



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

“Diseño y análisis de puestos de una constructora en México para la selección de personal de campo”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RENÉ HERNÁNDEZ PÉREZ

ASESOR: M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA.

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A esta máxima casa de estudios por permitirme formar parte de ella.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por tener buenos docentes de los que aprendí muchas cosas no solamente académicas.

A mis padres

Gracias Padre por el apoyo que me diste y por las cosas que me enseñaste, te amo Papá.

Gracias Madre por su apoyo que siempre ha sido incondicional, te amo Mamá.

A mis hermanos

A mis queridos hermanos que me han dado su apoyo todo este tiempo Jorge, Patricia, Ana.

A mi asesor

M.A. Antonio Rangel Pineda, por su tiempo, dedicación y consejos que hicieron posible esta tesis.

A mis amigos del Taller de Redacción de tesis

Ana Rosa Violeta, Ivette Chávez, Raymundo Díaz, Francisco Javier

ÍNDICE

	Pág.
OBJETIVOS.....	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	II
JUSTIFICACIÓN.....	III
HIPÓTESIS	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN	3
1.1 Antecedentes de la administración	3
1.2 Concepto de administración	19
1.3 Proceso administrativo	21
1.4 Planeación	23
1.5 Organización.....	30
1.6 Integración.....	32
1.7 Dirección	39
1.8 Control	47
CAPÍTULO 2 ORGANIZACIONES.....	52
2.1 ¿Qué es una organización?	54
2.2 Objetivo de la organización.....	59
2.3 Estructura organizacional	61
2.4 Clasificación de las organizaciones.....	84

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE PUESTOS	91
3.1 Concepto de análisis de puesto	91
3.2 Concepto de descripción de puesto	91
3.3 Proceso de diseño	95
3.4 Cómo se escribe una descripción de puestos.....	96
3.5 Cómo se obtiene la información.....	99
CAPÍTULO 4 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	109
4.1 Conceptos generales de la industria de la construcción	109
4.2 Contrato de obra	110
4.2.1 Contrato de obra pública.....	112
4.2.2 Contrato de obra privada	113
4.3 Estimación de obra	114
4.4 Avance de obra	114
4.5 Anticipos de obra.....	114
4.6 Pagos a cuenta	114
4.7 Recursos humanos en la empresa constructora	115
CASO PRÁCTICO DISEÑO DE PUESTOS PARA UNA CONSTRUCTORA	117
5.1 Antecedentes.....	117
5.2 Planeación estratégica	119
5.3 Diagnóstico	119
5.4 Propuesta	119
CONCLUSIONES.....	138
CITAS.....	139
BIBLIOGRAFÍA	140
GLOSARIO	142

OBJETIVOS

Objetivo general

Especificar las funciones y obligaciones que debe tener cada puesto para el personal de campo en una empresa dedicada a la construcción de carreteras.

Objetivos específicos

- Describir el perfil y las funciones adecuadas para cada puesto.
- Identificar las diferentes responsabilidades que deba tener cada puesto.
- Se establecerá mejor la carga de trabajo de cada uno de los puestos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización tiene diferentes puestos que a su vez tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas. Con este análisis obtendremos datos sobre los requerimientos del puesto los cuales se utilizarán para desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos.

A medida que crece una empresa se hace más indispensable contar con un sistema adecuado de información que permita encontrar los candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto.

Con este análisis se fijarán funciones, responsabilidades y obligaciones en la ejecución del trabajo, también permitirá a los supervisores explicar al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.

JUSTIFICACIÓN

Para el departamento de personal con este análisis de puestos se facilita la conducción de entrevistas, así como la de reclutamiento y permite calificar los méritos del trabajador y colocarlo en el puesto adecuado.

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás.

HIPÓTESIS

La generación de análisis de puestos será una herramienta que favorecerá el desempeño del personal contratado en el área de personal.

INTRODUCCIÓN

La administración se ha visto influenciada por varios personajes y épocas, los cuales tuvieron sus aportaciones, para que esta disciplina fuera más objetiva. Una de esas personas fue Henry Fayol, pionero de la doctrina administrativa con sus invaluable aportes a la administración, entre los cuales se encuentran: el proceso administrativo y los catorce principios administrativos, se consideró el Padre de la disciplina administrativa.

La administración, a su vez, también ha sido definida por varios autores entre los cuales están E.F.L. Brench, J.D Mooney, Peterson and Plowman, Koontz and O'Donell, Henry Fayol, entre otros, de ahí Agustín Reyes Ponce toma elementos para formar su concepto de administración y la define como “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Hablando de administración nos damos cuenta de la importancia que tiene el proceso administrativo con sus fases de planeación respondería a la pregunta de ¿qué se va hacer?; la organización ¿cómo se va hacer?; la Integración ¿quiénes?; la dirección Impondría ¿que se haga!; y el control ¿cómo se está realizando?

Una organización (hacemos referencia a un ente económico), y la podemos definir como: la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planteadas en el ambiente. Por su actividad las organizaciones pueden ser industriales, agropecuarias, comerciales, de servicios, entre otros.

Generalmente las personas que trabajan en las organizaciones ocupan algún puesto. Para la entidad, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún puesto pero a que nos referimos con puesto, no es más que; un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama.

Diseñar un puesto significa tomar en cuenta cuatro puntos importantes; el conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto), como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo), a quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura, a quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir relación con sus subordinados.

Para realizar adecuadamente una selección de personal y conseguir una buena relación personal-puesto de trabajo necesitamos tener un conocimiento de ambos elementos, por lo tanto un proceso de selección ha de comenzarse por diseñar el puesto. Es importante tener una descripción de puestos para saber qué persona es viable para ser contratada y esto traerá un beneficio a la empresa ya que establece y reparte la carga de trabajo para cada puesto. Así la organización establece al jefe en turno o supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ella. A su vez permite al jefe en turno y supervisor el poder explicar de manera correcta las funciones a realizar en cada puesto y del lado del trabajador este sabrá las responsabilidades así se evitara que invada las funciones de otros. Este análisis de puestos va enfocado principalmente a una empresa dedicada a la construcción en México, se puede decir que en este ramo hay dos divisiones principales; los que son empleados sindicalizados y los que son empleados de confianza, básicamente el personal técnico administrativo como contadores, administradores, ingenieros, entre otros, como estos perfiles ya están establecidos solo nos abocaremos a los que son los empleados sindicalizados (de campo), en estos puestos vamos a encontrar ayudantes generales, cabos de oficios, checadores de materiales, choferes en sus diferentes tipos, mecánicos, oficiales (albañil, carpintero, eléctrico, soldador), operadores, entre otros puestos. Se podría decir en que la mayoría de estos puestos sus funciones son repetitivas, pero es de importancia mencionarlas.

La importancia de los recursos humanos en una empresa constructora es una pieza clave para su buen funcionamiento y se ven reflejados en los objetivos de la organización. Los recursos humanos se ocupan del gran activo de la empresa y se consideran una inversión en las personas para obtener la consecución de los resultados planeados por la organización.

CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes de la administración

En toda su larga historia del siglo XX, la administración se desarrolló muy lentamente, solamente a partir de este siglo paso por fases de desarrollo notable.

Influencia de los filósofos en la administración

Sócrates quien en su discusión con Nicomano expone su apreciación de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En su obra La República, expone su punto de vista, sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Aristóteles dio un enorme impulso a la filosofía principalmente a la cosmología, gnoseología, a la metafísica, a las ciencias naturales, abriendo perspectivas del conocimiento humano de su época. Fue el creador de la lógica. En su libro La Política, estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública: Monarquía o gobierno de unipersonal (que puede redundar en tiranía), Aristocracia o gobierno de una élite (que puede degenerar en oligarquía), Democracia o gobierno del pueblo (que puede degenerar en anarquía).

Francis Bacon considerado el fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental e inductivo, se preocupó por separar experimentalmente lo esencial de lo accidental o accesorio. Bacon se anticipó al principio conocido en administración como “principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”

René Descartes considerado como el fundador de la filosofía moderna. Las famosas coordenadas cartesianas fueron creadas por él y fue muy valioso el impulso que le dio a la matemática y a la geometría de la época. En la filosofía se hizo célebre por su libro El

discurso del método, donde describe los principales conceptos de su método filosófico hoy denominado “método cartesiano” cuyos principios son:

- Principio de la duda sistemática o de la evidencia; consiste en no aceptar como verdadera alguna cosa, mientras no se sepa con evidencia o sea clara y nítidamente a aquello que es realmente verdadero. Con esta duda sistemática se evita la prevención y precipitación, aceptándose apenas como cierto aquello que sea evidentemente claro.
- Principio del análisis de la descomposición; consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su ejecución y solución, y resolverlas cada una separadamente
- Principio de la síntesis o de la composición; Consiste en conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando con los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer, para encaminarnos gradualmente a los más difíciles.
- Principio de la enumeración o de la verificación; consiste en hacer en todo, recuentos, verificaciones, y revisiones tan generales de tal forma que nos quede la seguridad de que nada se ha omitido o dejado de lado.

