

DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

• CONTEXTO

- **ROL SOCIAL:** Dentro de este grupo, el rol o papel social define la actuación que realiza la organización en el seno de la sociedad, y la filosofía y objetivos primarios que inspiran sus acciones. En este sentido, Catalana Occidente pretende cubrir la necesidad social de asegurar a las personas y bienes, enmarcando esta actividad en una filosofía que busca, según recoge su plan estratégico, por un lado, mantener una rentabilidad estable con los márgenes de solvencia necesarios para asegurar beneficios a sus accionistas, dentro del rango en el mercado en el que está especializada (pequeñas y medianas empresas u mercados particulares) y, por otro, estar al día innovando constantemente para situarse en una posición óptima frente a la competencia.
- **AMBIENTE:** En el caso que nos ocupa el entorno que influye directamente en la organización estaría constituido por el conjunto de clientes (mercado). La demanda de éstos es relativamente estable en cuanto a que hay una serie de seguros que se mantienen en el tiempo, sin olvidar que las nuevas necesidades de los clientes, debidas a cambios sociales, dan carácter de inestabilidad al ambiente, que obliga a innovaciones de los productos demandados. A ello se une la revolución tecnológica (informática...), que influye dinamizando los procedimientos a todos los niveles de la organización.

Además, el mercado y competencia obligan a una reestructuración continua de costes y estrategias, como los accionistas de la empresa (a los que hay que asegurar un margen de beneficios), que, al ser propietarios afectan en último término a su gerencia. La patronal del seguro que regula la competencia entre las empresas aseguradoras, a través de reuniones periódicas en las que se fijan precios y tipos de seguros.

También el Estado, y todo el aparato legal supeditado a él, restringe la flexibilidad de acción, como por ejemplo, el banco de España, que determina el interés de un tipo de seguro. Esto influye a diario en la empresa.

Asimismo, las condiciones económicas de nuestra zona geográfica concreta caracterizada por una menor riqueza económica que otras zonas de España. A nivel local, nuestra unidad está situada físicamente en la zona de Nervión, caracterizada por la concentración de oficinas y empresas de servicios, favoreciendo la captación de posibles clientes. Todo ello enmarcado lógicamente en un sistema de mercado capitalista.

La organización total de Catalana Occidente es También considerada como parte del entorno de la unidad comercial estudiada, puesto que hay una gran influencia de los factores estructurales y a las consecuencias sobre el comportamiento de los individuos, por parte de los mandos superiores. Además, los centros de servicio (unidades administrativas paralelas a las unidades comerciales, que se desarrollan más adelante) serían parte del ambiente, con los que nuestra unidad mantiene relaciones constantes y necesarias a la hora de tramitar todo seguro.

TECNOLOGÍA: Entrando en el tercer aspecto de tipo contextual, la tecnología es definida según Gillespie y Mileti (en Valle Cabrera, 1986) como los tipos y modelos de actividades, equipamiento y material, y conocimientos y experiencias usadas para realizar la tarea. Hickson y sus colegas (en Schein) distinguen entre tecnología de operaciones, de material, y de conocimiento.

Tecnología de operaciones: El primer subtipo es el conjunto de técnicas que se utilizan para las actividades de transformación. En el caso de los agentes, el trabajo de éstos pasa por una cuidada organización y

planificación diaria de su agenda, si bien el carácter creativo y abierto de su tarea hace que ésta deba ser reestructurada con frecuencia, desarrollándose en ocasiones de manera bien distinta a como en principio se había esperado, abriéndose a la improvisación.

Conviene aclarar que en esta compañía no se sigue el procedimiento tradicional de puerta fría (consistente en ir de puerta en puerta vendiendo seguros). El agente habla con potenciales clientes, indagando en sus necesidades (en ocasiones incluso durante el transcurso de charlas informales). Cuando las encuentra. Les propone un seguro acorde con ellas, que incluye un presupuesto, y si la negociación tiene éxito, se cierra la operación. El cliente firma una solicitud, que viaja por valija hasta el Centro de Suscripción de Madrid, donde se tramita y admite la póliza. Allí se transmite la orden a Sant Cugat desde donde se imprime en una rotativa el documento que volverá de nuevo por valija a Sevilla en un plazo de unos dos días. Se firma y el seguro ya está completo.

Tecnología de conocimiento: La tecnología de conocimiento serían las habilidades y capacidades de carácter funcional que van a tener los que trabajan en la organización. En ella incluimos las destrezas de tipo práctico adquiridas a través de la experiencia de trabajo en la empresa, aunque partiendo siempre de unas suficientes habilidades interpersonales de comunicación y de improvisación. De hecho, la organización recluta personal sin conocimientos previos sobre seguros, para formarlos en ese campo, cuyo aprendizaje y dotes serán imprescindibles para la captación y desenvolvimiento con los potenciales clientes.

