

Jueves, 16 de agosto del 2007

Políticas de Gerencia y Manejo de Personal, Diseño de puestos de trabajo

Es muy extraño encontrar un gerente que realmente esté satisfecho con el desempeño de su equipo. Sin embargo, es igual de extraño encontrar un gerente que sepa exactamente que es lo que quiere de su equipo y en especial, de cada miembro que compone ese equipo. Esta realidad se hace obvia al momento de realizar las evaluaciones periódicas de personal. Nos resulta imposible realizar una evaluación imparcial si ni siquiera se tiene un parámetro contra el cual evaluar: La descripción del puesto de la persona que estamos evaluando.

A continuación un conjunto de puntos claves para definir los puestos de trabajo en su organización.

No se pueden crear puestos de trabajo universales. Dos personas distintas verán el mismo puesto de trabajo desde dos puntos totalmente distintos. El efecto externo también es grande y los comentarios de personas alrededor de un colaborador pueden afectar su motivación para el trabajo.

No todos quieren un trabajo de grandes retos. De acuerdo a la personalidad de cada quien, algunas personas rendirán mejor en puestos exigentes y otros no. Esto se debe al deseo de superación y crecimiento de cada persona. Algunas personas nunca se emocionarán por el trabajo.

La cuatro acciones a seguir para que el diseño de puestos de trabajo incremente la productividad son:

Combinación de tareas. Se deben agrupar diversas tareas y combinar en un módulo más grande de trabajo. Esto le permite al empleado desarrollar una variedad de tareas y así desplegar más sus habilidades y destrezas y concretar con su trabajo un logro significativo y completo. Esto incrementa la identificación y sentimiento de propiedad del trabajo.

Establecer relaciones con clientes. El cliente es el usuario final del producto o servicio sobre el cual el colaborador trabaja. (Puede ser un cliente o externo). Siempre que se pueda se debe de tratar de establecer un relación directa entre el colaborador y el cliente. Esto hace que el trabajo sea más diverso, interesante y permite que el empleado reciba retroalimentación directa respecto a su rendimiento y se sienta más "dueño" de su trabajo.

Expandir los trabajos verticalmente. Esta técnica le da la oportunidad a los colaboradores de poder realizar tareas anteriormente reservadas para gerencia. Su fin es cerrar la brecha entre "hacer" y "controlar" el trabajo. Al mismo tiempo incrementa autonomía. Se pueden utilizar equipos manejados autónomamente.

Apertura de canales de retroalimentación. Esto no solo permitirá a los empleados saber que tan bien están rindiendo en su trabajo sino que si están mejorando, empeorando o manteniéndose constantes. Esta retroalimentación debe de ser constante y directa, no esporádica por parte de gerencia.

Los beneficios que se obtienen al tener una operación fluida en donde cada persona sabe exactamente que se espera de ella y como su rol en el equipo es significativo para la organización son invaluable. Dedique una buena cantidad de tiempo de planeación al diseño "inteligente" de puestos de trabajo y vea como sus capacidades para delegar y el rendimiento de su equipo mejora inmediatamente.

Table de Contenidos de la Serie Completa:

- Conducción de Entrevistas
- Motivación de Personal
- Liderazgo en la Empresa
- Comunicación dentro de la Empresa
- Estructuración de equipos en la Empresa
- Manejo de Conflictos
- Diseño de Puestos de Trabajo
- Evaluación y Rendimiento
- Lidiando con Cambios