

Organización del trabajo y Recursos Humanos

Introducción

En cuanto al área de Recursos Humanos, es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo

El Plan de Organización y de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

División del trabajo y funciones

La empresa es el lugar en el que un conjunto de personas desarrollan, de forma coordinada, una serie de actividades respetando una determinada estructura para conseguir unos objetivos.

En la empresa se utilizan recursos humanos y materiales de forma organizada y estructurada para conseguir unos resultados, que se traducen en la producción de bienes o en la prestación de servicios.

Uno de los principios básicos de la empresa es la división del trabajo; esta división del trabajo supone descomponer la actividad de la empresa en sus tareas más elementales y distribuir las entre distintas personas en función de sus competencias, conocimientos y habilidades para conseguir mejores resultados.

La división del trabajo permite:

Ahorrar tiempo, ya que los trabajadores no tienen que cambiar continuamente de máquinas y herramientas
Ahorrar dinero, ya que cada trabajador no tiene que contar con todas las herramientas necesarias para desarrollar las distintas funciones.

Disminuir los errores, gracias a que se hacen más simples y sencillos los trabajos que realiza cada persona.

De “La división del trabajo”, trata un texto publicado por Adam Smith en 1776 en “La riqueza de las naciones”, en donde se describe la incidencia de la división del trabajo en la productividad.

Sobre la empresa influyen factores internos y externos (tecnología, clientes, proveedores, la competencia, el capital,...), pero hay un elemento imprescindible para que una empresa funcione: su personal.

La función última del departamento de recursos humanos es conseguir que la empresa cuente en todo momento con los profesionales necesarios, suficientemente formados y motivados, para desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Planificación de objetivos y metas

Los objetivos y las metas que se plantea una empresa en el momento de su constitución y los que va definiendo durante su desarrollo son los que determinan la forma de organizarse de una empresa.

La planificación supone el proceso mediante el que se determinan las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzar una situación futura deseada, considerando la situación actual y el conjunto de factores internos y externos que pueden influir en la consecución de los objetivos planteados.

En las empresas se consideran tres niveles de planificación mediante los que los objetivos se establecen de manera conjunta en la organización, se revisa su grado de consecución de manera

periódica y se refuerzan y premian los avances que se van consiguiendo.: estratégica, táctica y operativa.

Según la RAE, la **eficiencia** es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. La RAE define la **eficacia** como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”



Planificación estratégica

La planificación estratégica se lleva a cabo en los niveles directivos más altos de la organización y supone establecer la orientación y los objetivos generales de la empresa a largo plazo (de tres a cinco años), teniendo en cuenta tanto las circunstancias internas como los condicionantes externos. Por ejemplo, un objetivo estratégico podría ser “incrementar un 15% la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años”.

Planificación táctica

La planificación táctica se orienta a un futuro más cercano (uno a dos años) que la estratégica y lo que permite es desplegar y “traducir” los objetivos estratégicos en otros más específicos aplicables a áreas determinadas. Un ejemplo de objetivo táctico para un departamento de ventas podría ser “aumentar la facturación anual en 2 millones de euros”.

Planificación operativa

La planificación operativa se da en el nivel más bajo de la organización y especifica cómo deben conseguirse las metas con carácter más inmediato (en menos de un año). Se formulan planes de actuación a corto plazo en los que se describe lo que cada parte de la organización debe hacer para tener éxito inmediato. Para un comercial, un ejemplo de objetivo operativo podría ser “conseguir una facturación mensual de 50.000€”.

Análisis de necesidades

Las necesidades materiales y humanas de la empresa están condicionadas de manera fundamental por su estrategia de crecimiento.

Las organizaciones siguen tres clases de estrategias de crecimiento: crecimiento cero o mantenimiento de la posición competitiva, crecimiento interno o crecimiento externo.

Mediante la estrategia de crecimiento cero, la empresa trata de mantener su posición competitiva, controlando su tamaño; la finalidad es conseguir la supervivencia de la organización, minimizando los riesgos.

