

CAPÍTULO 7

Diseño de cargos

Objetivos generales de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- Definir el diseño, análisis, descripción y especificación de cargos.
- Comprender cómo afecta el diseño de cargos las políticas de RH.
- Describir los métodos de obtención y recolección de datos sobre los cargos.
- Identificar las cinco dimensiones profundas de los cargos.
- Comprender los diversos enfoques sobre diseño de cargos.
- Conocer los enfoques actuales sobre diseño de cargos en el mundo moderno.

Lo que se verá

- Concepto de cargo
- Diseño de cargos
- Modelos de diseño de cargos
- Enriquecimiento de cargos
- Descripción y análisis de cargos
- Métodos de recolección de datos sobre cargos

Monotonía de los cargos

Mario Esteves lleva doce años empleado en Tintas ABC. Ingresó en la empresa como supervisor de RH y fue promovido a gerente de RH. Su cargo sólo cambió de nombre, pues nada se agregó a sus antiguas responsabilidades, ya que ejecutaba las mismas tareas y se reportaba al director general, como antes. Observando a su alrededor en la empresa, Esteves percibió que nada había cambiado en aquellos doce años, pues todos sus colegas y subordinados hacían exactamente lo mismo, o algo menos, de lo que habían aprendido cuando ingresaron en la empresa. Aunque el mundo cambiaba con rapidez, Tintas ABC continuaba siendo la misma empresa, excepto algunas denominaciones diferentes aplicadas a las mismas cosas. Era una empresa estática, detenida en el tiempo, conservadora y orientada hacia el interior. Las personas cumplían siempre las mismas tareas, ocupaban los mismos cargos, realizaban las mismas labores y tenían las mismas responsabilidades. Esteves pensaba que si las empresas competidoras también hiciesen lo mismo, todo sería una maravilla; aún más, si el mercado permaneciera siempre igual. Si embargo, leía en los periódicos que las demás empresas seguían a la vanguardia, innovaban en los productos, lograban elevada calidad en los servicios y permitían buena participación a los empleados. Esteves no se conformaba con la monotonía y la rutinización de la compañía.

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización: ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos?, ¿cuáles son las relaciones

Figura 7.1

Nuevas tendencias en cuanto al trabajo¹.

Antiguos ambientes	Aspectos	Nuevos ambientes
Alargadas, con muchos niveles administrativos.	← Estructuras →	Planas con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración.	← Autoridad →	Descentralizada en todos los niveles cesión de poder a los trabajadores (<i>empowerment</i>).
Amplio y diversificado.	← Papel del asesor (<i>staff</i>) →	Pequeño y concentrado.
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan y las personas cumplen y ejecutan.	← Diseño de los cargos →	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente.
Importantes como unidad administrativa formal.	← Grupos de trabajo →	Como sistemas sociotécnicos integrados y equipos ampliamente utilizados.
Salario según la clasificación del cargo y el desempeño individual.	← Compensación →	Salario flexible por metas y por desempeño individual y grupal.
Limitado al cargo. El ocupante es fácilmente sustituido	← Entrenamiento →	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se estimula para que aprenda nuevas habilidades y desempeñe muchas tareas.

de comunicación entre ellos?, ¿cómo se distribuye el poder y cómo deberán funcionar las cosas? Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos, y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea. Cuanto más manejable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más adaptables serán los cargos y más fuerte la presencia de equipos multidisciplinarios y autogestionados, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

Para los autores clásicos, la estructura organizacional es sólo la arquitectura de cargos dispuesta de manera racional y lógica para adecuar la especialización vertical (niveles jerárquicos) a la especialización horizontal (departamentalización). Cada departamento o división está formado por un conjunto de cargos. Para analizar una organización se debe descomponer cada uno de sus órganos constitutivos. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana es ahora sustituida por una visión sistémica y situacional que procura integrar y juntar los cargos, en vez de separarlos y fragmentarlos.

Concepto de cargo

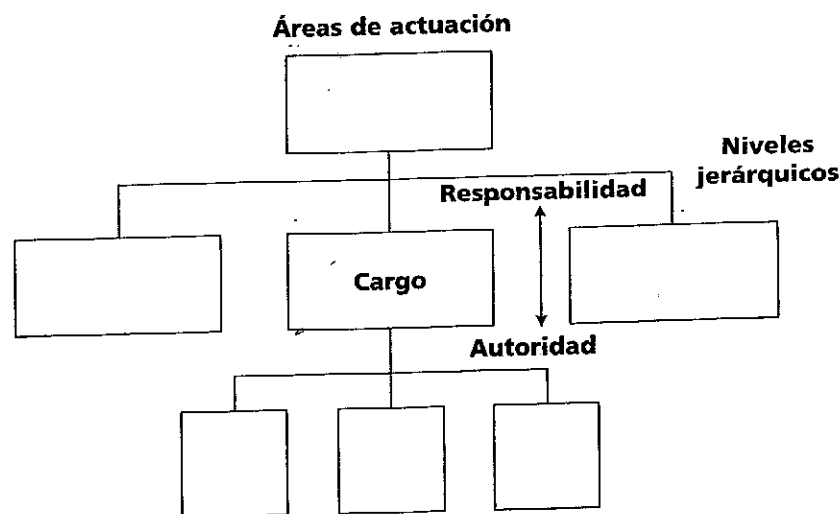
Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delimitan, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización. La figura 7.2 da una idea de la ubicación de un cargo en el organigrama de la empresa.

Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Figura 7.2

Ubicación del cargo en el organigrama.



Aplanamiento de la organización²

Las empresas deben mantener una relación adecuada entre el tamaño de su estructura de cargos y el volumen de sus negocios, es decir, una proporción adecuada entre sus operaciones y la estructura organizacional para realizarlas. Esta proporción corresponde a la razón entre estatura y peso que deben mantener las personas para conservar su salud y bienestar. La década de 1990 trajo una serie de imposiciones externas que obligaron a las empresas a ser más ligeras, ágiles y planas. Producir cada vez más con cada vez menos para ser competitivas en el mercado global es un desafío difícil en extremo; por consiguiente, las empresas disminuyeron sus estructuras tanto en sentido horizontal —mediante la fusión o eliminación de departamentos— como vertical*, mediante la reducción de niveles jerárquicos. Peter Drucker ya había observado que cada nivel adicional de gerencia tiende a dividir por la mitad la posibilidad de que la información sea transmitida correctamente, y tiende a duplicar la cantidad de ruido en el sistema. También observó que los niveles gerenciales constituyen eslabones de una cadena que dan cierto refuerzo aunque, por desgracia, todos son fuente de inercia, divergencia y relajamiento. Una espada de dos filos, sin saber cuál de éstos corta más. Por otra parte, W. Edwards Deming, el gurú de los métodos estadísticos de calidad, basado en su experiencia, observó que 80% de los gerentes estadounidenses no consiguen responder con el mínimo de confianza a tres preguntas muy sencillas:

1. ¿Cuál es el mejor trabajo?
2. ¿Qué es lo más importante en éste?
3. ¿Cómo estoy desempeñándolo?

Si así trabajan y actúan los gerentes, ¿qué se puede decir de los subordinados? Lo importante es preguntar a cada persona qué hace para crear valor agregado y abrir la gerencia de modo que sea más democrática y consultiva. Muchas empresas reforzaron sus programas de entrenamiento para desarrollar habilidades necesarias al trabajo y apuntalar una cultura fuerte y compartida, en cambio de una gerencia estrecha y cerrada. Fue el caso de Disney University, McDonald's Hamburger University y los programas de entrenamiento de IBM, en que los empleados aprenden no sólo qué hacer, sino cómo hacerlo según las normas de la empresa. El objetivo es sustituir los controles explícitos (supervisión, manuales de procedimientos, organización y métodos, manuales de reglas y reglamentos, rutinas y procedimientos, auditorías) por controles implícitos de entrenamiento (conocimiento). Estas empresas convierten el entrena-

* N. del R.T.: No hay una estructura horizontal y otra vertical. Es una sola estructura que se puede observar en ambos sentidos.

miento en asunto obligatorio y no en una recompensa o asunto eventual. Otras empresas aplanaron la organización para reducir el número de niveles y aproximar el nivel operacional al nivel institucional, y dar responsabilidades a las personas para comprometerlas con el negocio.

Las causas del crecimiento de la gerencia media en la mayor parte de las empresas son los planes de carrera y los sistemas de remuneración concentrados en la gerencia, los cuales polarizan el aumento del volumen de personal en los niveles jerárquicos intermedios. Si no cambia la manera de administrar las empresas, retornarán con rapidez al aumento de la gerencia media y a la tendencia de verticalización jerárquica. Éste es uno de los temas de administración de personal que exige una función de RH bastante fortalecida, lo cual no significa un DRH más grande, sino que los altos ejecutivos y los gerentes de línea dediquen más atención a la administración de los subordinados.

Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Definiciones de diseños de cargos

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico³.

Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización⁴.

Información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos⁵.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad, según se observa en la figura 7.3.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

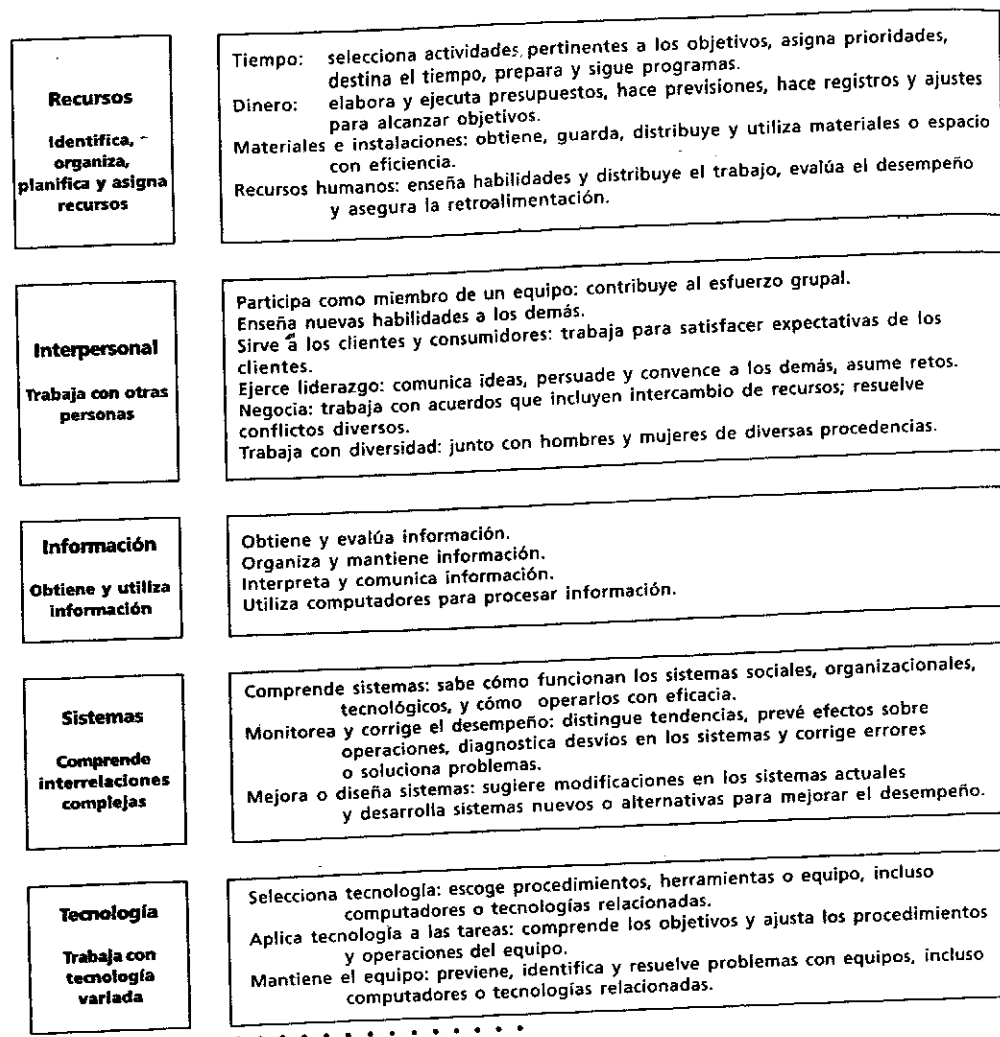
1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de *staff* de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería

Figura 7.3

 Las cinco
 competencias
 básicas necesarias
 en el sitio
 de trabajo⁶.



industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Esto significa que los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que experimenta la organización. En la actualidad, el concepto experimenta una revolución, debido a las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. Para comprender mejor esta situación, es necesario conocer los diferentes modelos de diseño de cargos.

Modelos de diseño de cargos

El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos. La tarea se complicó cuando fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarla. No obstante, jamás se modificó la situación básica del hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otros, a pesar de los cambios sociales, políticos, económi-

cos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

Modelo clásico o tradicional

Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así, establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. *La persona como apéndice de la máquina:* la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de los cargos. En otros términos, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción. La persona es sólo un recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre pasó a ser un apéndice de la estructura organizacional.
2. *Fragmentación del trabajo:* para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir, un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar. En conjunto, el trabajo de las personas se debe ejecutar de manera armoniosa, acompasada y coordinada. Éste es el concepto de línea de montaje o línea de producción: en el proceso productivo, todo debe funcionar con la regularidad y cadencia de un reloj, y cada persona debe hacer una pequeña contribución al producto que se va desplazando a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana está estandarizada.
3. *Énfasis en la eficiencia:* cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y éste se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de *homo economicus* (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica). La lógica fría de este enfoque establece que el método proporcionará la eficiencia y ésta aumentará los dividendos de la organización; las ganancias de los trabajadores serán mayores, en función de los incentivos salariales.
4. *Permanencia:* el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado: se excluyen las variables del sistema, para que el resto funcione dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas funcionan dentro de una lógica sencilla y mecánica en que el trabajador y el cargo reciben el mismo tratamiento que las máquinas.

El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:

1. *Reducción de costos*: obreros con calificaciones y salarios mínimos para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. *Estandarización de las actividades*: la homogeneidad de las tareas facilita la supervisión y el control, y permite mayor amplitud administrativa (más subordinados por cada supervisor).
3. *Apoyo a la tecnología*: la aplicación del principio de línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología en la época.

El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones⁷:

1. *Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos*: provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos muy extremos, traen efectos negativos, como resentimiento, baja moral y resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y escaso compromiso de las personas. Estos aspectos pesan mucho en la pretendida reducción de costos, e incluso llegan a sobrepasarla en algunos casos. Además, el diseño clásico utiliza sólo las habilidades manuales y físicas de las personas y deja a un lado su mayor tesoro: la inteligencia.
2. *Desmotivación en el trabajo*: por la falta de motivación intrínseca, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo como medio de compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
3. *Trabajo individualizado y aislado*: el ocupante realiza el trabajo de manera aislada. Aunque trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada obrero tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con los colegas. La interdependencia corresponde a la tarea y no a los contactos personales. Las personas están físicamente juntas pero socialmente distantes.
4. *Monopolio de la jefatura*: la relación laboral de cada trabajador es diádica: cada ocupante se relaciona sólo con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa a través de él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta sin pensar. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer autodirección ni autocontrol; de ahí que la organización deba controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
5. *Era de la información*: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones fundamentales⁸:
 1. Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseará cargos más significativos, desafiantes y coherentes con su esquema de formación y de conocimientos.
 2. Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación, y las personas de la actualidad son menos propensas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.
 3. Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos. La tecnología está eliminando cargos rudimentarios, al mismo tiempo que crea cargos más innovadores y creativos.

4. Con la llegada de la era de la información, ocurre la migración de los empleos de las fábricas hacia los empleos en el área de servicios. Mientras cada año disminuyen las oportunidades de empleo en el sector industrial, en el sector de servicios crecen las ofertas de trabajo.

La práctica ha demostrado que las ventajas esperadas por los autores clásicos del modelo burocrático fueron sobrepasadas por las desventajas, ya que apostaron por un razonamiento lógico y racional totalmente distanciado del comportamiento psicológico y social de las personas.

El modelo clásico aportó el concepto tradicional de cargo y propició un gran avance en el diseño de cargos, ya que antes no había nada al respecto. Sin embargo, no siguió el ritmo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aunque todavía se utiliza en muchas organizaciones, el diseño tradicional representa un enfoque superado y obsoleto que requiere replantearse con urgencia.

