

EL DISEÑO DE PUESTOS LABORALES PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL IMA PLÁSTICOS DE MATANZAS

THE DESIGN OF PUT LABOR FOR THE PROJECT OF LOCAL DEVELOPMENT PLASTIC IMA OF MATANZAS

Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez (0000-0002-0321-3592), Universidad de Matanzas

sergio.polledo@umcc.cu

Resumen

Diseñar es un acto de relevancia si de mejorar continuamente se trata. La conceptualización del modelo económico y social cubano permite integrar distintas formas de gestión socioeconómica basadas en la ciencia y la innovación. Esta monografía tuvo como objetivo proponer un procedimiento metodológico para diseñar puestos laborales en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas. Para alcanzar tal propósito se dispuso de métodos y técnicas entre los que se incluyeron la observación, el análisis de documentos, la encuesta y el panel de expertos; también se emplearon herramientas auxiliares como las aplicaciones informáticas *Excel para Windows*, *Visio 2010*, *SPSS versión 22*; y el gestor bibliográfico *EndNote X7*; todos armonizados desde un enfoque de sistema, lo que permitió acopiar la información necesaria y suficiente para el desarrollo de la investigación y evaluación de sus resultados.

Palabras claves: *diseño, procedimiento, puesto laboral*

Abstract

Design is an act of relevance if of improving continually it is. The conceptualization of the pattern economic and social Cuban allows to integrate different forms of socioeconomic administration based on the science and the innovation. This monograph had as objective to propose a methodological procedure to design labor positions in the project of local development Plastic IMA of Matanzas. To reach such a purpose he/she had methods and techniques among those that the observation, the analysis of documents, the survey and the panel of experts were included; auxiliary tools were also

used as the computer applications Excel for Windows, Visio 2010, SPSS version 22; and the bibliographical agent EndNote X7; all harmonized from a system focus, what allowed to gather the necessary and enough information for the development of the investigation and evaluation of their results.

Key words: *design, procedure, labor position*

Los puestos laborales en una organización son los puntos vinculantes entre los trabajadores y la empresa, determinan las condiciones laborales, salario, así como beneficios sociales y el grado profesional de los colaboradores que integran dicho espacio laboral .

Desde de la década de 1980 del siglo pasado, la literatura científica nacional e internacional reconocen al Capital Humano como el factor de ventaja competitiva más importante de las organizaciones .

El diseño de puestos deviene clave en las empresas, ello las mantiene ordenadas y a su vez determina las funciones, responsabilidades y competencias que debe poseer cada empleado .

En concordancia con los fundamentos planteados, en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas aun se observan potencialidades de mejoras de sus puestos de trabajo; lo que justifica la presente investigación, cuyo objetivo es proponer un procedimiento para el diseño de puestos laborales en el referido proyecto¹.

Para lograr el propósito definido se conformó un sistema de métodos y técnicas como la observación, el análisis documental, la encuesta y el panel de expertos. Los resultados logrados confirman la pertinencia del instrumento aplicado.

La elaboración de los profesiogramas responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos" (Sánchez, 2018, p. 38). Criterio tomado por los autores de este material para el desarrollo e implementación del procedimiento metodológico.

La variable laboral denominada competencias permite establecer un pronóstico cercano en torno al rendimiento del trabajador, lo que permite estudiar y determinar el desempeño del Capital Humano en su puesto . De ahí la importancia de tener en cuenta esta cualidad para el diseño de los puestos de trabajo.

¹ En una versión mejorada.

La competitividad representa una exigencia para cualquier persona que realiza una actividad productiva o de servicio, es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo, es un factor clave para emprendedores; se trata de las potencialidades de crecimiento individual y colectivo .

El procedimiento metodológico para el diseño de puestos laborales

La metodología² localiza y delimita un problema, permite recolectar datos importantes para generar hipótesis que posteriormente sean probadas o respaldadas .

El proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas es el emprendimiento encargado de la producción y comercialización de conductos de fluidos y envases a partir del plástico como materia prima básica, sus principales destinatarios son entidades estatales de alcance provincial y nacional, fundamentalmente, conforme al estado de su capacidad productiva y de servicios.

El diseño del procedimiento se despliega con respecto a presupuestos teóricos asumidos, tales como:

- Carácter inclusivo.
- Espacio participativo.
- Compromiso con los resultados.
- Visión de sistema.
- Su enfoque a proceso.
- Su autorregulación.
- Su filosofía de mejora continua.