Tecnología de material: La tecnología de material se compone de todos los elementos de carácter mecánico y físico que facilitan el servicio.

Entre ellos la organización cuenta con el material y mobiliario básico de oficina, y un conjunto de elementos de vanguardia tecnológica que enlaza con los propósitos de innovación reflejados en el plan estratégico de la empresa, como son: teléfonos móviles, ordenadores portátiles personalizados para cada agente con software exclusivo de la empresa, y acceso a la red informática Infovía. Ello dinamiza la comunicación a nivel interno y externo.

RECURSOS HUMANOS: Aunque ya señalamos que la habilidad necesaria de los agentes necesita de una experiencia profesional, añadiremos en este apartado los requisitos académicos preceptivos para entrar en el proceso de selección. El nivel medio es la licenciatura universitaria. Al agente se le ha exigido hasta ahora un nivel mínimo de C.O.U., F.P.II, aunque, actualmente, y como respuesta de la organización antes las meras exigencias del ambiente, se le pide nivel universitario. Para los cargos superiores se exige la licenciatura universitaria, cuya titulación se relaciona, lógicamente, con la labor desempeñada.

2. DISEÑO

DIMENSIONES ANATÓMICAS: Para una primera aproximación expondremos de forma somera el organigrama general de Catalana Occidente. En las oficinas centrales de Sant Cugat del Vallés (Barcelona) se encuentra la cúspide directiva, encabezada por el Director General, que además de la gerencia se encarga de las inversiones en el extranjero. En el escalafón inmediatamente inferior se sitúa el Subdirector General, que controla la vertiente administrativa y comercial. Es en dicha central donde se hallan el Departamento de Personal y la Secretaría Comercial, en la que un equipo de psicólogos, como ya mencionamos, suministra lo necesario para la selección de los distintos puestos.

La primera está formada por los Centros de Servicios: Siniestros, Administrativo-Contable, Suscripción y Atención Telefónica. Para la rama comercial, que no guarda correspondencia con la anterior, existe una división nacional en dos partes: territorio Este y Oeste, con un Director de Territorio cada uno. A su vez cada territorio está subdividido en varias zonas con sus correspondientes Directores de Zona.

En el territorio Oeste, y dentro de la zona de Andalucía Occidental, se encuentra la Unidad Comercial de

Sevilla, coordinada por el Director de Sucursal, quien controla a dos Directores de Agencia, que tienen las funciones de: reclutamiento, selección y formación de personal, así como consolidación de la red; a su vez tienen bajo supervisión, por un lado, al R.A.C., (que funciona como intermediario entre la Unidad y los Centros de Servicios) y al Apoyo al R.A.C., y por otro, a los entre 30 y 100 Agentes Comerciales existentes (totalmente profesionales, dedicados exclusivamente a la venta, con un sueldo fijo más incentivos).

Tamaño: A la vista del organigrama expuesto, la Unidad es de

pequeño tamaño si consideramos el número de unidades funcionales, que son tres: gerencia (Director de Sucursal y Directores de Agencia), administración (R.A.C. y Apoyo al R.A.C.) y venta (Agentes).

Forma: A este respecto no podemos encuadrar a la Unidad en ninguna de las categorías descritas tradicionalmente. De la forma grande presentaría un ámbito de control pequeño en los niveles más altos (con la consabida ventaja de facilitar el control y la coordinación), y mediana en los inferiores. De la forma pequeña tomaría los escasos niveles jerárquicos (lo que permite la responsabilidad e iniciativa de los empleados).

Centralización: En nuestro caso existe la posibilidad de acercamiento a las decisiones de la organización. Así los agentes tienen especificado su plan de trabajo, aunque, en caso de problemas que pudieran involucrarles, tienen acceso directo a niveles más altos para su solución o negociación. Teniendo en cuenta que la centralidad es una dimensión bidireccional (de la columna vertebral al empleado y viceversa), percibimos que en sentido descendente (en cuanto a jerarquías), el grado de centralidad es menor, aunque no disponemos de datos suficientes para corroborarlo.

* DIMENSIÓN OPERACIONAL:

Estructura de autoridad: La planificación o estructura de autoridad determina quién es el responsable de lo que se hace en la organización. En nuestro caso ésta función quedaría ejercida por el Director de Sucursal. Parte de las decisiones son tomadas por el Director de Agencia, dentro de las consignas dadas por el primero.