Modelo humanístico

El modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. El concepto de *homo economicus* (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el concepto de *homo social* (persona motivada por recompensas sociales). La escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las



Figura 7.4

• • • • •
 • Ventajas esperadas
 • y resultados
 • del diseño clásico
 • de cargos.

personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

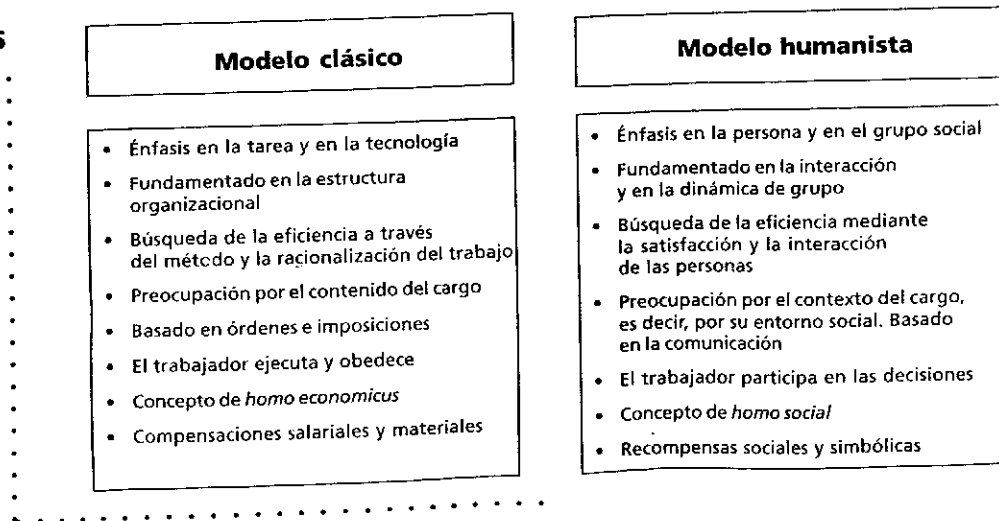
El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en sí no es diferente del modelo clásico. Los autores humanistas desplazan la atención hacia las condiciones sociales en que se desempeña el cargo y dejan de lado el contenido del cargo, olvidado por completo. El modelo humanista trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no afectan el cumplimiento de la tarea ni el flujo o la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos no son tratados en el modelo humanista. El gerente debe crear y desarrollar un grupo de trabajo cohesionado e integrado, promover una atmósfera psicológica amigable y cooperativa, establecer intervalos de tiempo libre y descanso agradables, con interacción social, e incrementar la rotación de las personas en cargos semejantes, como oportunidades ocasionales para interactuar con otras unidades y departamentos. Para reducir la monotonía y lo tedioso de la tarea, el modelo busca momentos de escape en las horas de tiempo libre y en momentos esporádicos mediante la interacción social. El modelo humanista centra la atención de manera especial en el ambiente del cual se realiza la tarea y en las actividades que ejecuta el trabajador y que no están directamente relacionados con el trabajo.

Modelo situacional o contingente

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables. Como estas tres variables toman características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario. Tanto el modelo clásico como el modelo humanista prescriben que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente: la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estandarizados y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En estos dos modelos, el énfasis se hace en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en la tecnología y en los factores am-

Figura 7.5

Diferencias entre el modelo de diseño de cargos clásico y el modelo humanista.



bientales y, en consecuencia, en los procesos y productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los cargos, como si los cargos fuesen perfectos y no se debiesen modificar o mejorar.

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. En consecuencia, el modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo globalizado y de fuerte competencia, en que todo cambia, los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes, pues la organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo en la utilización de los talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros, mientras proporciona oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo situacional supone la autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, objetivos definidos conjuntamente entre el ocupante y su gerente para convertir el cargo en un verdadero factor de motivación. El gerente debe crear mecanismos que mejoren las contribuciones de las personas y el desempeño departamental, y no simplemente consultar a los subordinados sólo para satisfacer sus necesidades de participación y consideración. Estas necesidades dejan de ser fines y se convierten en medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no en el objetivo principal de las actividades gerenciales.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado⁹:

1. *Variedad*: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas. Un cargo que proporciona variedad elimina la rutina, la monotonía y se torna desafiante porque el ocupante debe utilizar varias de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.
No existe variedad cuando el cargo es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los colegas, cuando su trabajo es rígidamente programado por terceros, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se logra a medida que el ocupante suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diversas operaciones con creatividad y diversidad.
2. *Autonomía*: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía, se relaciona con el lapso de que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía mayor será el tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor la autogestión de su trabajo.
No existe autonomía cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos de trabajo se controlan con rigidez, se restringe la movilidad física de la persona o los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programación de trabajo, intervalos de descanso y movilidad física ilimitada cuando la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.
3. *Significado de las tareas*: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de

las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto. Cuanto más noción tiene el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, mayor es la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad. Cuando el cargo es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante de lo menos importante y lo esencial de lo accidental, en las tareas que cumple para alcanzar los objetivos organizacionales. Así, el ocupante puede crear condiciones para adecuar su cargo a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo.

No hay significado en las tareas cuando las personas reciben sólo órdenes y directrices para cumplir y ninguna orientación sobre la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas exige una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de la interdependencia con los demás cargos de la organización y, en especial, del cliente (interno o externo) al que se debe dirigir el trabajo.

4. *Identidad con la tarea:* se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades. El ocupante del cargo se identifica con la tarea, en la medida en que ejecuta por completo el producto final de su actividad, lo cual le da la noción de la totalidad y la extensión del objetivo por alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de la realización de una simple etapa de la operación, establece una identidad con el trabajo. No existe identidad con la tarea cuando el ocupante ejecuta actividades fragmentadas, parciales e incompletas de las que ignora para qué sirven, así como cuando el ambiente de trabajo está determinado por la gerencia. La persona que aprieta tornillos todo el día no consigue saber con exactitud para qué sirve su trabajo.

5. *Retroalimentación:* se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad. La retroalimentación debe mostrarle el resultado de su trabajo y permitirle una continua y directa autoevaluación del desempeño, sin necesidad del juzgamiento periódico del superior o de cualquier órgano externo.

La retroalimentación es un asunto de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción se desplaza o retira con frecuencia, no existe conocimiento de los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo ocurre cuando el ocupante tiene conocimiento de los resultados de su propio trabajo o cuando su producción diaria o por horas es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o dimensiones profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante. Estas condiciones permiten que el cargo se impregne de los llamados factores de motivación o de satisfacción, lo cual permite que¹¹:

1. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.
2. La persona goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
3. La persona ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.

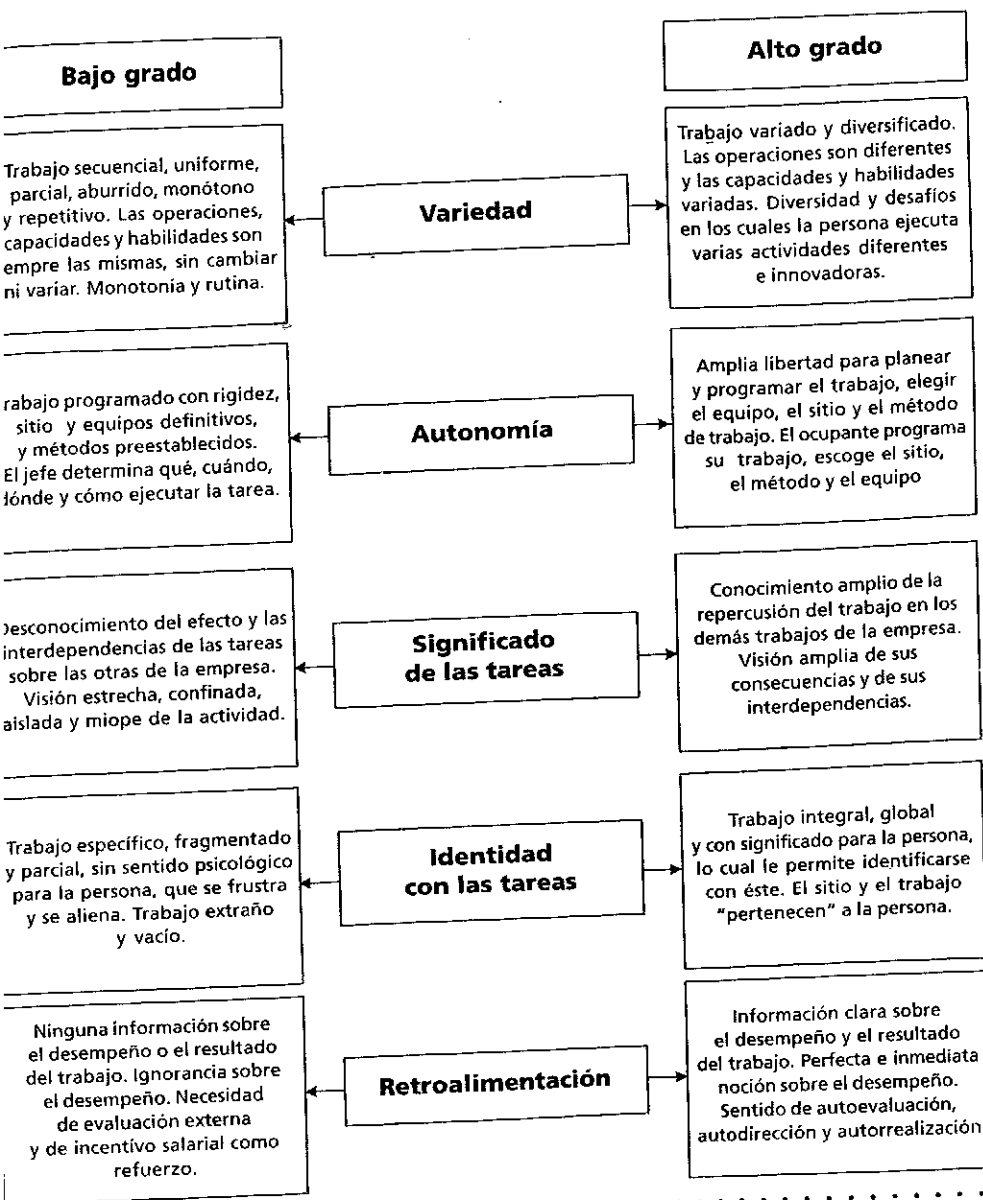


Figura 7.6

Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional¹⁰.