El crecimiento interno supone una estrategia que se basa en el desarrollo de productos y mercados mediante inversiones (bienes de equipo, instalaciones, fábricas, patentes, etc.) que tiene como consecuencia inmediata en la empresa el incremento de la capacidad productiva.

Este crecimiento interno se puede producir tanto por diversificación (fabricando productos nuevos en mercados similares o productos similares en mercados nuevos) o por expansión en mercados tradicionales con productos tradicionales (ganando cuota de mercado).

Por último, el crecimiento externo se consigue mediante la adquisición y el control de empresas (ya sea mediante su compra total o parcial como a través de alguna asociación).



Determinación de la estructura organizativa necesaria

La creación de una empresa y el diseño de su estructura organizativa demanda que se hayan identificado cuáles son las funciones y tareas que hay que desempeñar para conseguir el producto o servicio deseado, y además conseguir que estas funciones y tareas se hayan coordinado adecuadamente.

La situación del mercado, el tipo de productos y/o servicios que ofrece la empresa, los objetivos que se plantee, el entorno tecnológico, el ámbito de actuación (local, nacional, internacional)... son elementos que determinan cuál es la estructuración ideal que debe tener una empresa.

Una estructura adecuada es aquella que le permite a una empresa conseguir los objetivos que se ha propuesto, haciendo el mejor uso posible de los recursos humanos y materiales con los que cuenta.

Creación de la estructura organizativa

La creación de la estructura de la empresa pasa por cuatro etapas: determinar las funciones que hay que llevar a cabo, diseñar los puestos de trabajo, agruparlos de forma lógica y establecer las relaciones que tienen que darse entre ellos.



Identificar las funciones y tareas

El primer paso para conseguir una estructura eficiente que permita conseguir los objetivos de la empresa consiste en identificar qué “cosas hay que hacer”, qué funciones y qué tareas tienen que desempeñar las personas que trabajan en ella para lograr producir el bien o prestar el servicio que ofrece la empresa.

Diseñar los puestos de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo requiere que se agrupen las funciones y las tareas que se han identificado. De esta manera, se van constituyendo los puestos de trabajo que estarían conformados por el conjunto de actividades que son susceptibles de ser llevadas a cabo por una persona.

Agruparlos en unidades organizativas

Una vez diseñados los puestos de trabajo, y teniendo en cuenta los recursos que son necesarios para desempeñarlos, la homogeneidad que tienen en su contenido, los medios técnicos y materiales que requieren, las instalaciones en las que se desarrollan, etc. se agrupan en unidades organizativas más amplias (ej.: departamentos).

Una unidad organizativa estaría constituida por un conjunto de personas que desarrollan una actividad con cierto grado de homogeneidad y que dependen jerárquicamente de un superior que cuenta con determinada autonomía para tomar decisiones y que es el máximo responsable del trabajo que realizan sus colaboradores.

Establecer las relaciones

Una vez que se han establecido los puestos de la empresa y las unidades organizativas se definen las relaciones que hay que mantener entre ellas para que el funcionamiento de la empresa sea adecuado.

ACTIVIDAD 1

Completa:

La división del trabajo permite:

- Ahorrar.....
- Ahorrar.....
- Disminuir.....

Pero las empresas no son algo estático, sino que van evolucionando y desarrollándose; este crecimiento se produce tanto en sentido vertical (responsabilidad) como en sentido horizontal (especialización).

El crecimiento en sentido vertical da lugar a la aparición de niveles de responsabilidad con distintos grados de autoridad y con la posibilidad de tomar decisiones con mayor o menor impacto.

El crecimiento horizontal se produce para dar respuesta a la necesidad de especialización en el desarrollo de las funciones que se desarrollan en la empresa.