Igualmente, se ordena en partes y etapas sustantivas.

A. Partes sustantivas del procedimiento:

1. Fundamentación

Este componente está encargado de mostrar el procedimiento como herramienta estratégica y cultural del proyecto. Entre los elementos a tener en cuenta destacan:

- La importancia de los cambios a obtener.
- Factores claves de éxito, tanto internos como del entorno.
- Existencia y disponibilidad de los recursos principales, como:
 - Humanos. Preparación de los sujetos de la tarea.

² Proceder genérico.

- Informativo. Facilidades de tecnologías de manejo de información y comunicaciones (TIC).
- Materiales. Gastables de oficina.
- Tiempo. Horizonte temporal para la conclusión de la tarea, primer ciclo.

2. Objetivos a lograr

Se describe como las metas a conseguir con esta herramienta. Puede definirse un objetivo general y otros de mayor especificidad; debe tenerse en cuenta que el conjunto de los específicos debe ser equivalente al objetivo general predeterminado; los objetivos deben ser:

- Precisos. Expresar con claridad el estado o cualidad a alcanzar.
- Medibles. Que de algún modo viable puedan ser evaluables de forma cuantitativa o cualitativa a fin de poder tomar decisiones consecuentes.
- Retadores. Deben implicar la aparición de nuevas competencias y resultados de trabajo.

3. Estado del puesto

Conlleva dos momentos:

- Diagnóstico. Estado actual.
- Pronóstico. Posible contexto de aplicación.

4. Estructura básica de un puesto

Elementos esenciales:

Datos generales

- Denominación del cargo.
- Departamento o área.
- Ubicación en la organización del proyecto (organigrama).
- Puesto a quien reporta.
- Puestos que le reportan.
- Puesto(s) que le reportan directamente.
- Puesto(s) que le reportan indirectamente.

Descripción genérica:

- Misión o encargo social.
- Descripción específica:

- Actividades diarias o permanentes.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Relaciones internas y externas.
- Responsabilidades.
- Estándares de calidad.

Exigencias del puesto:

- Escolaridad.
- Idoneidad demostrada.
- Conocimientos específicos.
- Rango de edad.
- Características físicas.

Condiciones de trabajo (exigencias fundamentales de seguridad y salud):

- Posición predominante.
- Ambiente.
- Esfuerzo.
- Riesgos.
- Enfermedades.

Características del comportamiento:

- Psicológicas.
- Sociales.

Competencias laborales proyectadas:

Constituyen las aptitudes del trabajador que están causalmente relacionadas con su condición de éxito en su puesto y, por tanto, en la organización (el proyecto). Se proyectan en cinco dimensiones claves (pueden ser más, u otras):

- Saber. El nivel de instrucción alcanzado a favor del funcionamiento correcto del puesto.
- Saber hacer. Las habilidades, para la adquisición de sus conocimientos, así como su apropiada aplicación desarrolladora.
- Querer hacer. La motivación por realizar el contenido del puesto y lograr sus objetivos.

- Poder hacer. La capacidad para ejecutar las tareas previstas en su puesto en las condiciones imperantes.
- Saber estar. Es inherente a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a la gestión del puesto.

B. Etapas sustantivas del procedimiento:

I.1. Previa. Precedente a su ejecución, fase preparatoria; en la que se crean las condiciones para el trabajo de campo.

I.1.1. Tareas principales que incluye:

- Asignación del estudio; es el acto en que el nivel administrativo del proyecto, encomienda a un coordinador técnico la acción de diseñar (o ajustar) el puesto laboral (o los puestos). Se induce fundamentalmente la comprensión de la tarea, así como la motivación por los resultados que se esperan.
- Creación del equipo técnico; es la designación de un coordinador técnico competente para desplegar el servicio con la calidad que se requiere. Sus resultados esperados son la pertinencia del equipo técnico y un ambiente apropiado de trabajo.
- Aseguramientos fundamentales; se trata de la posibilidad de la administración del proyecto de garantizar los insumos claves. El objetivo es lograr el aprovisionamiento de locales, la disponibilidad de medios de cómputo, tener los materiales de oficina, asegurar la alimentación, contar con los posibles medios de transporte, comunicar los límites de facultades y tener el personal de contacto para la coordinación administrativa o la asistencia técnica.
- Elaboración del cronograma general de acciones; su importancia está dada por la necesidad de contar con un medio organizativo. Como meta a la que se aspira en este paso, dada su objetividad, es contar con un factor de disciplina durante el proceso de diseño.