Tomas Hobbes desarrollo una teoría del origen contractualista del estado, según la cual el hombre primitivo viviendo en estado salvaje, pasó lentamente la vida social a través de un pacto entre todos.

Jean Jaques Rousseau desarrollo la teoría del contrato social: El estado surge de un acuerdo de voluntades. Rousseau imagina una convivencia individualista, viviendo los hombres cordiales y pacíficamente, sin fricciones con sus semejantes. Sin embargo, si el hombre es por naturaleza bueno y afable, la vida en sociedad lo corrompe.

Carl Marx y Friederich Engels proponen una teoría del origen económico del estado. El surgimiento del poder político y del Estado es nada más que el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El Estado viene a ser un orden coactivo impuesto por una clase social explotadora. En el manifiesto del partido comunista, afirman que la historia

de la humanidad, fue siempre la historia de la lucha de clases, hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos, maestros y artesanos, en resumen explotador y explotado siempre mantuvieron una lucha, a veces oculta, a veces patente. Marx afirma que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en proponer el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad en oposición a la oposición idealista metafísica.

Influencia en la organización de la iglesia católica

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones de los estados como es el caso de Atenas, Roma, entre otros, hacia las instituciones de la naciente iglesia católica y para las organizaciones militares. Esa transferencia se hizo lenta, pero efectiva, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos (principios fundamentales en la organización eclesiástica y en la organización militar) no siempre se encontraba en la acción política que se desarrollaba en los Estados, generalmente movida por los objetivos contradictorios de cada partido, dirigentes o clase social. James D. Mooney hizo una interesante investigación sobre la estructuración de la iglesia católica mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La iglesia tiene una organización jerárquica simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de un líder; el Papa cuya autoridad coordinadora, según la iglesia católica, le fue delegada en forma mediata por una autoridad divina superior.

Influencia de la organización militar

La organización militar también ha influenciado en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. La organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de la unidad de mando por el cual cada subordinado solo puede tener un superior (fundamentalmente para la función de dirección) es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica o sea la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es típicamente un aspecto de la organización militar

utilizado en otras organizaciones. Con el pasar de los tiempos, la gradual ampliación de la escala de mando trajo también una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegado. A medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización militar. Todavía en la época de Napoleón el General, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar el campo de batalla.

Sin embargo con las batallas de mayor alcance, inclusive de ámbito continental, el comando de las operaciones de guerra exigió nuevos principios de organización, sino la extensión de los principios entonces utilizados conduciendo así a un planteamiento y control centralizados paralelos a las operaciones descentralizadas, o sea, se pasó a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es probablemente tan antiguo como la propia guerra, pues la necesidad de un estado mayor siempre existió. Para el ejército, sin embargo, el estado mayor formal, como un cuartel general, solamente apareció en 1665, con el distrito de Branderburgo, precursor del ejército prusiano. Revolución del principio de asesoría y la formación de un estado mayor general tuvo su origen el siglo XVII en Prusia con el emperador Federico II el grande quien deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar.

Otra contribución de la organización militar, es el principio de la dirección, a través del cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de el y aquello que debe hacer. Resalta Mooney que aun Napoleón, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar si se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier cosa.

Influencia de la revolución industrial

A partir de 1776 con la invención de la máquina de vapor por James Watt y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar

completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que en un lapso de aproximadamente un siglo fueron mayores que los cambios ocurridos en el milenio anterior. Es el periodo llamado de la Revolución industrial que inicio en Inglaterra, y rápidamente se extendió por todo el mundo.

La Revolución Industrial puede dividirse en dos épocas bien diferenciadas: 1780-1860 primera Revolución Industrial o la Revolución del carbón y del hierro. 1860-1914: Segunda Revolución Industrial o Revolución del acero o la electricidad. Aunque se haya iniciado a partir de 1780, la Revolución Industrial no adquirió todo su ímpetu antes del siglo XIX. Surgió como una avalancha.

La primera Revolución Industrial puede dividirse en cuatro fases:

1. Fase: la mecanización de la industria y de la agricultura, a fines del siglo XVIII, con la aparición de la máquina de hilar que paso por varias modificaciones llego a sustituir el trabajo del hombre y su fuerza muscular e incluso de la rueda hidráulica. Eran máquinas grandes y pesadas, pero con increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época. La trilladora de algodón, tenía la capacidad para procesar mil libras de algodón mientras que en el mismo tiempo, un esclavo lograba trabajar solamente cinco.

2. Fase: La aplicación de la fuerza motriz a la industria. La fuerza eléctrica del vapor se inició grandes transformaciones en los talleres, en los transportes, en las comunicaciones y en la agricultura.

3. Fase: El desarrollo del sistema fabril. El artesano y su taller desaparecieron para dar lugar a al operario, a las fábricas, y a las industrias basadas en la división del trabajo. Surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural. La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provoco el crecimiento de las poblaciones urbanas.

4. Fase: El espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones. La navegación de vapor, las ruedas propulsoras fueron sustituidas por hélices, los medios de comunicación que aparecieron en ese momento fueron el telégrafo, el medio postal, y el teléfono. Con todos estos aspectos se define un considerable control capitalista sobre casi todos los ramos de la actividad económica.

A partir de 1860 la Revolución Industrial entro en una nueva fase provocada por tres acontecimientos importantes. Desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero, perfeccionamiento del dinamo, invención del motor de combustión interna. Las principales características de esta segunda Revolución fueron las siguientes:

- La sustitución del hierro por el acero como material básico.
- La sustitución del vapor por la electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
- El desarrollo de la maquinaria automática y una alta especialización del trabajo.
- El creciente dominio de la industria por la ciencia.
- Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.
- El desarrollo de nuevas formas típicas de organización capitalistas. Las firmas de socios solidarios formas típicas de organización comercial, cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al capitalismo financiero.

Influencia de los economistas liberales

A partir del siglo XVII, se desarrolló en Europa y paralelamente a diversas corrientes filosóficas una gran cantidad de teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales basadas inicialmente en datos empíricos (en la experiencia y en las tradiciones del comercio de la época).

A finales del siglo XVIII, los economistas clásicos liberales consiguen una gran aceptación de sus teorías. Esa reacción hacia el liberalismo culmina con el acontecimiento de la revolución francesa.

Las ideas liberales surgen del derecho natural. El orden natural es el orden más perfecto. Los bienes naturales, sociales económicos son los bienes que poseen carácter externo. Los derechos económicos humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda la colectividad de individuos. Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, toda vez que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes de la economía que rigen el mercado de materias primas del comercio internacional. Los operarios, sin embargo, están a merced de los patrones, porque estos son los dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico.

Para muchos autores, las ideas básicas de los economistas clásicos liberales, constituyen las bases iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días.

Adam Smith visualizaba el principio de la especialización de los horarios en una fabrica de agujas y entonces enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción. Para Smith, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, preconizando el estudio de tiempos y movimientos que más tarde, Taylor y Gillbreth irían a desarrollar como la base fundamental de la administración científica en los Estados Unidos. Adam Smith reforzó bastante la importancia del planeamiento y de la organización dentro de las funciones de la administración. El buen administrador, según él, debe preservar el orden, la economía y la tensión no descuidando los aspectos de control y la remuneración de los trabajadores.

Samuel P. Newman otro economista, en su libro “Elementos de Economía Política” escribía que el administrador debe ser una combinación de innumerables cualidades raramente encontradas en un solo individuo como:

- Capacidad de previsión y cálculo para que sus planes sean bien fundamentadas.
- Perseverancia y constancia de propósitos al ejecutar sus planes.
- Discreción y decisión de carácter para poder vigilar y dirigir los esfuerzos de los otros.

- Conocimiento, tanto en el estado del mundo en general como de los detalles de empleos y de iniciativas particulares, para poder conducir algunos ramos de la producción.

El liberalismo económico corresponde al periodo de máximo desarrollo de la economía capitalista la cual se basa en el individualismo y en el juego de las leyes económicas naturales y pregona la libre competencia. La libre competencia a su vez creó áreas de conflictos sociales intensos. La acumulación creciente de capitales generó profundos desequilibrios por la dificultad de asegurar inmobilizaciones con renta compatible para el buen funcionamiento del sistema. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el liberalismo económico comenzó a perder su enorme influencia debilitándose a medida que el capitalismo se engrandecía.

El nuevo capitalismo se inicia con la producción en gran escala a partir de grandes concentraciones de maquinaria y mano de obra, creando situaciones extremadamente problemáticas en organización de trabajo, ambiente, de competencia económica, de calidad de vida, entre otros.