- La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas, en función de sus propios esfuerzos.
- La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura.

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano y generan mayor productividad. Como los cambios desactualizan con rapidez el contenido y la estructura de los cargos e imponen nuevas posiciones y habilidades a sus ocupantes, es necesario rediseñar los cargos y actualizarlos de acuerdo con las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional y en las características de las personas. Las personas también sufren cambios: aprenden nuevas habilidades, asimilan nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo que ejecutan. En consecuencia, el principal cambio que se debe tener en cuenta es la modificación

del comportamiento humano en función de la actualización continua de su potencial. El enfoque situacional de diseño de cargos se anticipa al cambio y aprovecha sus beneficios para ganar flexibilidad y adaptarse de manera creativa a nuevos desafíos y objetivos cuando el ambiente es dinámico y variable, y los cambios son constantes e intensos.

Enriquecimiento de cargos

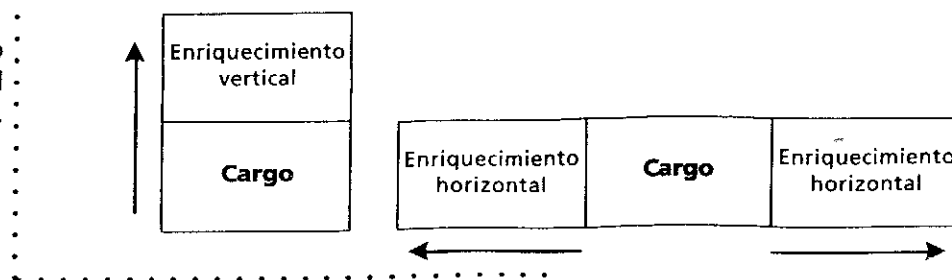
El diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua se realiza a través del enriquecimiento de cargos, que significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante, aumentar la satisfacción intrínseca a través de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la retroalimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg¹², el enriquecimiento de cargos constituye la manera de obtener satisfacción intrínseca a través del cargo, puesto que a veces éste es pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los cargos no son suficientemente grandes para la mayoría de las personas y requieren redimensionarse. El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral u horizontal (carga lateral con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical con nuevas responsabilidades más elevadas).

El enriquecimiento vertical añade tareas más complejas o atribuciones administrativas del cargo, como planeación, organización y control, al tiempo que transfiere tareas más sencillas a otro cargo de nivel menor. El enriquecimiento lateral añade tareas variadas con la misma complejidad de las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere algunas de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel. El enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal busca variar tareas de igual complejidad y responsabilidad.

La adecuación del cargo al ocupante mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de cargos no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo introduce un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en la fábrica como en la oficina: reeducación de la gerencia y de la jefatura, descentralización de la gestión

Figura 7.7

Enriquecimiento
de cargos vertical
y horizontal.



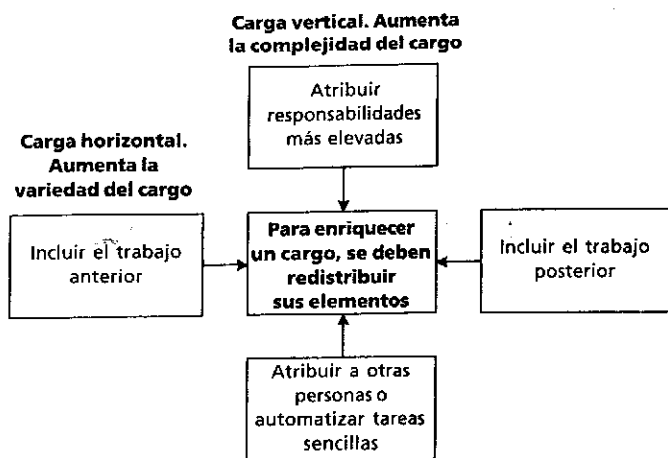


Figura 7.8

Alternativas para el enriquecimiento de cargos.

de personas, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etc. El enriquecimiento de cargos ofrece:

1. Elevada motivación intrínseca del trabajo.
2. Desempeño de alta calidad en el trabajo.
3. Elevada satisfacción con el trabajo.
4. Reducción de ausencias (ausentismo) y desvinculación (rotación).

Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas con éstos que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo¹³:

- a. Cuando la persona cree que el trabajo es significativo o tiene valor.
- b. Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- c. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo.

A pesar de los aspectos positivos y de motivación, el enriquecimiento de cargos eventualmente puede traer consecuencias indeseables y negativas. Puesto que las personas reaccionan de diferentes maneras a los cambios que ocurren en su contexto, el enriquecimiento de cargos puede provocar sensación de ansiedad y de angustia en las personas, e incluso sentimientos de ser explotadas por la organización. Por otra parte, el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté bloqueado y que las personas se sientan inseguras frente a toda novedad, porque no están preparadas para enfrentarla. Quien vive siempre en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente tiene condiciones de crear e innovar. O, como se dice: quien vive eternamente en terreno de ovejas nunca aprenderá a volar como el águila y quizá ni siquiera sepa que existen águilas volando en el espacio ni que es posible volar en las alturas. El enriquecimiento de cargos puede acarrear algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian la conservación del *statu quo*. El dilema del enriquecimiento de cargos está en la resistencia al cambio de tareas y el aumento de las atribuciones. La ansiedad experimentada por el temor de fracasar y la inseguridad de no aprender el nuevo trabajo pueden crear obstáculos. Los sindicatos han explorado el tema del enriquecimiento de cargos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para provecho propio, explotando a las personas. Cuando el enriqueci-

Figura 7.9
 Enfoques
 en el diseño
 de cargos¹⁴.

Filosofía /enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificación del trabajo	Crea cargos sencillos, seguros y confiables. Minimiza las demandas intelectuales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y alienación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del cargo	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, reduce las necesidades de apoyo de staff.	Sacrifica las ventajas de la simplificación, sin reducir las desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del cargo	Crea cargos que involucran al empleado, aumenta la motivación, satisfacción y productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere empleados adicionales. El control permanece en los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fábricas, donde es compatible con la nueva tecnología adoptada	Requiere diseño organizacional compatible y cuidadosa reestructuración de equipos. Se deben administrar las relaciones entre equipos. Tiempo dedicado a asuntos no productivos	Eficiencia

miento de cargos es exagerado y demasiado rápido, puede provocar intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

Aspectos motivacionales del diseño de cargos

Las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos¹⁵:

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
2. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de éste.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del cargo y los estados psicológicos críticos produce elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, alta satisfacción por el trabajo y bajo ausentismo y rotación. La aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede realizar a través de los seis conceptos implementadores siguientes¹⁶:

1. *Tareas combinadas*: para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola. El diseño clásico se caracterizaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas y menores; ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajo integrados. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por el montaje del producto por una sola persona, que pasa a ser generalista o gerente de tareas.
2. *Formación de unidades naturales de trabajo*: la unidad natural de trabajo es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso que permite tener noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una sola persona. Esto da significado a la tarea, produce identidad con la tarea y proporciona al ocupante del cargo un sentimiento de propiedad relacionado con lo que hace.
3. *Relaciones directas con el cliente o usuario*: la idea es dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada); el cliente puede ser interno o externo. Estas relaciones establecen relaciones directas entre el ocupante del cargo y los diversos usuarios internos o clientes externos del servicio, en un extremo, así como con los proveedores, en el otro. El primer paso es conocer cuáles son sus clientes (salidas) y proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con los clientes y usuarios aumenta la variedad, pues los asuntos se envían directamente al ocupante, lo cual implica mayor responsabilidad y autonomía, y favorece la retroalimentación a través del cliente o usuario.
4. *Carga vertical*: consiste en el enriquecimiento vertical, adicionando tareas más elevadas o actividades gerenciales. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía aumenta cuando el ocupante pasa a establecer objetivos de desempeño con libertad suficiente para resolver sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar las tareas.
5. *Apertura de canales de retroalimentación*: la tarea puede proporcionar información sobre cómo realiza su trabajo el ocupante, sin depender de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el gerente o terceros. La apertura de canales de retroalimentación proporciona al ocupante el control de su desempeño, al crear una tarea total y completa de la que tiene conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la retroalimentación a través del propio cargo y la hace fluir directamente entre los usuarios y los proveedores, sin la participación de los gerentes ni del personal de staff.
6. *Creación de grupos autónomos*: consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica de los grupos proporciona mayor satisfacción, pues el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si estuviesen aisladas. El ideal en la creación de grupos autónomos es asignarles una tarea completa y darles autonomía para que decidan sobre la manera de ejecutarla. El sistema de recompensa debe ser grupal, es decir, coherente con el diseño grupal. Este enfoque incluye grupos multifuncionales, equipos autogestionados, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), equipos transitorios, fuerza de tarea, etc. La interacción grupal proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

Si se aplican las dimensiones profundas y los conceptos implementadores, se puede esperar un mejoramiento considerable en las actitudes de los empleados frente al cargo ocupado y frente a la empresa, como se muestra en la figura 7.11.