Estructura de actividad: El *grado de especialización* hace referencia a si las personas realizan una unidad natural de trabajo, o sólo una parcela de ella. En este caso se cumple el primer criterio expuesto, ya que la venta de un seguro es una tarea molar, no desglosable.

El *grado de formalización* es la extensión en que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones se realizan por escrito (Valle Cabrera, op. Cit.).

En la Unidad Comercial de Sevilla todo está delimitado por escrito desde las altas instancias de la organización total. Así, existe una Biblioteca en la Unidad sobre normativas, tipos de seguros, etc, a la que cualquier miembro tiene acceso en caso de necesidad de información.

En cuanto a la *estandarización* en la unidad funcional administrativa existe, una alta especificación de normas, no así en la unidad funcional administrativa, ni en la unidad funcional de venta, en las que la estandarización de las tareas es menor; es decir, el trabajo administrativo es más mecánico, mientras el gerente y el de venta admiten mayor flexibilidad. Los primeros porque tienen que decidir las líneas maestras a seguir por la sucursal, y los segundos porque la venta de seguros requiere adaptación constante a las nuevas situaciones.

Estructura de control: implica una noción de regulación. Procura determinar si las acciones emprendidas están encaminadas hacia la consecución de los objetivos marcados (Valle Cabrera, 1986).

Etzioni (en Schein, 1982), clasifica las organizaciones basándose en el tipo de participación psicológica requerida en sus miembros (frecuentemente influida por la anterior). En nuestro caso el tipo de control se

acerca más al normativo, basado en la afiliación, motivación interna (identificación con la empresa) y externa (sistema de incentivos, compuesto en esta organización por refuerzos económicos, promoción interna y campañas diversas, consistentes en una mayor exigencia del rendimiento en un momento determinado, acompañada finalmente de refuerzo como la invitación a acontecimientos deportivos a los cinco mejores, etc.) tras una interiorización de las normas, resultando una participación psicológica de tipo moral por parte del empleado. Esto se aprecia claramente en el hecho de que la selección de nuevos miembros para la empresa rechaza a aquellos candidatos que provengan de otras compañías similares, prefiriendo a quienes no hayan tenido experiencias previas en este campo.

Sin embargo, atendiendo a la clasificación de Woodward (en Schein, 1982) la evaluación es de tipo personal y se hace especial énfasis en la consecución de objetivos, sin descuidar tampoco la evaluación de las estrategias en práctica.

1.2- DESCRIPCIÓN DEL OCUPANTE

El ocupante es el Director de Agencia de la sucursal de Catalana Occidente de Sevilla.

La edad del ocupante es de 36 años, y la antigüedad que lleva en la empresa es de 12 años, aunque, su puesto actual lo desempeña desde hace 9. Es licenciado en Ciencias económicas y empresariales.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PUESTO

Las causas que nos llevaron a estudiar esta organización fueron las siguientes:

Fácil acceso a la organización y gran receptividad por parte de la misma.

Hemos realizado con anterioridad un trabajo para una asignatura de Psicología analizando las actividades del directivo que tratamos en este mismo informe, y tras el análisis de dicho ocupante percibimos algunas deficiencias que podían ser criticables.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

El cuestionario fue administrado el día 27 de Abril de 2000 en el mismo centro de trabajo donde llevan a cabo sus tareas tanto el ocupante como el tercero (su compañero que está al mismo nivel de la jerarquía de la Empresa, que ocupa el puesto de Director de Agentes).

Los cuestionarios se pasaron de manera individual, sin factores externos que influyeran en la realización del mismo.

En primer lugar, rellenó el cuestionario el ocupante, tras lo cual se le pidió que lo repasara y nos comunicara si deseaba modificar alguna respuesta, considerándolo innecesario.

Después de esto, se hizo lo mismo con el Director de Agentes, que juega el papel del tercero, siguiendo el mismo procedimiento que con el anterior, y sin encontrar dificultades en su realización.

Después se efectuó la corrección tanto de la forma A (Anexo I), como de la forma B (Anexo II).

Esta corrección se efectuó individualmente por todos y cada uno de nosotros, a fin de eliminar posibles errores de cálculo.

Estos datos obtenidos se pasaron a la gráfica que se observa en el Anexo III.

Decidimos emplear como baremo el encontrado en la página D-5 del manual J.D.S. , basándonos en el perfil de los directivos.

2.2.- DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

Indispensable en nuestro trabajo resultó la obra "Análisis y rediseño de puestos" (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey -JDS_), de Francisco Fuertes Martínez, Lourdes Munduate Jaca y Miguel Angel Fortea Bagán, que data de Octubre de 1996 (Colección "Material docent", publicaciones de la Universidad de Jaume I).