El socialismo y el sindicalismo pasan a ser los agentes esenciales de la nueva civilización, obligando al capitalismo del inicio del siglo XX a tomar el camino del máximo perfeccionamiento posible de todos los factores de producción involucrados y su adecuada remuneración. Así, cuanto mayor es la presión ejercida por las exigencias proletarias, menos graves se vuelven las injusticias y más acelerado e intenso el proceso de desarrollo de la tecnología. Dentro de esa nueva situación, surgen los primeros esfuerzos realizados en empresas capitalistas para la introducción de métodos y procesos de racionalización de trabajo, cuyo estudio método y exposición teórica incidirán con el inicio de este siglo.

La teoría tradicional

Después de que las empresas comerciales e industriales surgieron, el desarrollo del pensamiento fue lento, por lo cual el estilo de manifestación era individualista y dependía de la personalidad del industrial Jenk que sugiere esta naturaleza altamente individualista:

“cada empresa soluciona de manera empírica los problemas de organización y de uso de la fuerza laboral, los conocimientos sobre las soluciones eran transmitidos por observación y la mayoría de las empresas nuevas tenían que redescubrirlo.

No fue sino hasta el movimiento de la administración científica cuando se desarrolla el cuerpo sistemático de conocimientos relacionados con las organizaciones complejas. La administración y la organización son parte fundamental en el inicio del siglo XIX y en el desarrollo actual del siglo XX, pero con una gran influencia de ideas del pasado.

Con el transcurso del tiempo, el hombre ha estudiado más a fondo los problemas de organización y de administración de grupos sociales complejos. Los principios de un cuerpo sistemático de conocimientos se vinculan demasiado con la revolución industrial y con el surgimiento de empresas de gran escala que necesitaron nuevas formas de organización y administración.¹

Administración científica

Al final de la guerra civil norteamericana, comenzó un nuevo clima industrial para los negocios en E.U.A. por ejemplo, durante los años entre el final de la guerra y finales del siglo, aumento la población en el oeste, la industria se expandió y trato de mantenerse a la par con el apetito de la población de bienes y servicios, y se comenzó a sentir el desempleo tecnológico.

Durante este período, se hizo aparente una mayor separación entre la administración y la mano de obra, y se hizo notorio el crecimiento de una clase administrativa en la industria. Fue durante esta época cuando la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar las contingencias a un enfoque más general y a largo plazo. Los conceptos de control, por ejemplo, estaban siendo generados para reemplazar la supervisión visual del patrón. Líderes como Towne y Metcalfe comenzaron a desarrollar y a aplicar sistemas administrativos integrales en lugar de los sistemas de prueba y error usados generalmente. Cada acción, cada parte, cada problema era analizado a la luz de su relación con los demás componentes y con el todo.

Percibiendo esta emergencia, Towne, como ya vimos, pedía que los administradores formaran organizaciones, publicaran revistas e intercambiaran sus logros y puntos de vista. Fue la era del génesis, en la totalidad, del pensamiento administrativo. Towne había llamado a esta nueva filosofía administrativa una administración de ciencia, de precisión. En este aire generativo de expectativas administrativas, emergió Frederick Winslow Taylor.

Frederick W. Taylor.

Un casi desconocido ingeniero de Filadelfia. El origen en este ambiente un concepto nuevo e integral de la administración. De acuerdo con Taylor, en lugar de ser “los hombres de látigo”, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque de la administración. Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control.

Como es de suponerse, Taylor no apareció en escena con todos sus pensamientos ordenados en una teoría completa. Sus ideas fueron generadas mientras trabajaba para diferentes empresas, comenzando en 1878 en la Midvale Steel Company. En dicha empresa ascendió de diseñador de modelos a ingeniero en jefe en 1884, a la edad de 28 años.

Durante esos años, empezó a reconocer algunos de los muchos defectos de la operación de las fábricas que después comento en sus obras. Vio, por ejemplo, que la administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero-patronales que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones, que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaran un concepto de flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados y, finalmente que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en la actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores.

También en esa época, Taylor experimento la lucha típica entre obreros y capataces acerca de la cantidad de producción. Al principio, trató de emplear los métodos usuales en ese tiempo obteniendo el resultado usual de amargura, resentimiento y un ambiente de división y lucha dándose cuenta de que solo podría dirigir sus esfuerzos si sabía más que sus hombres acerca del aspecto técnico de su trabajo, Taylor comenzó una serie de experimentos que duraron más de dos décadas.

Experimento con maquinaria, herramientas, velocidades, metales y similares. De hecho, una línea de sus experimentos efectuados en la Bethlehem Steel Company llevo al descubrimiento del acero de alta velocidad y revoluciono el arte de cortar metales. Otros experimentos se relacionaban con la manera en que sus hombres manejaban los materiales, las máquinas y las herramientas (estudio de tiempos y movimientos) y lo llevo al desarrollo de un sistema coordinado de administración de talleres. De este enfoque de taller, Taylor expandió sus conceptos a una filosofía que después fue conocida como administración científica.

En 1903 compareció una vez más ante la sociedad de ingenieros para presentar un segundo trabajo. “Administración de talleres” que enfocaba la atención sobre su filosofía de la administración en lugar del pago de salarios. En esencia lo que Taylor trataba de decir en este segundo trabajo:

- El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción.
- Para lograr este objetivo, la administración tenía que aplicar métodos científicos y procesos estándares que permitan el control de las operaciones manufactureras.
- Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados para puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo fueran seleccionadas científicamente, de manera que se pudieran lograr los estándares.
- Los empleados deberían ser precisa y científicamente entrenados para mejorar su habilidad y efectuar su trabajo de manera que se obtuviera el estándar de producción.

- Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría posible la aplicación de otros principios que habían mencionado.

El concepto de Taylor sobre la administración

La filosofía de Taylor sobre la administración era mucho más profunda que lo que un examen superficial de sus principios nos llevaría a suponer. Después de estudiar sus diferentes obras y el trabajo de su vida, parecería razonable afirmar que su tesis principal era que el máximo bien de la sociedad puede surgir solo a través de la cooperación de la administración y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes. Él creía verdaderamente que el hombre comenzaba con una cierta cantidad específica de recursos naturales y que el único medio de utilizarlos era a través de la aplicación del esfuerzo humano. Además, veía que a mayor esfuerzo, mayor sería la riqueza del hombre. Para maximizar su producción con un nivel dado de esfuerzo, Taylor creía que el método científico tenía que ser aplicado en la selección de trabajadores, selección de puestos, creación del ambiente apropiado. Para determinar apropiadamente el trabajo de cada hombre. Si bajo estas condiciones, el trabajador lograba un nivel de excelencia en la producción, debía recompensársele: si el estándar de producción no era obtenido, debía penalizársele. Dándose cuenta de que estos conceptos eran, en la mayoría de los casos, contrarios a la práctica común, Taylor pedía una revolución mental tanto por parte de la administración como de los trabajadores, para que pudieran comprender estos principios y cooperar con un espíritu de trabajo armonioso a fin de mejorar las condiciones respectivas, obtener salarios más altos y un aumento en la producción a menor costo para la administración.

Principios de administración. Para exponer de una manera breve y clara sus ideas para el público Taylor simplemente estableció lo siguiente:

- 1) Desarrollar una ciencia para cada elemento de trabajo de un hombre, lo cual reemplaza a la antigua regla “ojo de buen cubero”.

- 2) Seleccionar científicamente y después adiestrar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se adiestraba el mismo lo mejor que podía.
- 3) Cooperar con entusiasmo con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.
- 4) Hay una división casi exactamente igual de responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual esta mejor capacitada, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargados a los trabajadores.