Figura 7.10

Los seis conceptos implementadores¹⁷.

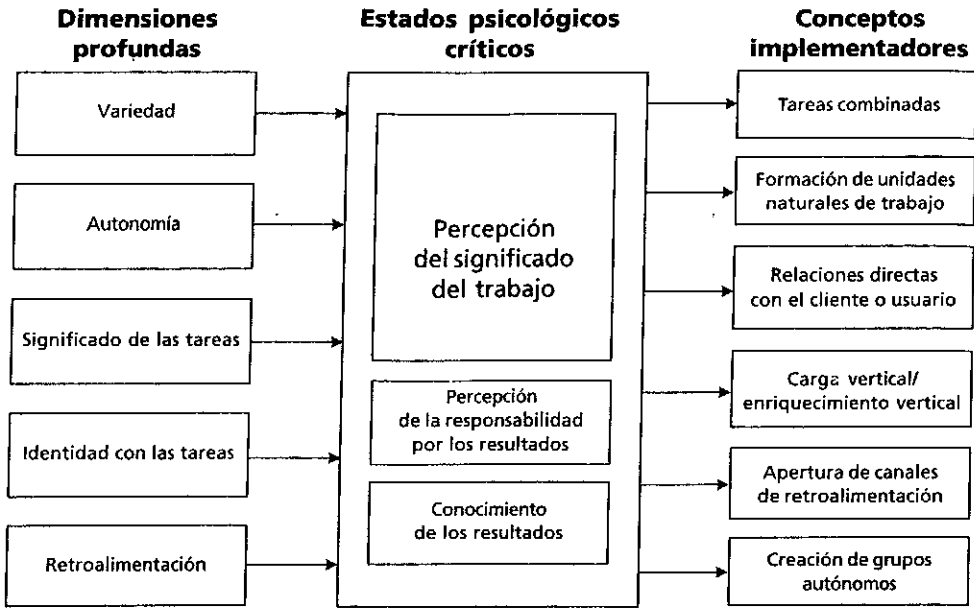
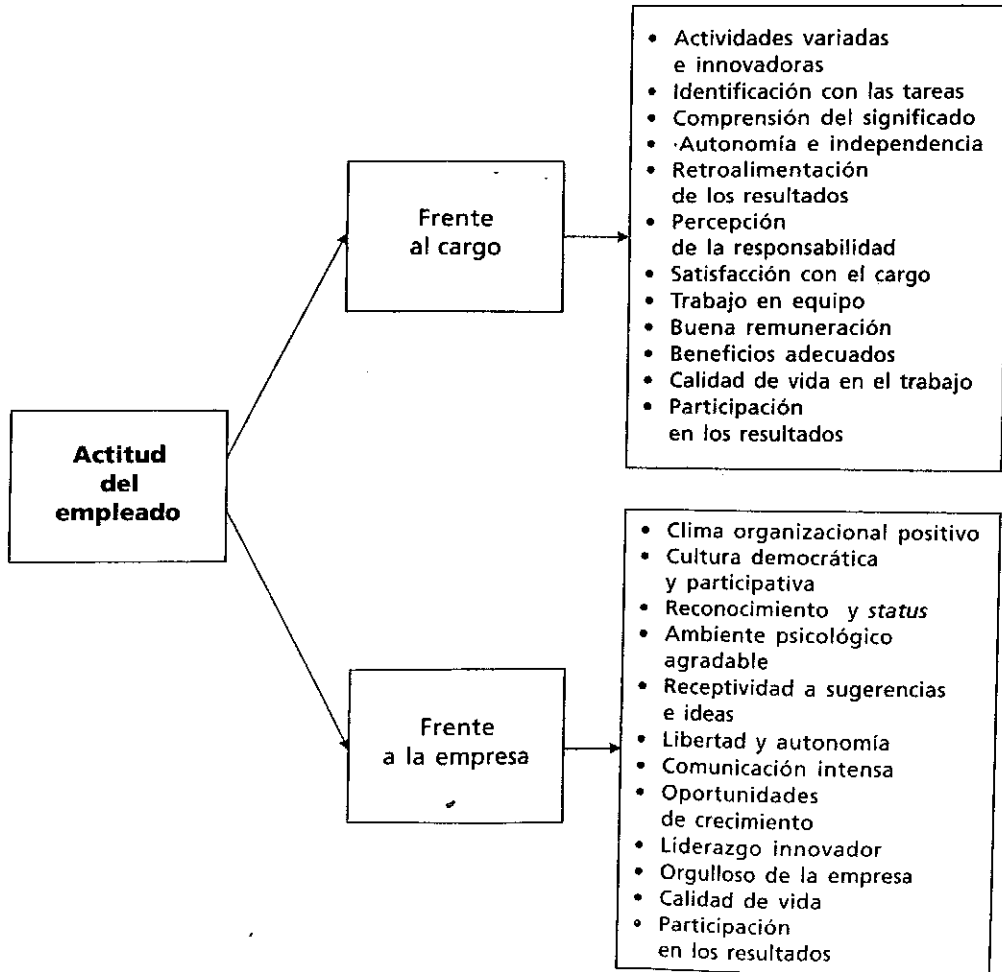
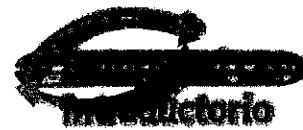


Figura 7.11

Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa.



Mario Esteves descubrió que Tintas ABC tenía un diseño de cargos obsoleto. Como gerente de RH, se percató de que debía incluir algunas innovaciones, pero no tenía intención de tocar el organigrama, ya que esto lo enfrentaría a los demás directores de la empresa, conservadores y apáticos. Por consiguiente, sería mejor llevar a cabo una revolución silenciosa y más eficaz: introducir cambios en los cargos, con la ayuda de los gerentes de línea. Su trabajo sería proporcionar asesoría intensa de *staff* para que pudiesen traer la innovación a la empresa luego de un rediseño total de los cargos.



¿Cómo lograr implantar el *empowerment*¹⁸?

Empowerment significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones. El *empowerment* requiere personas entrenadas y capacitadas e impone las siguientes condiciones:

1. *Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades* y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
2. *Crear un ambiente de cooperación*, información compartida y análisis y establecimiento conjunto de los propios objetivos.
3. *Estimular a las personas a tomar iniciativas*, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades.
4. *Sopesar la opinión de las personas*. Cuando surjan los problemas, preguntar qué piensan y pedirles que ayuden a diseñar las soluciones.
5. *No interferir*. Dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. *Mantener elevadas la moral y la confianza del equipo*. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño¹⁹

- *Participación*: los miembros se comprometen con *empowerment* y autoayuda.
- *Responsabilidad*: los miembros son responsables de los resultados.
- *Claridad*: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción*: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- *Flexibilidad*: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- *Focalización*: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad*: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- *Rapidez*: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

Asea Brown Boveri²⁰

Asea Brown Boveri (ABB), colosal productora de equipo eléctrico, es un ejemplo interesante de corporación que, para competir en la próxima década en el mercado global y cambiante, eligió la des-organización. ABB dio cuatro pasos para tornarse superágil: se organizó alrededor de miniusidades, fortaleció a sus empleados con el *empowerment*, aplanó su jerarquía y eliminó el *staff* central de la casa matriz. ¿Cómo lo consiguió?

En primer lugar, después de haber asumido la presidencia de la compañía que facturaba anualmente US\$30 mil millones, Percy Barnevik "des-organizó" a los 215 mil empleados en 5.000 minicompañías de 50 empleados en promedio, cada una de las cuales tiene su propio gerente y tres o cuatro asistentes enfocados en el cliente. Estas unidades son más fáciles de gerenciar que un negocio de mil, cinco mil o diez mil empleados.

