

FICHAS ©

Reflexiones para profesionales diseñadores y creativos que dirigen estudios consolidados.

Definición de roles de trabajo

El potencial de crecimiento del estudio como consecuencia de la división y coordinación del trabajo.

Por Fernando Del Vecchio.

Diciembre 2010

Dificultades

Muchos directores de estudios de diseño y empresas creativas, me manifiestan la dificultad de no tener roles definidos con sus socios.

En sus propias palabras: *“no hemos definido qué tiene que hacer cada uno de nosotros, y eso nos trae dificultades, porque a veces (dos socios de un estudio) hacemos las mismas cosas, y en otras oportunidades, no hacemos cosas que tenemos que hacer, pensando que el otro las está haciendo.”*

Esto no ocurre únicamente en estudios y empresas recién constituidas. También ocurre en empresas con años en el mercado, acostumbrados a trabajar de acuerdo a las mismas prácticas de los inicios.

En algunos casos, cada socio se define a sí mismo como diseñador (o creativo) “todólogo”: hace (o intenta) hacer todo (lo que puede, o sabe), con resultados...no del todo efectivos. Veamos un ejemplo de emprendedor todólogo, en esta publicidad de Banco Santander UY: “La historia de Beto Carreteiro¹”.

Las prácticas mencionadas no fueron un problema en la primera etapa del estudio, donde la cantidad de proyectos era fácilmente administrada. Sin embargo, en la medida en que pasan los años, y la cantidad de proyectos comienza a crecer (en el caso de responder efectivamente a las demandas de clientes), la dificultad comienza a ser evidente debido a los efectos de una gestión inadecuada. Esta gestión inadecuada, muchas veces, lleva a la pérdida de clientes, a la disminución de la cantidad de proyectos y a la declinación de los ingresos.

Existe otro aspecto, no siempre evidente, como consecuencia de la falta de definición de roles de trabajo: la continua negociación entre socios, para encargarse de situaciones no rutinarias, o de aspectos que no tienen directamente que ver con los aspectos creativos o “divertidos” del trabajo. Esta continua negociación tiene como una de sus consecuencias el desgaste en la relación entre socios, que en ambientes de declinación de ingresos y pérdida de clientes y proyectos, puede ser detonante a una crisis aún mayor.

Una buena decisión

Una buena decisión, es definir roles de trabajo desde el punto de vista funcional. Es decir, determinar quién será responsable de la función de producción, quién de la función de administración, quién de la función comercial, etc.

La modificación de los hábitos

El proceso de toma de decisión es diferente al proceso de implementación de la decisión. Por ello nos resulta bastante fácil tomar una decisión, y no tanto implementarla.

¹ La historia de Beto Carreteiro (aporte de María Beis, del estudio Quantika de Montevideo, Uruguay): http://www.youtube.com/watch?v=L49X8v_BbM

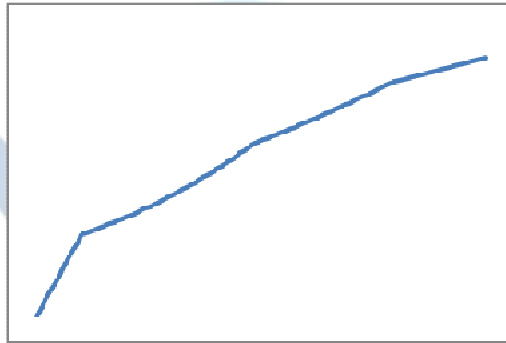
No siempre es fácil implementar decisiones que modifican hábitos instalados y por ello es que se necesita cierta disciplina. En palabras de Richard Farson²:

“La gente es capaz de llevar a cabo cambios duraderos en ella misma solo a través del compromiso con una disciplina continua. Por ejemplo, las dietas muy estrictas no funcionan; pero una modificación permanente de nuestros hábitos alimenticios sí. Acudir a clínicas especializadas no funciona (después de que las visitas terminan); pero la práctica diaria del ejercicio, hacer gimnasia o levantamiento de pesas, sí. Lo mismo se aplica en la administración. El cambio duradero solo proviene de la adopción de principios sólidos de administración que se practiquen permanente y continuadamente. No existen las soluciones rápidas” (Farson, 1997, p. 117).