Como consecuencia de este crecimiento se produce la estructura piramidal, típica de la mayor parte de las empresas: en la base de la pirámide se encuentran los puestos en los que se cuenta con menor nivel de autoridad y de autonomía, normalmente los menos cualificados y más numerosos y en los que predomina la realización de tareas con un importante componente físico. Por el contrario, en la parte más alta de la pirámide están los puestos que concentran mayores niveles de autoridad y responsabilidad, menos numerosos y más caracterizados por la realización de funciones intelectuales y de reflexión (más “de despacho”): coordinación, gestión, planificación, etc.

Los puestos directivos (por ejemplo, el director de recursos humanos), manejan un volumen relevante de recursos humanos y materiales y requieren conocimientos organizativos complejos y se enfocan a la consecución de resultados globales.

Los mandos intermedios (por ejemplo, el jefe de selección), son responsables de un proceso (del que son grandes conocedores) y obtienen con su trabajo con resultados operacionales.

A continuación se situarían en la pirámide empresarial los puestos técnicos (por ejemplo un técnico de selección), donde lo que predomina es la realización de actividades especializadas y en la parte inferior los operarios y empleados (por ejemplo, un administrativo de recursos humanos), cuyo trabajo está muy centrado en la realización de actividades concretas de las que se obtienen resultados directos.

La organización formal y la informal

En las empresas, junto a la organización formal coexiste la informal. La organización formal es la que se refleja en el organigrama y representa la estructura organizativa con la que se ha diseñado la organización.

Partiendo de los recursos humanos y materiales de los que dispone la empresa, de su finalidad, de los objetivos concretos que persigue,... los directivos diseñan esta estructura. En la organización formal existen reglas y normas que los trabajadores deben seguir y se dan relaciones jerárquicas (quién depende de quién) entre los miembros. El poder en la organización formal depende del puesto que cada persona ocupa en el organigrama.

Por el contrario, como consecuencia de las relaciones sociales que se dan entre los miembros de la empresa, surge una organización informal (paralela a la estructura formal diseñada de forma consciente para cumplir unos objetivos empresariales).

Esta organización informal no es algo que se planifique de antemano, sino que va surgiendo como consecuencia de las relaciones interpersonales que se producen entre los trabajadores y de aspectos que no guardan una relación directa con el trabajo.

En la organización informal son los propios miembros de la empresa o del grupo los que le asignan poder a una persona (independientemente del puesto que ocupe). La organización informal y toda la red de relaciones sociales que conlleva influyen de manera decisiva en la motivación y satisfacción de los empleados, lo que redundará en su rendimiento y, en consecuencia, en la productividad de la empresa.



El organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. En él se reflejan los niveles de responsabilidad que existen (en sentido vertical) y las áreas de actuación en las que está estructurada la actividad de una empresa (en sentido horizontal), así como las relaciones jerárquicas y funcionales que se dan en ella.

La forma más habitual de representar un organigrama es utilizando rectángulos. Estos rectángulos representan los puestos o funciones que se llevan a cabo en la empresa y se encuentran unidos entre sí por líneas que señalan las relaciones ascendentes (con sus superiores) y descendentes (con sus subordinados) que se dan entre los distintos puestos.

Relaciones jerárquicas: son las relaciones de autoridad que se dan entre un superior y sus subordinados.

Relaciones funcionales: son aquellas que se dan entre dos puestos que no tienen dependencia jerárquica, si bien uno de ellos ejerce una autoridad de decisión sobre el otro exclusivamente para el ámbito referido a la propia función del primero.

La ubicación en vertical de cada rectángulo representa el nivel jerárquico del puesto: el rectángulo correspondiente a un nivel jerárquico inferior, debe estar situado inmediatamente debajo del que representa al puesto superior del que depende.

Esta relación jerárquica existente entre los puestos se expresa mediante líneas continuas, mientras que las relaciones funcionales se representan mediante líneas discontinuas.

En el organigrama siguiente se detalla un ejemplo del organigrama de una dirección de marketing en el sector de gran consumo.