En segundo lugar, se agilizó la toma de decisiones para fortalecer y dar autonomía a las 5.000 compañías. Sus empleados tienen autoridad para tomar decisiones en su propio negocio, sin necesidad de tener el consentimiento de la cúpula administrativa. Si un cliente tiene una queja respecto de un equipo de US\$50 mil, el empleado de la minicompañía puede aprobar su sustitución sin pedir permiso a los diversos niveles jerárquicos. Dar autoridad a los empleados



significa que los 5.000 negocios de ABB deben ser manejados por equipos cuyos miembros demuestren alto desempeño, sean empleados capacitados y estén comprometidos con las decisiones de la cúpula.

En tercer lugar, ABB tiene sólo tres niveles jerárquicos (comparados con los siete u ocho niveles en organizaciones de tamaño equivalente). En Zurich, Suiza, tiene la sede un equipo ejecutivo de trece miembros de la alta administración; luego viene un nivel ejecutivo de 250 miembros que incluye los gerentes y ejecutivos de varios países, encargados de sus negocios, y en el tercer nivel están los gerentes de las 5.000 minicompañías y sus equipos administrativos. La firma aplanó la jerarquía y la cadena de mando, para dejar las decisiones a los empleados, de modo que respondan con más rapidez a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, como las decisiones se desplazaron hacia la primera línea, ABB pudo reducir el *staff*. Cuando Barnevik asumió la presidencia en 1980, había 2.000 personas trabajando en la casa matriz para revisar y analizar las decisiones de los empleados del nivel inferior. En pocos meses, Barnevik redujo el *staff* a sólo 200 personas y, cuando ABB adquirió otras compañías, Barnevik hizo la misma operación.

El resultado directo de toda esa reorganización fue la agilidad: una organización plana y ágil, y empleados muy capacitados, comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos, cada uno de los cuales responde con prontitud a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes, sin aprobación de la matriz.

Preguntas

1. Explique la "des-organización" de ABB y cuáles son sus objetivos.
2. ¿Cómo se obtuvo mayor agilidad en las decisiones de ABB?
3. Explique el aplanamiento de la jerarquía y la cadena de mando en ABB.
4. ¿Cómo se logró el *empowerment* en ABB?

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de cargos?²¹

Los cargos se están diseñando para proporcionar condiciones de elevado desempeño y satisfacción del ocupante, es decir, para apalancar los resultados de la organización, por un lado, y del ocupante, por el otro. Utilice la columna de la derecha para evaluar las características de trabajo que usted juzga más importantes, asignándoles calificaciones de 1 (bajo grado de importancia) a 10 (alto grado de importancia).

	Importancia
Variación de tareas y de habilidades	_____
Retroalimentación del desempeño	_____
Autonomía y libertad de trabajo	_____
Trabajo en equipo	_____
Responsabilidad en cuanto a metas y resultados	_____
Relaciones personales	_____
Trabajo integral no fragmentado	_____
Importancia del trabajo para los demás	_____
Planeación de los recursos necesarios	_____
Programación flexible de trabajo	_____

Cada grupo designado por el profesor debe hacer las evaluaciones. Comparta sus evaluaciones personales con los demás miembros del grupo. Analice en qué difieren sus impresiones y sus preferencias individuales de las de sus colegas. Observe cuáles son los patrones que prevalecen en el grupo. Desarrolle el consenso del grupo en otra columna. Designe un portavoz para que presente los resultados del grupo al resto de la clase, y dé las razones de las elecciones.



Figura 7.13

Ejemplo
de descripción
de cargos.

<p>NOMBRE DEL CARGO Enfermera</p> <p>RESUMEN DEL CARGO Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.</p> <p>RELACIONES Se reporta a la enfermera jefe. Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones. Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.</p> <p>CALIFICACIONES Educación: título de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Requisitos de licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más. B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.</p> <p>RESPONSABILIDADES 1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicosociales de los pacientes. Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan de él, conforme a las políticas internas del hospital. 2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan. 3. Implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.</p>
--

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria²⁴.

La descripción del cargo —que relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo— es narrativa y expositiva, y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido. Hecha la descripción, sigue el análisis de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

Concepto de análisis de cargos

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Definiciones de análisis de cargos

El *análisis de cargos* es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada²⁵. El *análisis de cargos* es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo²⁶. El *análisis de cargos* es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo²⁷.

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo. El análisis de cargos funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación. La figura 7.14 muestra los principales factores de especificación utilizados en las empresas.

La descripción y el análisis de cargos es responsabilidad de línea y función de staff. En otros términos, los gerentes de línea tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RH. La recolección de datos e información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el geren-

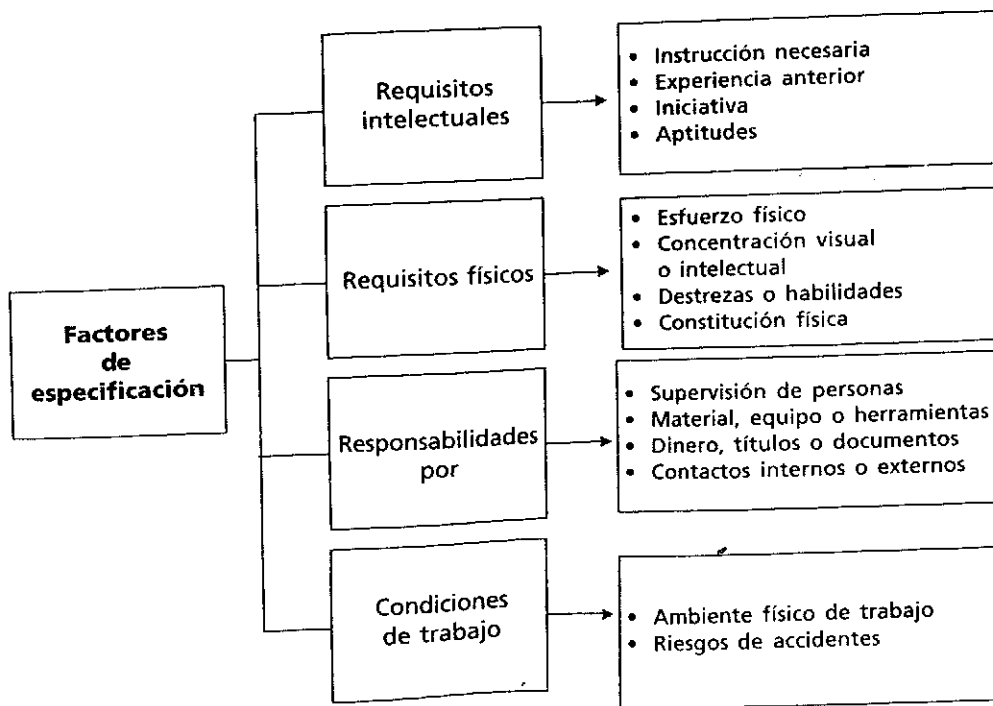


Figura 7.14

Factores de especificación en el análisis de cargos.

te, el ocupante del cargo o un especialista en RH, que generalmente recibe el nombre de analista de cargos. Cada vez más, los gerentes están asumiendo la responsabilidad de línea en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus empleados y aumentar la eficacia y la satisfacción de las personas. Por consiguiente, es necesario conocer los métodos de recolección de datos, para describir y analizar los cargos.

Métodos de recolección de datos sobre cargos

Existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos: entrevista, cuestionario y observación. A continuación, se examinará cada uno de esos métodos.

Método de la entrevista

La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en los casos de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios, vendedores, etc. El supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo.

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿De qué le informa?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

Muchas entrevistas se estructuran en una lista de preguntas cuyas respuestas escribe el entrevistador en el momento de la entrevista.



Método de la entrevista

Pros

1. Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado.
2. Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.

Figura 7.16

Participación de los involucrados en la recolección de datos.

Métodos de recolección de información	Participación del analista de cargo	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista recolecta datos mediante la entrevista	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe datos a través del cuestionario	Participación activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario
Observación	Participación activa. El analista recoge datos mediante observación	Participación pasiva. El ocupante sólo trabaja mientras el analista observa

Tareas: series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo necesarias para producir determinado resultado (por ejemplo, unidad de producción o servicio al cliente).

Posición: responsabilidades y deberes de una persona.

Cargo: agrupación de posiciones semejantes en sus deberes; por ejemplo, un programador o un vendedor.

Familia de cargos: grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.

Método del cuestionario

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor.

