones más fieles y más amplias.

Comités de expertos: aunque costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos exprofeso para analizar un puesto, permitió un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna el mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituyó otra alternativa para la obtención de información, aunque la verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

Toda la base de información para la aplicación del modelo fue tomada de los documentos de trabajo de la organización objeto de estudio y mediante las técnicas explicadas, en todos los casos fue validada por la metodología empleada en la investigación.

En la Dirección Provincial de Deportes, los dirigentes y los técnicos se pueden dividir de la siguiente forma: Dirigentes docentes y Dirigentes no docentes, Técnicos docentes y Técnicos no docente. Para los dirigentes, se realizó el análisis y descripción de los 23 puestos de trabajo de la organización (toda la población). En el caso de los técnicos la población asciende a 146, por lo que se trabajó con una muestra probabilística estratificada de 70 técnicos (38 docentes y 32 no docentes), calculada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

tal que:

n: Tamaño de la muestra

N: Población finita

P: Probabilidad de éxito (0,1 - 0,9) - 0,9

1 - P: Probabilidad de fracaso (0,1 - 0,9) - 0,1

E: Error que se comete (0,05)

Z: Al 95 % de confianza (1,96)

La selección de los elementos fue aleatoria en ambos estratos, de forma que todos los técnicos tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

Realizándose el análisis de correspondencia entre el ocupante actual y el profesiograma del cargo, lográndose una mayor organización y satisfacción del ocupante en el puesto. El análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADPT) comúnmente se ha considerado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos en las organizaciones, pues casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo en la información que

proporciona este procedimiento. Se define como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, relaciones, requisitos físicos y personológicos que se exigen, los riesgos que se comportan y las condiciones ambientales en las que se desarrolla el puesto.

Resultados y aportes de la metodología propuesta

La metodología utilizada constituye la novedad teórica de la investigación y su implantación a una institución de este tipo no productiva, sin fines de lucro y de carácter local, que busca la elevación de la calidad de vida de su población le imprime una alta actualidad y significación de los resultados para el organismo y el país, por interés de instituciones venezolanas de este tipo se hacen las coordinaciones para su aplicación en la República Bolivariana de Venezuela.

La metodología y su aplicación estuvieron precedidas por los análisis necesarios, que incluyó la realización de un diagnóstico estratégico de la temática en la entidad, para garantizar que los resultados de la introducción sean los esperados y a la medida de la entidad y sector analizados. Los elementos expuestos anteriormente fueron valorados de positivos por el usuario, validando la factibilidad de diseñar todos los puestos del sistema a través del modelo y metodología elaborados. Los resultados del diagnóstico y la propuesta de diseños de puestos realizada en la DPD de Santiago de Cuba es la siguiente:

Análisis de los resultados

Mediante la aplicación de encuestas se detectaron problemas de organización del trabajo que afectaban el buen desarrollo del mismo y que confirmaban la necesidad de realizar el rediseño de los puestos de trabajo.

A) De los dirigentes

606

·El 13 % de los encuestados no motivan a sus empleados en aras de obtener de ellos un mejor desempeño en sus funciones de trabajo.

·El 17,4 % de los encuestados no proponen metas asequibles a sus subordinados en aras de obtener de ellos un mejor rendimiento.

·El 47,8 % de los encuestados están de acuerdo con que en la organización existen situaciones de trabajo estandarizado, monótono, repetitivo e impersonal, que lo conllevan a tener efectos negativos en su actitud ante el trabajo.

·El 65,2 % de los encuestados realizan otras funciones que no están enmarcadas dentro de sus tareas diarias en su puesto laboral.

En cuanto a los dirigentes:

·Los puestos de trabajo según el descriptor del cargo están diseñados con tareas esporádicas interpretadas como específica.

·No existe un departamento de gestión de recursos humanos que desarrolle un proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador.

·Por la complejidad de la organización y la hostilidad del entorno se hace necesaria la existencia de una subdirección general que filtre las informaciones y las decisiones existentes en la entidad.

·Fortalecer la política de capacitación a los directivos de la entidad.

Análisis de la Matriz DAFO de los dirigentes.

Fortalezas:

1. Se avala la superación y capacitación de los trabajadores.
2. Elevado desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.
3. Preparación político-ideológica.

Debilidades:

1. Situaciones de trabajo monótono e impersonal.
2. Ejecución de funciones que no están enmarcadas en el puesto laboral.
3. Escasez de materiales de oficina.

Oportunidades:

1. Existen convenios de cooperación internacional y en los marcos del ALBA.
 2. Posibilidades de superación para los cuadros y dirigentes en el territorio.
-

3.Posibilidades de desarrollar un plan de carrera ascendente en la provincia.

Amenazas:

1.Elevado grado de centralización en la toma de decisiones (se utiliza una burocracia selectiva).

2.Limitaciones financieras para la adquisición de equipos especializados.

3.No conclusión de la reforma salarial en la DPD.

B) De los técnicos.

·El 17,1 % de los encuestados valoran que su contenido de trabajoso no es adecuado para un desempeño eficiente dentro de la organización.

·El 15,7 % de los encuestados no están de acuerdo en que su supervisor verifica el cumplimiento de sus funciones laborales periódicamente.

·El 10 % de los encuestados consideran que las funciones que realizan en su puesto de trabajo no están acorde con su capacidad.

·El 37,1 % de los encuestados no se sienten motivados a la hora de desempeñar sus actividades diarias.