Del puesto de Director de Marketing dependen directamente tres puestos (Jefe de Producto, Responsable de Marketing Directo y Responsable de Estudios de Mercado); a su vez, el puesto de Jefe de Producto tiene a su cargo un puesto de Asistente y el Responsable de Estudios de Mercado otro de Técnico de Investigación de Mercados, mientras que del Responsable de Marketing Directo no depende ningún otro puesto.

Otra forma de organigrama que se utiliza con menor frecuencia es la horizontal; en él, los puestos de mayor nivel de responsabilidad se sitúan en el lado izquierdo, ubicándose de manera progresiva a la derecha los niveles dependientes.



Ilustración 1. Ejemplo Organigrama

Criterios de departamentalización

Las actividades que realiza la empresa se agrupan en departamentos, en los que se agrupan las funciones que se llevan a cabo en la empresa; los departamentos constituyen unidades organizativas que agrupan a un conjunto de actividades pertenecientes a un área determinada y que tienen una finalidad común.

No existe una forma ideal y universal de estructuración de la empresa sino que hay distintas formas de departamentalización para ajustarse a las características de la organización y del mercado.

Lo más frecuente, especialmente en empresas grandes, es que se encuentren presentes a lo largo de la organización varios de los distintos tipos de departamentalización que se exponen. Los criterios más habituales para diseñar la estructura empresarial son las funciones desarrolladas en las distintas unidades organizativas, los productos o servicios que ofrece la empresa, las características distintivas de los clientes y las zonas geográficas en las que actúa.

- Estructura por funciones

La departamentalización funcional es la forma más habitual de estructuración de una empresa; las actividades que desarrolla la empresa se agrupan en departamentos de acuerdo con las funciones desarrolladas.

Lo habitual es que este tipo de estructura se encuentre presente en todas las organizaciones: en las pequeñas en sentido estricto (y muchas veces único) y en las grandes de forma combinada con otros tipos de estructuración.

La especialización que va implícita en la estructuración por funciones facilita la realización del trabajo y las labores de coordinación.

El riesgo de este tipo de estructura está en que por la rígida separación de funciones que se puede dar entre los distintos departamentos se pueda perder la visión de conjunto del trabajo y se potencie cierto “egoísmo” y rivalidad interdepartamental.

- Estructura por producto o servicio

En este tipo de organización, las actividades se agrupan en función de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, existiendo un órgano responsable de cada uno de ellos.

Todas las actividades relacionadas con un producto o servicio (o con un grupo de ellos) son responsabilidad de un departamento diferenciado.

Este modelo de agrupación de actividades facilita en la empresa la detección de necesidades del mercado, aunque requiere mecanismos que aseguren la coordinación entre las funciones similares que se desarrollan en distintos departamentos (contabilidad, nóminas, facturación, etc.)

Normalmente se da en empresas grandes y con una importante diversificación de productos o servicios.

- Estructura por cliente

En este tipo de estructura se agrupan las actividades en función de los clientes a los que van destinados los productos o servicios que ofrece la empresa.

Se lleva a cabo en compañías con una estructura de clientes compleja o que requieren acciones comerciales distintas. Por ejemplo, las entidades financieras distinguen en su red comercial las áreas de empresas y de particulares.

- Estructura por zonas geográficas

La estructuración utilizando como criterio la zona geográfica, normalmente responde a necesidades de grandes compañías con una gran dispersión geográfica, y permite una mayor adaptación de las políticas a las peculiaridades de las distintas zonas.

Esta agrupación, que puede ser local, regional, autonómica, nacional o internacional, permite un gran nivel de autonomía a cada responsable territorial para adaptarse a las necesidades específicas de cada zona. Al igual que ocurre con la estructuración por producto, las funciones generales de la empresa (compras, administración, contabilidad) corren el riesgo de perder eficacia por estar replicadas en distintos departamentos.

ACTIVIDAD 2

Une mediante flechas las palabras con su definición correcta:

Eficiencia	Proceso por el que se determinan las acciones para alcanzar una situación deseada
Eficacia	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado
Planificación	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