El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Etapas del proceso de análisis de cargos

El proceso de analizar los cargos comprende seis etapas o fases representadas en la figura 7.17. El proceso debe tener en cuenta que la organización no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio dinámico. Los cargos se

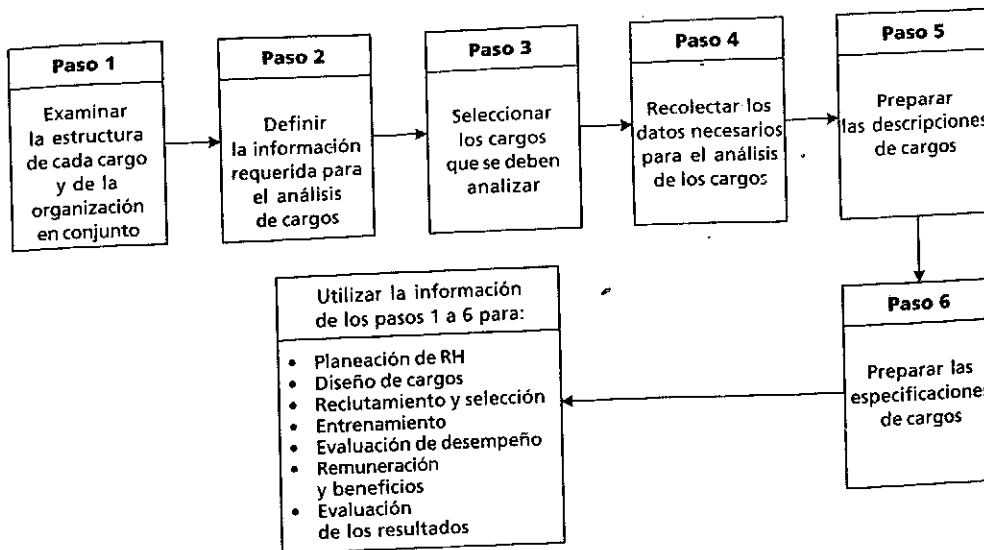


Figura 7.17

Los seis pasos del proceso de análisis de cargos²⁹.

deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido.

El programa de descripción y análisis de cargos se debe planear y desarrollar de manera cuidadosa. Los principales aspectos son:

Pasos	Aspectos que se deben considerar
1. Revisar información preliminar sobre el cargo	a. Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo. b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista. c. Anotar los principales ítemes oscuros o ambiguos, que requieran más claridad.
2. Conducir las entrevistas	a. Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un supervisor o empleado experimentado. b. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado). c. Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).
3. Consolidar la información sobre el cargo	a. Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo. b. Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación. c. Verificar que todos los ítemes de la lista inicial y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del cargo	a. La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa más la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo. b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa. c. El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.

Figura 7.18

Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos³⁰.

Aspectos importantes de un programa de descripción y análisis de cargos³¹

Sea claro. La descripción de cargos debe ser un retrato de la posición; en consecuencia, los deberes se deben definir con claridad.

Indique el nivel de autoridad: defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo utilizando frases sencillas; incluya todas las relaciones importantes del cargo.

Sea específico: utilice frases para mostrar: 1. Tipo de trabajo; 2. Grado de complejidad; 3. Grado de habilidades requeridas; 4. Grado de rutinización de los problemas; 5. Responsabilidad por cada fase del trabajo; 6. Grado y tipo de atribución. Utilice verbos de acción como analizar, montar, planear, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc. Los cargos situados en niveles más bajos de la organización requieren deberes o tareas más detalladas, mientras las posiciones más elevadas se relacionan con aspectos más amplios.

Sea breve: definiciones cortas y precisas son las más indicadas.

Verifique: finalmente, observe si la descripción es adecuada, mediante la pregunta: "¿Comprendería un empleado cuál es su trabajo al leer esta descripción?".

La primera medida de Mario Esteves fue enseñar a los gerentes y sus empleados los métodos de descripción y análisis de cargos, pues quería que los cambios comenzasen por los gerentes, para descentralizar el rediseño de cargos de la compañía. ¿Qué haría usted en el lugar de Esteves?

Empleos de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, etc. Casi todas las actividades de RH se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos.

Los objetivos de la descripción y el análisis de cargos son³²:

1. *Ayudar al reclutamiento:* definición del mercado de RH en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.
2. *Ayudar a la selección de personas:* perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y tests de selección.
3. *Brindar material para entrenamiento:* contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
4. *Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos:* factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para investigación de salarios, etc.
5. *Evaluar el desempeño:* definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc.
6. *Servir de base para programas de higiene y seguridad:* información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.
7. *Guiar al gerente:* información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.

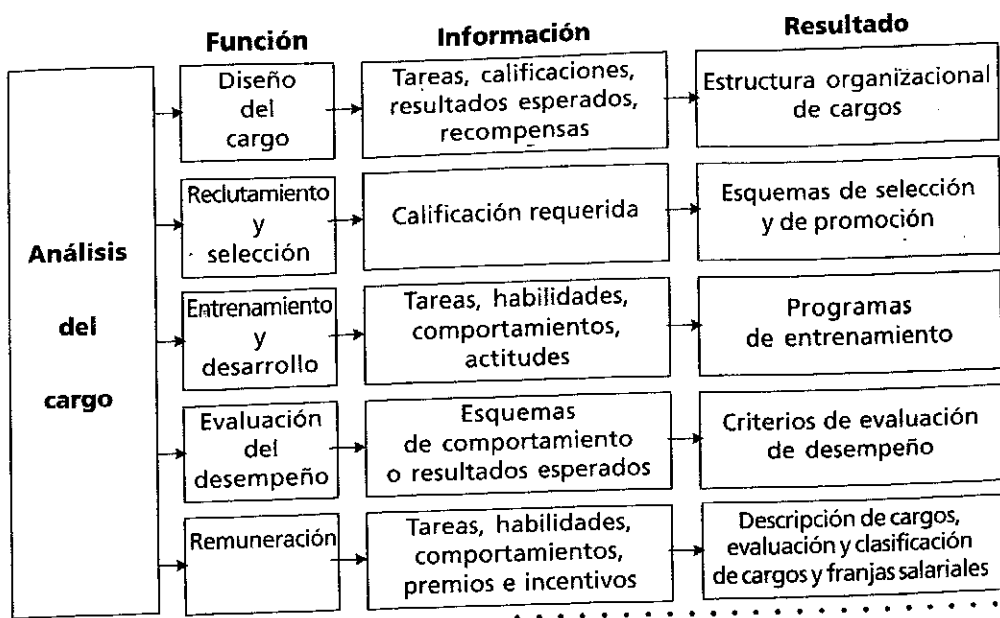


Figura 7.19
 Empleos de la información del análisis de cargos³³.

La figura 7.19 muestra los diferentes usos de la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos.

¿Cuál es el diseño organizacional más adecuado, según usted?³⁴

Cada organización tiene su propia estructura organizacional, que representa la división interna del trabajo y la manera como se interrelacionan sus unidades para conseguir los objetivos generales. En el ejercicio siguiente, responda a cada pregunta con su preferencia personal utilizando la escala de valores:

- 5 = Prefiero totalmente
- 4 = Prefiero parcialmente
- 3 = Estoy indeciso
- 2 = Discrepo parcialmente
- 1 = Discrepo totalmente

¿Le gustaría trabajar en una organización que tenga las siguientes características?:

1. Sólo la cúpula de la organización define los objetivos.
 2. Los métodos y procedimientos de trabajo se especifican previamente.
 3. Sólo la alta administración toma las decisiones más importantes.
 4. Mi lealtad cuenta más que mi habilidad para ejecutar el trabajo.
 5. La organización representa líneas claras de autoridad y responsabilidad.
 6. La alta administración es firme y decidida.
 7. Mi carrera es planeada por mí.
 8. Puedo especializarme en cualquier tipo de actividad.
 9. Mi tiempo de servicio es tan importante como mi nivel de desempeño.
 10. La empresa me ofrece sólo la información necesaria para mi trabajo.
 11. La empresa tiene una cadena de mando bien establecida.
 12. Las reglas y procedimientos de la empresa son aceptados igualmente por todos.
 13. Las personas aceptan la autoridad jerárquica de los jefes.
 14. Las personas son leales a sus jefes.
 15. Las personas hacen exactamente lo que se les ordenó y aquello para lo que fueron instruidas.
 16. Las personas reciben orientación antes de cumplir las tareas.
- El total de puntos para las preguntas anteriores fue _____.

Este cuestionario mide sus preferencias personales para trabajar en una organización mecanicista u orgánica. Cuanto mayor sea el total de puntos (más de 64), más se acomodará a un diseño mecanicista; cuanto menor sea el total de puntos (menos de 48), más le convendrá un diseño orgánico. Un total de puntos entre 48 y 64 permite adaptación relativa en cualquiera de los diseños organizacionales. La preferencia organizacional es un aspecto importante en su elección de trabajo. No olvide que las organizaciones modernas están migrando hacia las características orgánicas.