También se utilizó la obra "Psicología de la Organización" (Volumen 2), de JM. Peiró (Madrid, UNED, 1990, 4ª Edición).

3.- RESULTADOS

3.1.- ADECUACIÓN OCUPANTE- TERCERO Y OBSERVACIÓN DEL ANALISTA.

A la vista de los datos obtenidos del ocupante y del tercero (Anexo IV) observamos que, en líneas generales hay bastante adecuación entre los datos de uno y otro, sin embargo, encontramos ciertas diferencias en las dimensiones que a continuación se detallan:

En relación a la dimensión CONTACTO SOCIAL se observan diferencias entre los resultados obtenidos por el ocupante y tercero. Esta dimensión se define como el grado en que el puesto requiere del trabajador que interactúe con otras personas para llevar a cabo sus actividades (incluye relaciones con otros miembros de la organización y con clientes de otras organizaciones externas) (Fuertes, Munduate y Fortea, 1996).

Hay que hacer notar que esa diferencia no es muy grande y se debe a las diferentes expectativas y diferencias personales que existen entre los agentes. Por tanto concluimos que no es significativa esta diferencia y que no requiere mayor atención.

En el resto de dimensiones no se encuentran diferencias significativas entre el ocupante y tercero, siendo el más destacable, aunque igualmente poco significativo la dimensión POTENCIAL MOTIVACIONAL (diferencia de 0.54).

A pesar de las diferencias que se han comentado, vemos que existe una gran adecuación entre las gráficas obtenidas a partir de los datos tanto del ocupante como del tercero (ver Anexo V), lo que indica que ambos perciben las dimensiones centrales del puesto más o menos de la misma forma, por lo tanto, concluimos sin necesidad de acudir a otros terceros, que los datos obtenidos son lo suficientemente fiables como para hacer una interpretación a través de ellos.

3.3.- COMENTARIO DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES EVALUADAS.

A continuación repasaremos aquellas dimensiones del perfil del ocupante que destacan bien por su alta o baja puntuación, o bien porque presentan diferencias significativas con los valores del baremo utilizado (ver Anexo VI).

RETROALIMENTACIÓN SOCIAL (RS) : Esta dimensión tiene una puntuación significativamente más baja que la media (RS= 3.6 y X= 4.45) de lo que se deduce que el trabajador no recibe información clara de la eficacia de su trabajo por los supervisores o compañeros.

La justificación que encontramos para estos resultados es que al ocupar un puesto de trabajo de un nivel alto (2º nivel) se le puede atribuir más autonomía de la que en realidad el puesto requiere, de manera que, aunque el Director de Sucursal mantiene una relación directa con el ocupante, ésta interacción es suficiente desde el punto de vista del director, pero insuficiente desde el del ocupante, quedando esto demostrado en la puntuación que encontramos en esta dimensión y apoyado por la de SATsup.

CONTACTO SOCIAL (CS): Encontramos en esta dimensión una diferencia muy acusada ya que la diferencia entre la puntuación del ocupante(4.68) y la media (6.42) es de 1.74; hay que destacar que es con diferencia una de las más dispares del perfil.

Entendemos que esto puede deberse al tiempo que nuestro ocupante dedica al trabajo de despacho , porque aunque formador, el tiempo de selección y formación es relativamente corto en relación a la temporada. Así mismo, pasado un tiempo prudencial, la formación de los nuevos agentes se deriva a otros agentes más veteranos hasta que finalmente se hacen independientes.

Por otra parte, aunque también se dedique como agente de venta de seguros para clientes importantes, el contacto social es con diferencia menos frecuente que el de un agente base.

SATISFACCIÓN CON LA PAGA (SATp): Es la dimensión que obtiene la más baja puntuación de todas las observadas, y además tiene una significativa diferencia con el valor del baremo en este punto, aunque sí sigue su misma tendencia, es decir, están bajas las dos.

Tras una entrevista informal que tuvimos con el ocupante podemos inferir que la causa de la baja puntuación que obtiene en esta dimensión es debida a la falta de concordancia entre la elevada responsabilidad con la que cuenta y el salario que recibe.

SATISFACCIÓN CON LA SEGURIDAD DEL PUESTO (SATsp): Esta puntuación (5)también se encuentra por debajo de la media (5.20), pero en una diferencia mínima (0.20).

En la entrevista que tuvimos con el ocupante no notamos preocupación por su parte en este campo.