Taylor afirmó que la combinación de esos cuatro principios administrativos constituía la administración científica que era más conceptual y filosófica que mecánica. Previno contra la confusión del mecanismo de la administración y la filosofía de la administración científica, y enumeró los siguientes como algunos mecanismos:

- Estudios de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
- Supervisión funcional o dividida y su superioridad sobre la supervisión única antigua.
- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- La deseabilidad de un departamento de planificación.
- El “principio de excepción” en la administración.
- El uso de reglas de cálculos e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- La idea de tareas en la administración, acompañadas por una alta bonificación por la exitosa realización de la tarea.²

Fines de la administración científica

La administración científica, de acuerdo con sus primeros proponentes, tenía objetivos claramente definidos; pero le correspondió a la sociedad Taylor, en sus inicios, enunciar los trece fines de la administración científica:

1. Medir las tendencias industriales y el mercado para de ahí regularizar las operaciones de manera que se conserve la inversión, se sostenga la empresa como fuente generadora de empleos y se asegure la continuidad de las operaciones y el empleo.
2. Asegurar al empleado su trabajo y la operación continua a través del correcto sondeo del mercado, sino también asegurarle, a través de operaciones planificadas y balanceadas, una continua oportunidad de ganancias mientras esté en la nómina.
3. Ganar a través de técnicas productivas y administrativas para evitar desperdicios, un mayor ingreso de un gasto dado de energía material y humana, que será compartido a través de salarios y utilidades más altas tanto por los trabajadores como por la administración.
4. Hacer posible un nivel de vida más alto para los trabajadores como resultado de mejores ingresos.
5. Asegurar para los trabajadores un hogar y una vida social más feliz, quitando, a través de aumentos en el ingreso, muchos de los factores desagradables y preocupaciones en la situación total.
6. Asegurar condiciones de trabajo saludables así como individual y socialmente agradables.
7. Asegurar la mayor oportunidad para la capacidad individual a través de métodos científicos de análisis de trabajo y de selección, adiestramiento, asignación, transferencia y promoción de trabajadores.
8. Asegurar a través de adiestramiento y supervisión de su instrucción, la oportunidad a los trabajadores de desarrollar nuevas y mejores capacidades, y la elegibilidad para promociones a posiciones más altas.
9. Desarrollar la autoexpresión y la autorrealización entre los trabajadores a través de la oportunidad brindada por la comprensión de su trabajo específicamente y de los planes y métodos de trabajo de manera general.
10. Desarrollar la autoexpresión y la autorrealización entre los trabajadores a través de la estimulante influencia de una atmosfera de investigación y evaluación, por el entendimiento de planes y métodos y de la libertad de los contactos, tanto verticales como horizontales, provistos por la organización funcional.

11. Modelar el carácter a través de la conducta apropiada del trabajo
12. Promover justicia a través de la eliminación de discriminación en las tasas de salarios y cualquier otro aspecto.
13. Eliminar aquellos factores del medio ambiente que sean irritantes y causas de fricción y promover la comprensión común, la tolerancia y el espíritu de equipo.³

Henry Fayol

Pionero de la doctrina administrativa. El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henry Fayol. Aunque todavía se discutía si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia el logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones, Fayol (1916) describió las actividades como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En otras palabras “La función administrativa no es un cargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa”. Lo primero que habría que señalar de Henry Fayol son sus invaluable aportes a la administración que llevaron a considerarlo el padre de la disciplina administrativa. Aportes entre los cuales se encuentran; el proceso administrativo, las seis operaciones fundamentales de la disciplina y los catorce principios administrativos que son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.

10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa del personal.
14. Unión del personal

Henry Fayol deseaba cambiar la forma de dirección existente en las empresas de su tiempo que, en síntesis, se podría calificar de asistemático. Considero útil a este propósito la construcción de una doctrina y elaboro un texto que pretendía fundar la discusión acerca de un conocimiento de lo administrativo y lo organizacional, es decir, sistematizar dicho conocimiento.

Entendía Fayol que una doctrina podría ser homologada con los modelos de conocimiento más aceptados para su momento. Por ejemplo el cuerpo de conocimiento de la física, en la que necesariamente tenía formación; la física, erigida y posicionada como el modelo a seguir para el conocimiento y para hacer conocimiento, es el referente doctrinal más cercano que tenía Fayol. En este sentido, pueden entenderse sus consideraciones respecto a la universalidad de una teoría de la administración, su necesario contenido de validez en el sentido de la posibilidad de su contratación empírica y el carácter normativo para las posiciones que la conformaran y se refirieran a la forma de la organización y de la acción del administrador.

Con ello, Fayol no está diciendo que lo que él propone sea el cuerpo de la doctrina que busca construir (idea muy frecuente en la comunidad), el afirma que presenta para la discusión de la comunidad interesada, un documento que se percibe como útil en el propósito de iniciar la discusión y la construcción de una doctrina, no el cuerpo o la estructura última de ella. En síntesis, uno de sus aportes más importantes fue identificar una serie de operaciones, que hoy en día pueden parecer muy obvias pero que no se habían señalado antes de forma sistemática.

- Operaciones técnicas
- Operaciones comerciales

- Operaciones financieras
- Operaciones de contabilidad
- Operaciones de seguridad
- Operaciones administrativas

Fayol, en su trabajo, se refería al área administrativa. Según él, había sido muy descuidada en las empresas. Mientras existía una preocupación por el área técnica y comercial. Entonces propone cinco elementos que constituyen el proceso administrativo.

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control⁴

1.2 Concepto de administración

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejan y, por fin, las partes o elementos de que se compone.

Definición etimológica. La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa en sí mismo es en sí misma. Y esta definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello, que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo, de inferioridad y del sufijo “ter” que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magister” comparativo de superioridad.

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales.

De las definiciones dadas por los principales autores en administración se pueden sacar los siguientes elementos básicos.

E.F.L. Brench: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

J.D Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Peterson and Plowman: “una técnica por medio de la cual clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Koontz and O’Donell, consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada por la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Henry Fayol dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar”

Reyes Ponce Agustín: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”⁵.

1.3 Proceso administrativo

Las funciones de los administradores proveen una estructura útil para la organización del conocimiento administrativo. No ha habido nuevas ideas que no pueda ser rápidamente clasificado dentro de la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección, y control.

Planeación

La planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos, requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas. Existen varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a ser adoptadas. No existe ningún plan real hasta que una decisión haya sido hecha. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta,

Organización

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben contar con papeles a desempeñar, de manera semejante al papel que los actores representan en una obra, sin importar si estos roles son el resultado de un desarrollo personal, son accidentales o fortuitos, o bien, son definidos y estructurados por alguien que quiere garantizar la contribución de la gente, en una forma específica, al esfuerzo de grupo. El concepto de “rol” implica que las actividades de la gente tienen un propósito u objetivo definido; además, las personas deben saber cómo se adecua su objetivo laboral al esfuerzo colectivo y contar con la autoridad, herramientas e información necesarias para concretar la misión.

La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo.

El propósito de una estructura organizacional consiste en ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Es entonces, una herramienta administrativa y no un fin en si mismo.

Aunque la estructura debe definir las labores a realizar, los papeles establecidos también deben ser diseñados a la luz de las habilidades y motivaciones de la gente disponible.

Integración

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al llevar a cabo un inventario de la gente disponible y al reclutar, elegir, colocar, promover, evaluar, planear sus carreras, compensando y capacitando o desarrollando tanto a los candidatos como a los empleados actuales, para que las labores sean ejecutadas eficaz y eficientemente.

Dirección

La dirección consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo; predominantemente, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración. Puesto que el liderazgo implica que haya seguidores y la gente tiende a seguir a aquellos que ofrecen los medios para satisfacer las necesidades y anhelos propios, es entendible que el liderazgo implique motivación, estilos y enfoque de liderazgo y comunicación.

Control

El control es la medición y corrección del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, con base en objetivos y planes mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros, y ayudando a corregirlas. El control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no son autorrealizables. Los planes guían a los administradores en la utilización de recursos para lograr metas específicas; entonces, las actividades son verificadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como los presupuestos para gastos, los registros de inspección y el

registro de las pérdidas de horas laborales, son generalmente familiares. Cada uno hace una medición, y muestra si los planes están funcionando. Si las desviaciones persisten, se indica una corrección. Pero, ¿Qué se va a corregir? actividades, a través de las personas.

1.4 Planeación

Planeación: se refiere a la selección de misiones y objetivos, así como de acciones para alcanzarlos, requiere toma de decisiones es decir, la elección entre cursos de acción futuros y alternativos.

Los planes de esa manera, brindan un enfoque racional para lograr objetivos previamente elegidos. La planeación también contempla, en gran medida, innovación administrativa. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, cualquier intento de controlar, sin contar con un plan, carece de sentido, puesto que la gente no tiene manera de saber si va en la dirección deseada a menos que primero sepa hacia donde quiere ir. Los planes por lo tanto, proporcionan las normas de control y se pueden clasificar como; propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, normas, programas y presupuestos.

Propósitos o misiones

La misión o propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia, o parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debe tener si quiere ser significativo un propósito o misión. En cualquier sistema social las empresas cuentan con una función o tarea básica, asignada por la sociedad

Objetivos o metas

Los objetivos o metas; son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente el punto final de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orientan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Estrategias

Se define como la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Políticas

Las políticas también son planes, pues son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones. No todas las políticas están definidas en forma expresa; con frecuencia, se interfieren a partir de las acciones de los administradores.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras. Se constituyen como consecuencia cronológica de acciones necesarias. Son guías de acción más que de pensamiento y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.