NUMMI³⁵

General Motors de Estados Unidos descubrió que asociarse con empresas japonesas es una buena fuente de *benchmark*, sin ir a Tokio para examinarlas de cerca. En consecuencia, GM emprendió un *joint venture* con Toyota para construir una fábrica de automóviles en California, Estados Unidos: NUMMI, New United Motors Manufacturing Inc., empresa de alta tecnología y con estilo simplificado y emprendedor. Ambas, GM y Toyota establecieron una filosofía formal básica para la nueva empresa, que incluía los siguientes elementos:

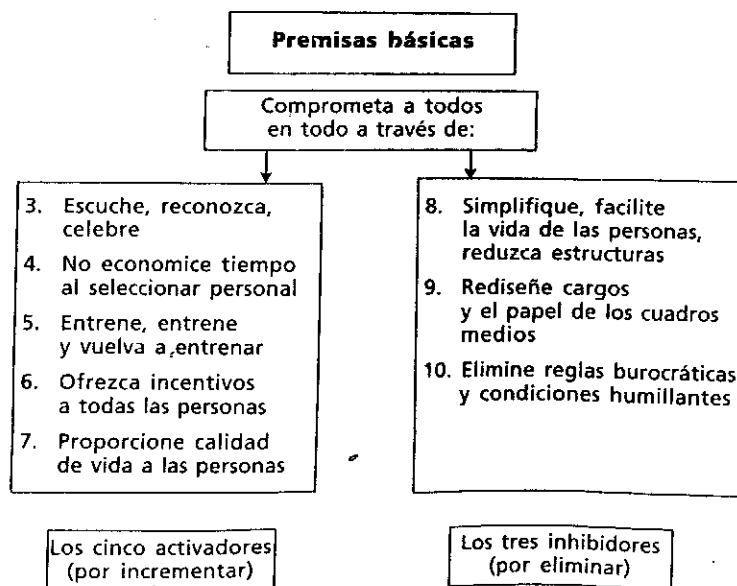
1. *Kaizen*, la continua búsqueda de la perfección.
2. Desarrollo exhaustivo del potencial humano.
3. *Jikoda*, superación de la calidad.
4. Consolidación de la confianza mutua.
5. Desarrollo de equipos de trabajo.
6. Premisa de que todo empleado es un director.
7. Proporcionar un modo de vida estable a todo el personal.

Apoyándose en sistemas sencillos, sólido entrenamiento de personal y otras medidas semejantes, estos siete elementos mejoraron extraordinariamente el rendimiento a corto plazo. El secreto de NUMMI fue la interacción y el funcionamiento simultáneo de todos estos elementos para crear flexibilidad a través de la participación de las personas y proporcionar excelentes lecciones, tanto en organización como en retorno y utilidades.

Para crear flexibilidad a través de la participación intensa de las personas, Tom Peters da algunas pautas, sintetizadas en la figura 7.20³⁶.

Estas guías son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y eliminar los tres inhibidores que la restringen y limitan.

Figura 7.20
 Pautas para la flexibilidad organizacional, según Tom Peters.



Preguntas

1. ¿Qué puede aprender una empresa de la fusión con otras empresas?
2. ¿Qué entiende usted por *benchmarking*?
3. ¿Cómo analiza la filosofía de NUMMI?
4. ¿Cómo crear condiciones para alcanzar el *empowerment*?
5. Explique los cinco activadores y los tres inhibidores.
6. Explique cómo puede afectar el diseño de cargos a los activadores e inhibidores.

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional en que está contenida. Los cargos forman parte de la estructura de la organización. Cargo es la composición de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. El diseño de cargos implica la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos. El más antiguo modelo de diseño de cargos es el clásico o tradicional, elaborado por la administración científica y por los defensores de la burocracia. Se basa en el modelo de sistemas cerrado, que acata la teoría de la máquina, pues da a las personas el mismo tratamiento que a las máquinas y los recursos físicos. El diseño clásico tiene ventajas y desventajas. El segundo modelo es el humanista, desarrollado a partir de la experiencia de Hawthorne, preocupado sólo por los aspectos de contexto y no por el contenido de los cargos. El tercer modelo es el situacional, que representa el enfoque más amplio y actual. Se basa en las cinco dimensiones esenciales del cargo: variedad, autonomía, significado, identidad y retroalimentación. Estas cinco dimensiones provocan tres estados psicológicos críticos en las personas: percepción del significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo. El modelo situacional permite el enriquecimiento de cargos, sea lateral u horizontal, para mantener el ajuste del cargo a las demandas del crecimiento personal del ocupante y convertirlo en un factor motivacional intrínseco. La aplicación de las cinco dimensiones y de los tres estados psicológicos se logra a través de seis conceptos implementadores: tareas combinadas, unidades naturales de trabajo, relaciones directas con el cliente, carga vertical, retroalimentación y grupos autónomos. Para saber cómo se diseñó el cargo, existen, la descripción y el análisis de cargos. La descripción define qué hace el ocupante, cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace, mientras el análisis se preocupa por determinar los factores de especificación (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo). Los métodos de análisis de cargos son entrevista, cuestionario y observación. La descripción y el análisis de cargos sirve de base a todas las actividades de RH.



1. ¿Cómo afecta la estructura organizacional los cargos de una organización?
2. Defina diseño de cargos.
3. Explique el modelo tradicional de diseño de cargos y las características.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones del diseño clásico de cargos?
5. Explique el modelo humanista y sus características.
6. Explique el modelo situacional y sus características.
7. Describa las cinco dimensiones profundas y sus características.
8. Explique los tres estados psicológicos críticos.
9. Explique los seis conceptos implementadores en el diseño de cargos.
10. ¿Qué es enriquecimiento de cargos? ¿Cuándo es lateral u horizontal?
11. ¿Qué significa *empowerment*?
12. Explique la reestructuración de Asea Brown Boveri.
13. Defina descripción de cargos y dé ejemplos.
14. Describa el cargo que usted ocupa en la actualidad.
15. Defina análisis de cargos y dé ejemplos.
16. Analice el cargo que usted ocupa en la actualidad.
17. ¿Cuáles son los principales factores de especificación utilizados?
18. Explique el método de entrevista en la recolección de datos sobre cargos.
19. Explique el método del cuestionario.
20. Explique el método de la observación.

21. Describa las etapas de un programa de descripción y análisis de cargos.
22. ¿Cuáles son las principales aplicaciones de la descripción y el análisis de cargos?
23. Explique el caso de NUMMI.



- ¹ Fuente: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, edición compacta, São Paulo, 1997, p. 299.
- ² Tomado de Idalberto Chiavenato. *Como transformar RH—de um centro de despesa—em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 1996, pp. 110-112.
- ³ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, Englewood-Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 94.
- ⁴ George T. Milkovich y John W. Boudreau. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 129.
- ⁵ John M. Ivancevich. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, p. 160.
- ⁶ Fuente: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools, Washington, DC, U.S. Department of Labor, junio de 1991, p. 12.
- ⁷ Idalberto Chiavenato. *Recursos humanos*, edición compacta, São Paulo, Editora Atlas, 1997, pp. 285-286.
- ⁸ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 286-287.
- ⁹ Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?", en Keith Davis. *Organizational Theory: A Book of Readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.
- ¹⁰ Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, São Paulo, Makron Books, 1995, pp. 96-99.
- ¹¹ Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*, São Paulo, Makron Books, 1995, p. 96.
- ¹² Frederick Herzberg. *The Work and Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publ. Co., 1966.
- ¹³ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 91.
- ¹⁴ Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 130.
- ¹⁵ J. Richard Hackman y Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.
- ¹⁶ J. Richard Hackman et al. "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, verano de 1975, pp. 55-71.
- ¹⁷ Adaptado de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, p. 256.
- ¹⁸ Adaptado de John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, John Wiley & Sons, 1996, p. 393.
- ¹⁹ John R. Schermerhorn Jr., *op. cit.*, p. 275.
- ²⁰ Tomado de Tom Peters. *Liberating Management*, Nueva York, Alfred Knopf, 1992, p. 9.
- ²¹ Adaptado de John M. Ivancevich y Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*, Homewood, Ill., SPI/Irwin, 1990, p. 500.
- ²² David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. 141.
- ²³ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 98.
- ²⁴ Gary Dessler. *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1997, p. 96.
- ²⁵ David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins., *op. cit.*, p. 136.

- ²⁶ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 97.
- ²⁷ Gary Dessler, *op. cit.*, p. 83.
- ²⁸ Tomado de Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data", Washington, DC, US Government Printing Office, 1973.
- ²⁹ Adaptado de John M. Ivancevich., *op. cit.*, p. 159.
- ³⁰ Adaptado de George T. Milkovich y John W. Boudreau. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 156.
- ³¹ Adaptado de Ernest Dale. *Organizations*, Nueva York, American Management Association, 1967.
- ³² Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 119-120.
- ³³ Adaptado de George T. Milkovich y John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 139.
- ³⁴ Adaptado de Carol Hymowitz. "Which Corporate Culture Fits You?", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 1989, p. B1.
- ³⁵ Tom Peters. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Barcelona, Ed. Folio, 1989, p. 375.
- ³⁶ Tom Peters, *op. cit.*, p. 376.