·El 14,3 % de los encuestados opinan que sus actividades laborales no están acorde con el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento

·El 35,7 % de los encuestados valoran que no existe una adecuada coordinación entre superior y subordinado en cuanto a la orientación de las actividades internas y externas de la organización.

·El 35,7 % de los encuestados consideran que su supervisor no propone estrategias asequibles con la finalidad de obtener un mejor rendimiento laboral que permita desarrollar habilidades profesionales.

608

·El 27,1 % de los encuestados opinan que el nivel de información sobre las estrategias de acción que lleva a cabo el departamento para cumplir sus objetivos no son suficientes.

·El 70 % de los encuestados realizan otras funciones que no están en su contenido de trabajo.

En cuanto a los técnicos:

·Los puestos de trabajo de los técnicos según el descriptor del cargo están diseñados con tareas esporádicas interpretadas como específicas.

·Como tendencia no existe correspondencia entre los registros de nóminas, el descriptor del cargo y las funciones que desempeña el personal técnico.

·Por el tamaño de la organización y lo dinámico del entorno se hace imprescindible la existencia de un asistente de dirección que organice y controle las actividades del ápice estratégico.

·Fortalecer las políticas de capacitación al personal técnicos para elevar el nivel de eficiencia en los puestos de trabajos.

Análisis de la matriz DAFO para los puestos técnicos.

Debilidades:

1. Escasa comunicación en la coordinación de las actividades laborales.
2. Bajo por ciento de motivación.
3. Inadecuado diseño de los puestos de trabajo.

Fortalezas:

1. Se promueve la superación del personal técnico.
2. Se tiene un alto sentido de pertenencia con la organización.
3. Preparación política- ideológica.

Oportunidades:

1. Convenios deportivos establecidos en los marcos del ALBA y con otros países.
2. Existencias de planes gubernamentales de superación en el territorio.
3. Prioridad dada por la dirección del país a las actividades deportivas.

Amenazas:

1. Elevada centralización nacional de las actividades administrativas.
-

2. Insuficiente desarrollo tecnológico del sector en el territorio.
3. Insuficiente infraestructura deportiva.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se realizaron diseños de puestos de trabajo complejos de dirigentes (Director General, Subdirector General, Subdirector de Gestión Económica y Subdirector de Recursos Humanos) y de técnicos (Especialista de Capacitación, Auditor Interno, Asistente de Dirección, Técnico en Protección física Secreto estatal y Metodólogo inspector de Actos masivos), utilizando el formato propuesto, lo cual fortalecerá el desempeño laboral, brindando los servicios deportivos con más calidad. Para ser consecuente con el modelo propuesto de características del puesto de trabajo, se deben tener en cuenta tres aspectos psicológicos: importancia percibida del trabajo, responsabilidad percibida por resultados del trabajo y conocimientos de los resultados. Se consideró que el Control Interno (Resolución 297) abarca cinco elementos, que retroalimentan el puesto de trabajo a través de: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividad de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo. Además, buscando un seguimiento constante del desempeño y el autocontrol de sus actividades, se mantuvo esta lógica para todos los rediseños propuestos.

Conclusiones

La metodología y técnicas utilizadas permiten un avance significativo para el diseño de puestos de trabajo por su cientificidad, poca complejidad y facilidad de aplicación a la medida de cada escenario o territorio, permitiendo encontrar las variantes de puestos que aseguren eficiencia y eficacia a nivel de organizaciones locales que gestionan el deporte y la actividad física y del sistema INDER a escala de país.

La implementación total a todos los cargos de la propuesta fundamentada para los especialistas y dirigentes de la DPD de la provincia Santiago de Cuba permite el diseño de un sistema organizativo que asegure un crecimiento de la eficacia y la eficiencia para este tipo de instituciones no productivas, incidiendo esto en una disminución de los gastos planificados sin afectar la elevación de la calidad de vida de la población a través de la práctica sistemática de la actividad física.

Recomendaciones

Extender la aplicación del modelo y sus resultados a todo el sistema que gestiona el deporte y la actividad física en la provincia, con vistas a proponerle a la Presidencia del INDER su aplicación en otras provincias.

Bibliografía

GUZMÁN, Amaro R. Administración de Personal. México, Editorial Limusa. 1987.

BEER, M. Dirección de los Recursos Humanos. CECSA. México. 1990.

CHIAVENATO, I. Gestión del talento humano. Bogotá Editorial Prentice Hall. 2002.

Comité Estatal de Finanzas. Finanzas al Día. Normas Generales de Contabilidad. Sección II, Tomo I, 2004. C. Habana.

CUESTA, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Academia. 2005.

FERNÁNDEZ, G. Adaptación del puesto de trabajo. Revista *Capital Humano*. No. 181. Madrid. Editorial Capital Humano. 2004.

FERNÁNDEZ, M. *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1995.

GAMA, E. Bases para el Análisis de Puestos. México. Editorial Trillas. 1992

GARCÍA, M., HIERRO, E., JIMÉNEZ, J. Selección de Personal- Sistema Integrado. Madrid. Editorial ESIC. 2001.

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D y CARDY, R. Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Prentice Hall. 2000.

HARPER y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial La Gaceta de los Negocios. España. 1992.

KOONTZ, H. Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. México. 1995.

MALIK, Fredmund. Job Desing: Diseño del puesto de trabajo. Revista *Capital Humano*. No. 138. Madrid. Editorial Capital Humano. 2000.

MONDY, W. y NOE, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

MORALES, A., ARIZA MONTES, A. Las organizaciones. Casos de análisis organizativos. Publicaciones ETEA. Córdoba. 1995.

SAMPIER, HERNÁNDEZ. Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004.