Normas

Las normas explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. Usualmente, son el tipo de plan más sencillo. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción o no de cierta acción. Las normas y políticas son diferentes. El propósito de las políticas consiste en guiar a la toma de decisiones, delimitando áreas en la que los administradores pueden utilizar su criterio. Las normas no permiten utilizar el criterio para su aplicación.

Programas

Los programas son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción, comúnmente, los programas se ven sustentados por presupuestos. Pueden tener enormes dimensiones, o pueden ser pequeños.

Presupuestos

Un presupuesto es una declaración de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede recibir el nombre de programa “numerado”. De hecho, el presupuesto financiero operativo con frecuencia recibe el nombre de “plan de ganancia”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en función de horas de trabajo, unidades de producto u horas de maquinaria, o en cualquier otro termino numéricamente estimable. Puede versar sobre operaciones, como es el caso del presupuesto de gastos, puede reflejar salidas de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o puede mostrar un flujo de efectivo, como se representa en un presupuesto de efectivo.

Elaborar un presupuesto es una planeación evidente. El presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a la compañía a anticipar el registro numérico del flujo de efectivo, gastos e ingresos, salidas de capital o utilización de mano de obra o maquinaria por hora. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un parámetro sensible de control a menos que sea reflejo de los planes.

Los pasos prácticos listados a continuación, son de aplicación general, aunque en la práctica se debe estudiar la viabilidad de posibles cursos de acción en cada etapa.

1. *Estar al tanto de las oportunidades;* si bien este paso precede a la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, el conocimiento de las oportunidades. Los administradores deben ver las posibles oportunidades futuras y analizarlas de manera clara y completa, entender que problemas deben resolverse. Establecer objetivos realistas depende de este conocimiento. La planeación requiere un diagnostico realista de la situación de la oportunidad.

2. *Establecimiento de los objetivos;* el segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para la empresa en su totalidad y, posteriormente, para cada unidad subordinada de trabajo. Esto debe hacerse con una visión tanto a largo como a corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de aquello a

alcanzar, en donde se debe colocar el énfasis principal y que se debe lograr mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, normas, programas y presupuestos. Los objetivos de la empresa dan una dirección a los principales planes, que, a de reflejar estos objetivos, definen el de cada departamento importante. Los objetivos de estos departamentos principales, a su vez, controlan los objetivos de los departamentos secundarios, y así sucesivamente en descenso.

3. Desarrollo de premisas; el tercer paso lógico en la planeación consiste en establecer, hacer circular y obtener el consenso para utilizar premisas críticas de planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Se trata de hipótesis sobre el contexto en el que debe llevarse a cabo el plan. Es importante para todos los administradores implicados en la planeación estar de acuerdo con las premisas. De hecho el principio de las premisas de planeación más importante es; mientras los encargados de la planeación entiendan más concienzudamente y estén de acuerdo en utilizar premisas consistentes, más coordinada será la planeación de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de las premisas; ¿Qué tipos de mercados habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué tarifas de salario? ¿Qué políticas fiscales? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

4. Determinación de cursos alternativos: el cuarto paso dentro de la proyección consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellas que no son evidentes. Pocas veces se elabora un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia una alternativa que no es evidente resulta ser la mejor.

El problema más común no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para que la más prometedora pueda ser analizada.

5. Evaluación de cursos alternativos; después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el siguiente paso consiste en evaluar las opciones sopesándolas

a la luz de las premisas y los objetivos. Una alternativa puede parecer la más lucrativa pero puede requerir de una gran salida de efectivo y tener un reembolso lento, otra puede parecer menos lucrativa, pero implicar un riesgo menor, una mas puede adecuarse de mejor manera a los objetivos a largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso; Este es el punto en el que el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente, un análisis y una evaluación de cursos alternativos revelaran que dos o más son aconsejables y el administrador quien decida seguir varios cursos y no solo el mejor.

7. Formulación de planes derivados; cuando se toma una decisión, la planeación rara vez se encuentra compleja e indica realizar un séptimo paso. Los planes derivados casi siempre son requeridos para respaldar al plan básico.

8. Expresar los planes en números y crear propuestas; Después de la toma de decisiones y el establecimiento de planes, el paso final para darle significado, como se indico en la discusión sobre tipos de planes. Consiste en expresarlos numéricamente para convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingresos y gastos, con una ganancia o excedente resultante, y los presupuestos de los detalles principales de la hoja de balance, como los gastos de efectivo y capital. Cada departamento o programa de un negocio o alguna otra empresa puede tener sus propios presupuestos usualmente de costos y gastos de capital, que se vinculan al presupuesto general. Si son hechos correctamente, los presupuestos se convierten en medios de adición de los diversos planes y establecen parámetros importantes contra los que puede medirse el progreso de la planeación.

9. Coordinación de planes a corto y largo plazo; Con frecuencia, los planes a corto plazo se hacen en referencia a los planes a largo plazo. Esto es un error grave. La importancia de integrar los dos tipos difícilmente puede ser exagerada y ningún plan a corto plazo debe hacerse a menos que contribuya al logro de un plan relevante a largo plazo. Se origina un

gran desperdicio a partir de las decisiones sobre situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más remotos.

Objetivos

Los objetivos son los fines hacia donde se dirigen las actividades de la organización y de los individuos. La meta de cada administrador consiste en crear un excedente. Los objetivos claros y comprobables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia de las acciones administrativas.

La naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales y los objetivos generales necesitan ser respaldados por objetivos específicos. Así los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Más aun, las organizaciones y los administradores tienen objetivos múltiples que algunas veces son incompatibles y pueden desembocar en conflictos dentro de la organización, dentro de un grupo e incluso entre individuos.

Una jerarquía de objetivos

Los objetivos forman una jerarquía que va de lo general a lo individual y específico. Existe el propósito de la sociedad, como la solicitud que se hace a la organización para que contribuya al bienestar de las personas, mediante la provisión de bienes y servicios a un costo razonable y después existe una misión o propósito del negocio que podría consistir en suministrar transporte conveniente y a bajo costo para la persona promedio. La misión establecida puede ser producir, comercializar, y dar servicio a automóviles.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los que se encuentran en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de una empresa.

Establecimiento de objetivos y jerarquía organizacional

Los administradores en los diversos niveles de la jerarquía se ocupan de distintos tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de alta dirección están

comprometidos en la determinación del propósito, la misión y los objetivos generales de la firma, así como los objetivos más específicos en las áreas esenciales de resultados. Los administradores de nivel medio, como un gerente o el responsable de mercadotecnia o de producción están comprometidos en el establecimiento de objetivos de las áreas clave de resultado, los objetivos de las divisiones y los objetivos de los departamentos. La preocupación principal de los administradores del nivel inferior consiste en establecer los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, que consisten en metas de rendimiento y desarrollo, se muestran en la base de la jerarquía, los administradores que pertenecen a niveles superiores también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Administración por objetivos

La administración por objetivos actualmente se practica en todo el mundo, sin embargo a pesar de sus amplias aplicaciones, no siempre es claro su significado. Algunos la consideran como una técnica motivadora, otros como una herramienta de evaluación. Se puede definir a la administración por objetivos; como un sistema administrativo comprensivo, que integra muchas actividades administrativas clave de manera sistemática, y que es conscientemente dirigida hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos de las organizaciones y los individuos. Esta visión de la administración por objetivos como un sistema administrativo no es compartida por todos. Además de ser utilizada para evaluaciones de desempeño, como un instrumento para la motivación individual, y en la planeación estratégica, aún existen otros subsistemas administrativos que pueden integrarse al proceso de administración por objetivos. Incluyen la planeación y el desarrollo de recursos humanos.

Establecer objetivos es, ciertamente, una tarea difícil. Requiere de un adiestramiento inteligente. Por parte del superior y de una práctica extensiva por parte del subordinado. La lista de los objetivos no debe ser muy larga, pero si cubrir los rasgos principales de trabajo. Los objetivos deben ser comprobables y deben establecer aquello a alcanzar y cuando hacerlo. Si es posible debe indicarse la calidad deseada y el costo proyectado para lograrlos.

1.5 Organización

La organización significa; estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Describir una organización como formal no significa que sea inherentemente inflexible o excesivamente limitante. Si un administrador quiere organizar de manera correcta, la estructura debe proveer un contexto en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya de la manera más eficaz a los objetivos del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En la más formal de las organizaciones debe haber lugar para el arbitrio, para el empleo provechoso de talentos creativos y para el reconocimiento de gustos y capacidades individuales. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe ser canalizado hacia el grupo y los objetivos de la organización.

División organizacional: departamento

Un aspecto del proceso de organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal definida de una organización sobre la cual un administrador tiene autoridad con respecto al desempeño de actividades específicas.