SATISFACCIÓN SOCIAL (SATs): En esta dimensión podemos comentar que, aunque no encontramos una diferencia significativa en comparación con la media, sí podemos ver una variación acusada de casi tres cuartos de punto. Entendemos que estos resultados pueden encontrar respuesta en otras dimensiones analizadas previamente, destacando de esta forma, la relación que existe con los parámetros RS y CS.

De esta manera, el ocupante infiere que no recibe una información clara de los resultados de su trabajo, ni por parte de sus compañeros, ni de los niveles superiores.

También encontramos relaciones poco ricas con el resto de miembros de la organización.

INAb:FORMA B

Aunque los resultados que encontramos en el ocupante en las dimensiones INAa y INAa+b no difieren de la media, si podemos destacar como la dimensión INAb (4,4) es algo inferior a la media (4,67) no llegando a ser una diferencia significativa.

Una vez comentadas las dimensiones más importantes de nuestro estudio, pasamos a establecer una relación reflexiva entre las mismas.

En función del perfil analizado, nuestro ocupante presenta déficits en las SAT específicas, que pensamos se encuentran relacionadas con la Retroalimentación social, Contacto social y Satisfacción con la paga.

Nuestro ocupante posee una necesidad de autorrealización alta, por encima de la media, indicándonos esta dirección la importancia del rediseño en los factores contextuales para aumentar su satisfacción en general y aumentar la autorrealización.

Según Fuentes, Munduate y Morteo (1996) si una o más de las puntuaciones en las dimensiones específicas son bajas con respecto a la media, su solución es prioritaria en un programa de rediseño de puestos.

Además, estas dimensiones son mas útiles para diagnosticar el grado de preocupación del trabajador con los aspectos contextuales del puesto. En nuestro caso podemos destacar la relación con el sueldo, la supervisión y las relaciones sociales.

Enlazando con esta idea, y teniendo en cuenta el PMP de nuestro perfil (5,9), que se encuentra por encima de los baremos utilizados y siguiendo los referentes anteriores, podemos concluir que los problemas relacionados con la satisfacción tienen origen en las SAT extrínsecos.

Si conseguimos con el rediseño de puestos aumentar las satisfacciones específicas, alcanzaremos con esto, como efecto directo un aumento en la motivación intrínseca del ocupante, que se encuentra en el momento del análisis sobre la media del baremo.

DIAGNOSTICO DE AJUSTE INDIVIDUO-PUESTO

El objeto del rediseño consiste en mejorar la Calidad de vida de los trabajadores y los resultados de la organización.

Basándonos en el modelo propuesto por Mayo y La France vamos a sugerir de que modo puede tener lugar el enriquecimiento del puesto.

En lo referente a la paga/salario, es donde se ve mas clara la necesidad de intervención, ya que este parámetro muestra la puntuación mas baja con respecto a la media.

No se considera necesario que deba aumentarse el sueldo, además conviene procurar la máxima rentabilidad para la empresa.

En este caso sería oportuno aumentar la política de incentivos en función del rendimiento del ocupante.

Los incentivos podrían ser visitas culturales, proporción de entradas gratis a diferentes espectáculos de relevancia social, también pueden ponerse a disposición del ocupante acciones de la empresa, posibilitar condiciones mejores de jubilación, financiación de cursos de formación en distintos lugares de España con todos los gastos pagados incluyendo excursiones y otras actividades.

Esta propuesta no se realiza al azar, ya que somos conscientes que este tipo de política de incentivos tiene lugar en otras empresas, obteniéndose resultados favorecedores.

Con respecto al contacto social sería conveniente aumentar la periodicidad de las reuniones formales con el otro Director de Agencia, donde se puedan tratar aspectos relacionados con su trabajo, dudas, resolución de problemas comunes... estas reuniones podrían llevarse a cabo cada dos semanas.

También sería recomendable concertar reuniones frecuentes con el resto de agentes que tiene a su cargo con el objetivo de intentar solventar las posibles dificultades, comentar experiencias y hacer una valoración de las actividades relacionadas con los objetivos planificados de los vendedores, así como para obtener la información suficiente para realizar una buena supervisión para que los propios agentes propongan sus quejas y crear vías de solución entre ellos que puedan ser propuestas a órganos superiores.

Respecto a las reuniones informales, se pueden proponer unas en ocasiones especiales donde los empleados puedan desarrollar un clima agradable y aumente la comunicación y cohesión entre ellos.

También favorecería la cohesión social entre los diferentes miembros las actividades propuestas anteriormente.

Con respecto a la retroalimentación social se podría mejorar realizando reuniones periódicas flexibles en función de las actividades que este llevando a cabo nuestro ocupante, utilizar tests de satisfacción laboral para pasarlos a los agentes y estén bajo la supervisión de nuestro directivo