I.1.2. Métodos y técnicas principales que incluye:

- El análisis de documentos (registros vigentes, informes de balances).
- La observación.
- La entrevista.
- Los estadísticos descriptivos (fundamentalmente).

- Triangulación metodológica.

II. Trabajo de campo. En el curso de su ejecución, fase intermedia.

Es la labor técnica a ejecutar con el puesto, su importancia radica en que permite intervenir directamente sobre el puesto laboral y su ambiente de trabajo.

II.1. Tareas principales que incluye:

1) Análisis del puesto, que posibilita precisar sus aspectos claves a fin de estudiar el estado de su contenido:

- Formalización del puesto. Se consigue precisar si existe el diseño por el que se realizan las acciones, su estructura y otros aspectos organizativos.
- Gestión del puesto. Se persigue la concordancia entre lo que se debe hacer, según diseño anterior, y lo que realmente se realiza en la práctica(se evalúa la discrepancia).
- Salidas del puesto. Se constata, con o sin participación, los egresos del puesto, su calidad, y gastos adicionales incurridos.
- Opinión del ocupante del puesto. Se esperan obtener criterios sobre los conocimientos específicos del titular, sus habilidades laborales, sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas, su capacidad para resolver problemas no previstos y antigüedad en el cargo; asimismo, adecuación de las operaciones laborales normalizadas, percepción del clima de trabajo, percepción de comodidad en el puesto, satisfacciones e insatisfacciones; recomendaciones de mejoras que propone.

2) Descripción del puesto, consiste en la reflexión crítica acerca de su contenido, sus principales operaciones tanto las diarias, las periódicas, como las eventuales; también sobre las condiciones de seguridad y salud para el desempeño exitoso, incluye:

- Valoración del mapa de relaciones (general del área de trabajo o del proyecto). Se espera tener información sobre el estado actual.
- Valoración del mapa de procesos (más específicos del puesto). Se espera tener información sobre el estado actual.
- Valoración del balance de carga y de capacidad. Se espera tener información sobre el estado actual.
- Valoración de la tecnología disponible (maquinarias y manuales de explotación). Se espera

- tener información sobre el estado actual.
- Valoración de las condiciones de seguridad y salud (existentes y perspectivas). Se espera tener información sobre el estado actual.
 - Valoración de mapa de relaciones (general del área de trabajo o empresa). Se espera tener información sobre el estado actual.
 - Valoración del mapa de procesos (más específicos del puesto). Se espera tener información sobre el estado actual.
 - Valoración del balance de carga y de capacidad. Se espera tener información sobre el estado actual.
 - Valoración de la tecnología disponible (equipos y manuales de explotación). Se espera tener información sobre el estado actual.
 - Valoración de las condiciones de seguridad y salud (existentes y perspectivas). Se espera tener información sobre el estado actual.
- 3) Diseño (actualización, o rediseño) del puesto, a partir de los resultados integrales del análisis y descripción realizados, se asegura conseguir mejoras basadas en las competencias laborales necesarias; en el marco de las condiciones actuales y futuras pronosticadas; precisa:
- Estudio de la estrategia empresarial (proyecto) y resultados de su despliegue. El objetivo es superar debilidades, así como afianzar fortalezas.
 - Estudio del estado del arte y de la práctica en un ámbito de mayor alcance. El objetivo es superar debilidades, así como afianzar fortalezas.
 - Pronóstico del escenario más probable de actuación (estabilidad en los aseguramientos logísticos, y otros básicos). El objetivo es identificar amenazas y oportunidades.
 - Estudio del inventario de personal competente o con posibilidades inmediatas. El objetivo es contar con la totalidad del Capital Humano con potencialidad de éxito en el puesto.
 - Elaboración de un puesto más ajustado a las condiciones presentes y futuras previsibles. El objetivo es proponer a la empresa (administración del proyecto) un puesto laboral de mayor competitividad, que se ajuste al momento y derive en beneficios sostenibles a mediano y largo plazo.

II.2. Métodos y técnicas principales que incluye:

- El análisis de documentos (registros, informes parciales).
- La observación.
- La entrevista.
- La encuesta.
- Los sociogramas (y otras técnicas).
- Los estadísticos descriptivos (básicamente).
- Triangulación metodológica.

III. Autocontrol. Posterior a su ejecución, fase final y premisa para el reinicio del ciclo para su mejora. Se reconoce como una etapa predominante, pero tiene presencia en todo el proceso de diseño.