Problemas relativos a los niveles de organización

Existe una tendencia a considerar a la organización y a la división en departamentos como fines en sí mismos, y a medir la eficacia de las estructuras de la organización en función de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles. La división de actividades en departamentos y organización jerárquica, y la creación de niveles múltiples, no son completamente deseables en sí mismos.

En primer lugar, los niveles son costosos. Conforme aumentan, mas y mas esfuerzo y dinero se requieren para su administración, debido a la necesidad de administradores adicionales, el personal que los asiste y la coordinación de actividades departamentales mas

los costos de las instalaciones para el personal. Los contadores se refieren a tales costos como “indirectos” o “cargos”, o “generales y administrativos”, en contraste con los costos conocidos como “directos”. La producción real es llevada a cabo por empleados de fábricas, ingeniería o ventas quienes son, o lógicamente podrían ser considerados como “mano de obra directa”.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayor dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas en forma descendente, a través de la estructura de la organización que una firma en la que el administrador principal se comunica directamente a los empleados.

Varios departamentos y niveles dificultan la planeación y el control. Un plan que puede ser definido y completo en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y administradores a la estructura; al mismo tiempo la complejidad de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen este control más importante.

Factores determinantes de un tramo eficaz

El número de subordinados que un administrador pueda dirigir con eficacia depende del impacto de los factores subyacentes. Haciendo a un lado las capacidades personales como una rápida comprensión, el buen trato con la gente y la lealtad y respeto dominantes, el factor más importante es la habilidad del administrador para reducir el tiempo que el invierte con sus subordinados. Esta habilidad naturalmente varía dependiendo del administrador y del trabajo, pero varios factores influyen materialmente el número y la frecuencia de tales contactos y, por lo tanto, en el tramo de administración.

Necesidad de equilibrio

A pesar de la conveniencia de una estructura plana de organización, el tramo de administración se ve limitado por restricciones reales e importantes. Los administradores llegan a tener más subordinados de los que pueden dirigir eficazmente, aunque deleguen autoridad, lleven a cabo capacitación, formulen claramente planes y políticas y adopten técnicas eficientes de control y comunicación. Es igualmente cierto que, conforme una

empresa crece, las limitaciones del tramo de administración resultan en el incremento de un número de niveles, simplemente porque hay una mayor cantidad de personas a supervisar.

Lo que se refiere es un equilibrio más preciso, en una situación determinada, de todos los factores pertinentes. En algunos casos ampliar los tramos y reducir el número de niveles puede ser la respuesta; lo contrario puede ser cierto en otros. Se debe equilibrar la totalidad de costos relativos a la adopción de un curso o de otro.

Contexto organizacional el carácter emprendedor

En ocasiones es necesario realizar arreglos especiales de una organización para fomentar y utilizar el carácter emprendedor. Con frecuencia se cree que la naturaleza emprendedora se aplicaba a la administración de pequeños negocios. La esencia del carácter emprendedor es la innovación.

Crear un contexto para la naturaleza emprendedora

Puesto que crear un contexto para el logro eficaz y eficiente de objetivos comunes es una responsabilidad administrativa, los administradores deben promover oportunidades para la utilización del potencial de los emprendedores; toman riesgos personales al iniciar cambios y esperan una recompensa por ello. Un riesgo razonable, en ocasiones, desemboca en un fracaso que debe ser tolerado. Así, los empresarios necesitan cierto grado de libertad para seguir sus ideas; esto, a su vez, requiere que se delegue bastante autoridad. Los riesgos personales para el emprendedor que tiene su propio negocio son de distinta naturaleza. En este caso, el fracaso puede terminar en bancarrota.

1.6 Integración

La integración de personal administrativo es la base para determinar quién tiene potencial de ascenso a un puesto más elevado. También es importante para el desarrollo administrativo porque si se desconocen los puntos fuertes y débiles de un administrador, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están siendo orientados en dirección correcta. La evaluación es, o debe ser, una parte integral de un sistema de administración. Saber lo bien que un administrador proyecta, organiza, elige personal, guía y controla es

realmente la única manera de garantizar que aquellos que ocupan puestos administrativos realmente administran de manera efectiva. Si un negocio, un órgano gubernamental, quiere alcanzar sus objetivos eficaz y eficientemente, se deben descubrir e instrumentar maneras de medir con exactitud el desempeño administrativo.

Una evaluación eficaz de desempeño también debe reconocer el deseo legítimo de progreso, por parte de los empleados en su profesión. Una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales se da a través de la administración profesional, que puede ser una parte de la evaluación del desempeño. La evaluación debe medir el potencial para lograr objetivos y planes, así como el desempeño en el papel de administrador.

Desempeño en el logro de objetivos.

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación con base en objetivos verificables elegidos previamente, tiene un valor extraordinario. Contar con una planeación consistente, integrada y entendida, cuyo objetivo sea alcanzar objetivos específicos, probablemente los mejores criterios del desempeño administrativo se vinculen con la habilidad para establecer objetivos de manera inteligente, planear programas para el logro de estos objetivos y tener éxito en su consecución. Aquellos que ha operado bajo alguna variante de este sistema con frecuencia sostienen que estos criterios son inadecuados, y que algunos elementos fuera del alcance del administrador son tomados en cuenta al momento de hacer una evaluación. Pero muchos casos, los administradores que logran resultados son promovidos, mientras otros, que no alcanzan los resultados esperados debido a factores que trascienden su control, son culpados por los fracasos. De esta manera, la evaluación con base en objetivos verificables es, en sí misma, insuficiente.

Desempeño como administradores

El sistema de medición de desempeño con base en objetivos preestablecidos debe ser complementado por una evaluación del administrador como administrador. Sin importar el nivel al que pertenezcan, los administradores también deben llevar a cabo labores no administrativas, y estas no pueden ser objeto de olvido. Sin embargo, la razón principal por

la cual son contratados los administradores, y la base de su medición, es la calidad de su desempeño como administradores. Los parámetros a utilizar en esta área son los principios esenciales de la administración, pero debe primero ser examinada la evaluación, en contraste con los objetivos de desempeño.

Evaluación de administradores con base en objetivos verificables

Un enfoque ampliamente utilizado en la evaluación administrativa es el sistema de evaluación de desempeño administrativo con base en el establecimiento y el logro de objetivos verificables. Una red de objetivos significativos y asequibles es básica para la administración eficaz. Puesto que no se puede esperar que las personas logren una labor con eficacia o eficiencia, a menos que sepan cuáles deben ser las metas de sus esfuerzos. Tampoco puede esperarse que lo haga una empresa de negocios o de cualquier otro tipo.

El proceso de evaluación

Una vez que un programa de administración por objetivos verificables está en operación, una evaluación constituye un paso bastante sencillo. Los supervisores determinan que tan bien establecen los administradores sus objetivos y que tan bien se desempeñan con respecto de ellos. La explicación sobre el fracaso o decepción de una evaluación por resultados consiste, principalmente en que la administración por objetivos es vista solo como una técnica de evaluación. El sistema no es propenso a funcionar si se utiliza solo para este propósito. La administración por objetivos debe ser una forma de administración, una vía de planeación, así como la clave para organizar, integrar al personal, dirigir y controlar. Cuando este es el caso la evaluación queda reducida a la evidencia de un establecimiento de objetivos adecuados y razonablemente asequibles, así como al desempeño, con base en ellos, durante un cierto periodo.

Tres tipos de evaluaciones

El modelo simplificado de evaluación de desempeño indica tres tipos de evaluaciones; (1) una revisión amplia, (2) revisiones de progreso o periódicas y (3) un monitoreo continuo.

Existe un acuerdo general sobre la conducción, al menos una vez al año, de una evaluación formal y completa, pero algunas personas sugieren que tales análisis deberían llevarse a cabo con más frecuencia. Algunas empresas hacen todas las evaluaciones dentro de un breve periodo al año, mientras otras programan las evaluaciones a lo largo del mismo, usualmente en aquellas fechas en las que se celebra el ingreso a la compañía, indudablemente, podría establecerse un argumento en contra de un programa rígido de revisiones anuales de desempeño. En su lugar, puede argüirse que el desempeño debe ser revisado.

Lo importante es que las revisiones formales y completas se complementen con revisiones de progreso o periódicas. Sin importar si son cortas o relativamente informales, estas revisiones pueden ayudar a identificar problemas o barreras que obstaculizan un desempeño eficaz. También pueden mantener abierta la comunicación entre el superior y los subordinados. Más aun, quizá revelan la necesidad de reestructurar las prioridades y renegociar los objetivos, si lo requiere así un cambio de situación. Ciertamente, es inapropiado buscar el logro de objetivos obsoletos o inapropiados, a cuyo acuerdo se llega en un clima de incertidumbre.

Finalmente, existe un monitoreo continuo del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes, su corrección no debe esperar la siguiente revisión periódica. El superior y el subordinado discuten la situación inmediatamente, para que ciertas acciones correctivas puedan ejecutarse sin demora y, de esta manera, eviten que una pequeña desviación se convierta en un problema mayor.