La implementación y permanencia de esta modificación de hábitos tampoco es simple, porque los socios tienen el poder y la capacidad de cambiar de opinión, dejando de lado aquello en lo que se comprometieron, para hacer lo que les gusta (en lugar de hacer lo que el estudio necesita).

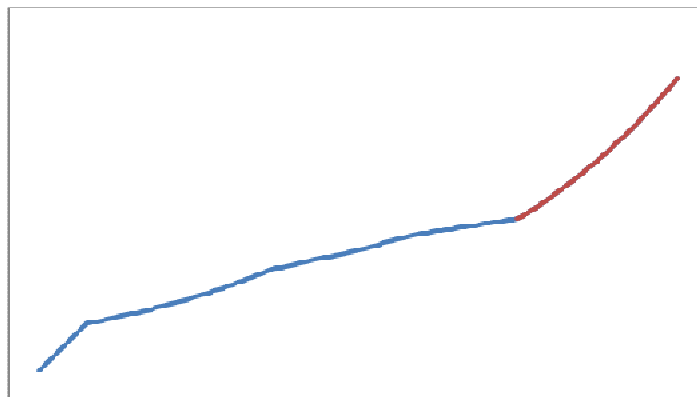
Los resultados del patrón de conducta

La falta de definición de roles, que deriva en hacer varias veces lo mismo y no hacer cosas que deben ser hechas, lleva a un resultado como el siguiente:



Durante un tiempo, la cantidad de proyectos e ingresos crece, para estabilizarse en un determinado nivel. Ese nivel es la dimensión del negocio que el estudio puede administrar, teniendo en cuenta su forma de trabajo.

La definición de roles específicos puede ayudar a llevar la dimensión del negocio a otro nivel (crecimiento adicional de proyectos e ingresos, representado en rojo):



² Farson, R. (1997). Administración de lo absurdo. México: Prentice Hall.

El motivo es el siguiente: la definición de roles permite que cada uno haga lo que tiene que hacer, concentrado en su función (esperando y confiando en que su socio también haga lo mismo).

La concentración en el rol permite conocer más a fondo la función, aprendiendo a resolver dificultades en menor cantidad de tiempo. Pero además, permite empezar a ver aquellas actividades que no realizábamos y que tenemos que resolver, simplemente porque antes no éramos conscientes de su existencia.

Por último, la definición de los roles evita la negociación entre los socios sobre quién debería encargarse de realizar ciertas actividades que aparecen de vez en cuando, evitando la pérdida de tiempo y energía.

Esto también implica, en muchos casos como consecuencia del crecimiento de la dimensión del negocio, otro cambio: la forma como coordinamos el trabajo³ (motivo de una futura ficha de reflexión).

Heaven & Hell

Esta definición de roles no es el paraíso. Evidentemente, hay tareas más “divertidas”, entretenidas, o relacionadas directamente con lo que más me gusta hacer que otras (como en el caso del rol de producción, o diseño).

Sin embargo, como emprendedor, como director de nuestro propio estudio, nuestro rol excede el ser diseñador o creativo. Cuando podamos comprender y asumir esto, veremos nuestro trabajo desde un punto de vista completamente diferente, y quizás, hasta disfrutemos de aquellas tareas “desagradables” que hoy nos tocan, como el de administrar el estudio o conseguir nuevos clientes.

³ Para los interesados, pueden ver los diferentes tipos de organizaciones que surgen de las diferentes formas como coordinamos el trabajo en “Diseño de organizaciones eficientes” de Henry Mintzberg.