Consiste en un mecanismo de reflexión sobre lo que se hace y se ha hecho antes a fin de mejorarlo en el futuro.

III.1. Tareas principales que incluye:

- Intercambio con directivos, se desarrollan encuentros sistemáticos con los directivos (internos y externos del proyecto) designados de conformidad con el plan de trabajo; es vital desde el trabajo técnico satisfacer las demandas del cliente principal que es el propio proyecto de desarrollo local en su conjunto. Se espera socializar los juicios parciales y finales sobre la labor realizada, escuchar y valorar recomendaciones, para su implementación.
- Intercambio con expertos, se incorpora para tener en cuenta personal ajeno al proyecto con apropiada experticia, tanto en perfeccionamiento de puestos como en el desempeño de los mismos; se valora la posibilidad de consultar jubilados de actividades afines, entre otras opciones. Se espera socializar los juicios parciales y finales sobre la labor realizada, escuchar y valorar recomendaciones, para su implementación.

III.2. Métodos y técnicas principales que incluye:

- El análisis de documentos (registros vigentes, informes de balances).
- La entrevista.
- La encuesta.
- Los sociogramas (y otras técnicas afines).

- Los estadísticos descriptivos (principalmente).
- La triangulación metodológica.
- El enfoque de sistema.

Estas pautas y acciones, únicamente integradas, proporcionan la necesaria novedad y eficacia del procedimiento metodológico que se propone para el diseño y ajuste de puestos laborales en el proyecto de referencia .

1. Existe una variedad notable de fuentes teóricas sobre el puesto laboral que tratan distintos aspectos notables del tema; sin embargo, a partir del estudio previo realizado se constató la necesidad y el espacio para investigar su procedimiento de diseño y ajuste en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas, lo que se confirmó como el objeto de estudio del presente Trabajo de diploma.
2. La metodología propuesta para el diseño de puestos laborales en la entidad definida, por el rigor en su proceso de obtención deviene herramienta de apropiada confiabilidad para las transformaciones estructurales que demanda el proyecto en sus condiciones actuales y futuras previsibles de gestión en el territorio.
3. Los resultados positivos y consistentes constatados durante la sistematización de antecedentes, diseño del procedimiento metodológico, así como la obtención de argumentos de pertinencia obtenidos durante su aplicación, se corresponden con el cumplimiento del objetivo planteado para este artículo. No obstante, aun se observan aspectos por desarrollar.

Referencias bibliográficas

Bonilla Jurado, D.; Salinas Morales, D. y Cavero Álvarez, O. (2018). Modelo de valuación de puestos de trabajo (vpt) basado en el método de puntuación. *Universidad Ciencia y Tecnología, Volumen Especial (1)*, 45-52.

<http://www.ethernet.educ.et>

Castillo Sarabia, J. C. y Villalpando Cadena, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14(1), 31.

[http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14\(1\)30-51.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14(1)30-51.pdf)

- Cuesta-Santos, A. y Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. *Desafíos para Cuba. Ingeniería Industrial*, 34(2), 135-145.
<http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Guevara Alban, G. P.; Verdesoto Arguello, A. E. y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 163-173.
<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hernández Rodríguez, A. (2021). *Metodología para el diseño de puestos de trabajo en la Empresa Provincial de Transporte Matanzas*. (Tesis de Ingeniería Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
<http://repositorio.cict.umcc.cu>
- Marín Troche, A. (2021). *Sistema de acciones directivas para el Cuadro político del Ministerio del Interior en Matanzas*. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
<http://repositorio.cict.umcc.cu>
- Morrongiello, N. y Nicolaci, M. (2018). Competencias Evolutivas del Nivel Superior (CENS). *Facultad de Ingeniería*, 187. <http://repositorio.unlz.edu.ar:8080/bitstream/handle/123456789/23/Morrongiello%20Nicolaci%20-%20Competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Pardo, M. (2019). *Sistema de acciones directivas para la atención a la Cantera de Jóvenes del Ministerio del Interior en Matanzas*. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
<http://repositorio.cict.umcc.cu>
- Sánchez Naula, M. R. (2018). *Elaboración del organigrama institucional y levantamiento de profesiogramas del área Administrativa. Caso Importadora Comercial El Hierro Cia*. (Licenciada en Psicología del Trabajo), UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16508/1/UPS-CT007999.pdf>
- Torres, J. L. y Jaramillo, O. (2000). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramientas para la gestión del talento humano *Universidad del Norte, Perú*.
<http://www.Books.google.com>