Ventajas de la evaluación con base en objetivos verificables

Las ventajas de la evaluación con base en el logro de objetivos prácticamente son las propias de la administración por objetivos. Ambas son parte del mismo proceso, básicas para una administración eficaz y los medios para perfeccionar la calidad de la administración.

En el área de evaluación, existen ventajas especiales e importantes. La evaluación del desempeño vinculada a objetivos verificables, tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no son ajenas al trabajo que realizan los administradores, sino una revisión de lo que ellos hicieron realmente en su papel administrativo.

Inevitablemente, la duda sobre la calidad del desempeño de una persona, el éxito o el fracaso en el logro de objetivos y la medida de las expectativas siempre está presente. Pero la información sobre lo que una persona ha alcanzado, con base en lo que este individuo acepto como razonable, se encuentra disponible. Esta información ofrece fuertes conjeturas sobre la objetividad y reduce el elemento de juicio puro en la evaluación. Además, la evaluación puede llevarse a cabo en una atmosfera en la que los superiores trabajen en colaboración con los subordinados en lugar de juzgarlos.

Desventajas de la evaluación con base en objetivos verificables

Existen ciertas desventajas relativas a la ejecución de la administración por objetivos. Estas, por supuesto, se aplican con igual fuerza a la evaluación. Una de ellas consiste en que es completamente posible, para las personas, tener éxito o fracasar en el logro de objetivos, sin culpa alguna.

La mayoría de los evaluadores dirán que, en la evaluación del desempeño siempre se toman en cuenta factores incontrolables o inesperados, y en gran medida lo hacen. Pero es extremadamente difícil hacerlo.

Con énfasis en el logro de objetivos de operación, en el sistema de evaluación con base en ellos puede pasar por alto las necesidades de un desarrollo individual. En la práctica, el logro de objetivos a futuros más lejanos, rara vez son duraderos como para permitir un desarrollo adecuado, a largo plazo, de los administradores. Los administradores preocupados principalmente por los resultados pueden verse orillados por el sistema a tomar poco tiempo para planear, implementar y darle un seguimiento a los programas requeridos para su propio desarrollo y el de sus subordinados.

Por otra parte, puesto que la administración por objetivos ofrece una mejor visibilidad de las necesidades administrativas, los programas de desarrollo pueden ser delimitados con mayor precisión. Si quiere garantizarse el desarrollo individual, los objetivos en esta área deben establecerse de manera específica.

Desde un punto de vista tanto de la evaluación como de la administración operante, quizá la mayor deficiencia de la administración por objetivos consistía en que solamente evalúa el desempeño de operaciones.

Un programa recomendado: evaluación de administradores como tales

Los parámetros más apropiados a utilizar en la evaluación de administradores como administradores constituyen los principios fundamentales en la administración. Evaluar a un administrador de manera general no es suficiente, tomando en cuenta solo el desempeño de sus funciones básicas; la evaluación debe trascender estos límites.

El mejor enfoque consiste en utilizar, como parámetros, las técnicas y los principios básicos de la administración. Si son básicos, como se ha descubierto en una amplia variedad de posiciones y contextos administrativos, deben servir como una amplia variedad de posiciones y contextos administrativos, deben servir como parámetros razonablemente buenos. Tan imperfectos como puedan ser, e incluso cuando sea necesario cierto juicio en su aplicación práctica, dan al evaluador ciertas referencias para medir que tan bien entienden y siguen las funciones de la administración los subordinados. Definitivamente, son más específicos y más aplicables para las evaluaciones que ciertos parámetros amplios. Al menos, centran su atención en lo que puede esperarse de un administrador como administrador. Y cuando son utilizados junto con la evaluación del desempeño relativo al logro de planes y objetivos, pueden ayudar a eliminar gran parte de las desventajas en muchos sistemas de evaluación administrativa.

Ventajas del nuevo programa

La experiencia con este programa en una compañía transnacional mostro ciertas ventajas. Al enfocarse en los fundamentos de la administración, este método de evaluación ofrece un

significado operacional sobre lo que realmente es la administración. También la utilización de un texto de referencia estándar para la interpretación de conceptos y términos elimina muchas de las dificultades semánticas y de comunicación, que salen al paso de una manera tan frecuente. Términos tales como presupuestos variables, objetivos verificables, autoridad funcional y delegación adquieren un significado consistente. De manera similar, muchas técnicas administrativas pueden ser uniformemente entendidas.

Adicionalmente el sistema ha probado ser una herramienta para el desarrollo administrativo; en muchos casos, ha revelado a los administradores ciertos principios básicos que pudieron haber sido, por mucho tiempo, olvidados o incomprendidos. Además, se ha descubierto útil en cuanto a la delimitación de áreas en las que ciertas debilidades existen, y a las que el desarrollo debe dirigirse. Finalmente, como es su intención, el programa actúa como un complemento a, y una prueba de, la evaluación de la efectividad de los administradores en cuanto al establecimiento y logro de objetivos, pero se revela como un administrador verdaderamente efectivo lo sea también en el logro de objetivos.

Desventajas del nuevo programa

Sin embargo, existe una serie de desventajas o limitaciones propias de este enfoque. Por una parte, se aplica solo a los aspectos administrativos de una cierta posición, y no una competencia técnica como la constituida por las habilidades de marketing o diseño que puedan ser importantes también. Sin embargo, pueden ser evaluadas con base en los objetivos elegidos y alcanzados.

Quizá la principal limitación en la evaluación del administrador, como administrador, sea la subjetividad que implica cierta subjetividad al momento de la clasificación, con base en cada punto de referencia, se rebeló como un elemento inevitable. Sin embargo, el programa todavía tiene un alto grado de objetividad y es mucho más objetivo que aquella evaluación que únicamente toma en cuenta áreas más amplias de las funciones administrativas. Al menos, los puntos de referencia son específicos y pertenecen a los fundamentos de la administración.

Enfoque de la evaluación de equipo

De manera más reciente, se ha introducido otro enfoque en la evaluación del desempeño. Los criterios elegidos para la evaluación son, en parte, similares a los mencionados anteriormente e incluyen: planeación, toma de decisiones, organización, coordinación, integración de personal, motivación y control. Pero también pueden incluirse otros factores, como la venta de habilidades. El proceso de evaluación, que incluyen a la persona que es evaluada, consiste en los siguientes pasos:

- Selección de criterios relacionados con el trabajo.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho clasificadores (compañeros, asociados, supervisores y el superior inmediato)
- Preparación de las formas de evaluación aplicables al trabajo.
- Terminación de las formas de evaluación aplicables al trabajo.
- Integración de las distintas clasificaciones:
- Análisis de los resultados y preparación del informe.

Este enfoque ha utilizado no solo para la evaluación, sino también para la selección de gente que va a ser promovida y para el desarrollo del personal.

Las ventajas sugeridas por los creadores de este enfoque incluyen un grado más bien alto de exactitud en la evaluación de la gente, mediante la obtención de datos de distintas fuentes y no solo del superior. El programa puede utilizarse para identificar las inclinaciones de los evaluadores. Las personas que son clasificadas aparentemente consideran este enfoque bastante justo, puesto que se encuentran tan involucrados en la selección de los criterios de evaluación como los evaluadores. También permite la comparación de individuos entre si. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresa. Parece necesario realizar evaluaciones adicionales.

1.7 Dirección

Si bien algunas personas utilizan los términos “dirección” y “liderazgo” como sinónimos, estos deben distinguirse. De hecho, puede haber líderes en grupos completamente

desorganizados, pero solo puede haber administradores como se conciben aquí en donde las estructuras organizadas crean roles. Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes: permite el aislamiento para su estudio, sin el impedimento de las calificaciones relativas al asunto más general de la dirección.

El liderazgo es un aspecto importante de la función directiva. La capacidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz; también, llevar a cabo los otros aspectos fundamentales de la administración tiene una importante relación con la garantía de que un administrador se convierta en líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones de su papel para combinar los recursos humanos y materiales y, de esta manera, alcanzar los objetivos. La clave para lograr esto consiste en la definición nítida de un rol y en un grado de discreción o autoridad capaz de respaldar las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores, es la voluntad, por parte de la gente de seguir los pasos de alguien lo que lo convierte a este en un líder más aun, las personas tienden a seguir aquellos a los que consideran proveedores de los medios para alcanzar sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo

Tiene distintos significados para varios autores. Para Harry Truman es la capacidad de hacer que los hombres hagan aquello que no quieren hacer y que encuentran el gusto por hacerlo. Por otro lado el liderazgo se puede definir como; el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente debe verse estimulada a desarrollar no solo voluntad, sino también pasión y confianza con respecto al trabajo. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades. No se paran detrás de un grupo para empujar o castigar; se colocan al frente, facilitando el progreso e inspirando al grupo para lograr los objetivos de la organización.

Componentes del liderazgo

Los líderes tienen una visión a futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso. Los líderes deben inculcar valores ya sea relativo a la calidad, honestidad y la toma calculada de riesgos o la preocupación hacia empleados y clientes.

Cada grupo de gente que tiene un desempeño cercano a su capacidad máxima cuenta con una persona a la cabeza, capacitada en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta de la menos cuatro componentes (1) la capacidad de utilizar el poder en forma efectiva y responsable, (2) la capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación en distintos tiempos y situaciones, (3) la capacidad de inspirar y (4) la capacidad de actuar en una forma que desarrolle un clima favorable para el surgimiento a las motivaciones y a su respuesta.

El primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y diferencias entre poder y autoridad. El segundo componente del liderazgo es una comprensión fundamental de la gente. El tercer componente del liderazgo consiste en la rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar su máxima capacidad a un proyecto. Si bien la utilización de elementos de motivación parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de las cabezas de grupo. El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima que él o ella desarrolla, el poder de la motivación depende, en gran medida, de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se requiere, la labor a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como del clima organizacional. La conciencia de estos factores ha conducido a una investigación considerable sobre la conducta propia del liderazgo y al desarrollo de varias teorías pertinentes. Las visiones de aquellos que durante largo tiempo se ha acercado al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales.

Prácticamente cualquier rol en una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa mediante la intervención de aquellos que pueden ayudar a otros a cumplir su anhelo de dinero, su estatus, poder y orgullo de logro. El más importante principio de liderazgo es el siguiente; puesto que la gente tiende a seguir

a aquellos que, a su modo de ver le ofrecen los medios para satisfacer sus propios objetivos, entre mejor entiendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la manera en que estas motivaciones operan, y entre mejor reflejen este entendimiento en el desempeño de sus acciones administrativas, mayor probabilidad habrá de que sean efectivos como líderes.

Debido a la importancia del liderazgo en todo tipo de acciones de grupo, existe un volumen considerable de teoría e investigación al respecto. Es difícil resumir una cantidad tan grande de investigación, en una forma relevante para la administración cotidiana.

Enfoque de liderazgo con base en los rasgos

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo, consistían principalmente en su intento por identificar los rasgos que poseían los líderes. Empezando con la teoría del “gran hombre”, la cual afirma que los líderes nacen y no se hacen, creencia que data de los antiguos griegos y romanos, los investigadores ha intentado identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes

El análisis sobre la importancia de los rasgos para el liderazgo continua; más recientemente, fueron identificados los siguientes rasgos clave; impulso (incluyendo logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación por el liderazgo (la aspiración a guiar, pero sin buscar el poder en sí mismo), honestidad e integridad, confianza en uno mismo (incluyendo estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y una comprensión del negocio. No tan claro es el impacto de la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos. Por otra parte el enfoque de rasgos no es una guía para saber la cantidad de características que la gente debe poseer para convertirse en un líder. Adicionalmente, las docenas de estudios realizados no concuerdan con los rasgos distintivos del líder, ni en su relación con los casos reales de liderazgo. La mayoría de los llamados rasgos son en realidad, patrones de comportamiento.

Comportamiento y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Esta se centra en (1) liderazgo basado en la utilización de autoridad, (2) la rejilla administrativa y (3) el liderazgo que implica una variedad de estilos, oscilando de una máxima a una mínima utilización de poder e influencia.

Estilos basados en la utilización de autoridad

Algunas explicaciones tempranas sobre los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se distinguía, en los líderes, la aplicación de tres estilos básicos. El líder autocrático ordena y espera obediencia es dogmático y firme, y guía mediante el manejo de las recompensas y la imposición de castigos. El líder democrático o participativo, consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder varía de la persona que no toma medidas sin el acuerdo de los subordinados a una que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder liberal utiliza su poder muy poco, o nada, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Tales líderes dependen grandemente de los subordinados para establecer sus propios objetivos y los medios para alcanzarlos, y ven su papel como uno de ayuda a las operaciones de los seguidores, ofreciéndoles información y actuando principalmente como un contacto con el medio externo.

Existen variantes dentro de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos son vistos como “autócratas benevolentes”. Aunque escuchan de manera considerada las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, esta es suya. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando se debe tomar una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variante del estilo de liderazgo participativo es el líder que ofrece respaldo. Los líderes en esta categoría pueden no solo consultar a sus seguidores y considerar sus opiniones, sino

también hacer todo lo posible para apoyar a los subordinados en la realización de sus deberes.

La utilización de cualquier estilo dependerá de la situación. Un administrador puede ser altamente autocrático en una emergencia. Los administradores pueden también ser autocráticos cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede adquirir un conocimiento considerable y un mayor compromiso por parte de las personas involucradas, mediante la consulta con los subordinados.

Las mujeres en su estilo de liderazgo

Las mujeres como administradoras, pueden utilizar un estilo de liderazgo distinto del utilizado por los hombres. Un estudio descubrió que las mujeres ven el liderazgo como el cambio, en los seguidores, del interés personal en interés por la empresa en su totalidad, mediante la utilización, por parte del líder, de habilidades interpersonales y rasgos personales capaces de motivar a los subordinados. Este estilo de “liderazgo interactivo” implica compartir información y poder, estimular la participación y dejar que la gente sienta su propia importancia. Los hombres, en contraste son más propensos a ver el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además, utilizan con más frecuencia el control de recursos y la autoridad de su posición para motivar a la gente. Esto no significa que todas las mujeres y todos los hombres exitosos utilicen los estilos respectivos de liderazgo. Ciertamente, algunos hombres adoptan el “liderazgo interactivo” para guiar a sus subordinados y algunas mujeres utilizan la estructura tradicional de mando para dirigir a sus seguidores.

La rejilla administrativa

Un enfoque utilizado para definir los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigación previa que muestra la importancia de un administrador preocupado tanto por la producción como por la gente. Blake y Mouton diseñaron un dispositivo para representar esta preocupación.

Las dimensiones de la rejilla, tiene dos dimensiones; preocupación por la gente y preocupación por la producción. Como Blake y Mouton han enfatizado, su utilización de la frase “preocupación por” pretende comunicar la forma en que los administradores se preocupan por la producción o la “forma” en que se preocupan por la gente, y no su preocupación por “cuanta” producción extraer del grupo. La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de factores, como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y los procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de asesoría, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. De acuerdo con el estilo administración empobrecida, los administradores se preocupan muy poco tanto por la gente como por la producción, y tienen una participación mínima en su trabajos prácticamente han abandonado su trabajo y solo marcan el paso o actúan como mensajeros para transmitir la información entre superiores y subordinados. En el otro extremo los administradores despliegan, en sus acciones, la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Ellos son los “administradores de equipo” verdaderos, capaces de engranar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de cada individuo.

Otro estilo de administración llamada “administración de club campestre”, en la que los administradores tienen poco interés en la producción pero muestran un gran interés por la gente. Ellos promueven un ambiente en que todo el mundo se siente relajado y feliz, y nadie está preocupado en cuanto a la aplicación de un esfuerzo coordinado para lograr los objetivos de la empresa. En otro extremo, se encuentran los administradores “administradores autocráticos de tareas”, quienes solo se preocupan por el desarrollo de una operación eficiente, con poco o nulo interés por la gente, y que despliegan una gran dosis de autoritarismo en su estilo de liderazgo.

La rejilla administrativa es un dispositivo útil para identificar y clasificar los diferentes estilos administrativos, pero no nos dice porque un administrador cae de un lado o del otro

de la rejilla. Para determinar el motivo, uno debe buscar las causas subyacentes, como las características de personalidad de líder o de los seguidores, la capacidad y el entrenamiento de los administradores, el ambiente empresarial y otros factores situacionales que influyen en la manera en que actúan los líderes y los seguidores.

El enfoque camino-meta en la efectividad

La teoría del camino-meta sugiere que la función principal del líder consiste en aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para alcanzar las metas y eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una diversidad de situaciones. Como formulo Robert House, la teoría toma como base diversas teorías de motivación y liderazgo establecido por otros.

Deben considerarse otros factores que contribuyen al liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen características de los subordinados, como sus necesidades, confianza en si mismos y capacidades; y el ambiente de trabajo incluyendo componentes como la actividad, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

El comportamiento del líder se puede clasificar en cuatro grupos:

1. El comportamiento de liderazgo de apoyo considera las necesidades y bienestar de los subordinados, y crea un clima agradable dentro de la organización. Tiene el mayor impacto en el desempeño de los subordinados, cuando estos se encuentran frustrados e insatisfechos.
2. El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, y puede resultaren una mayor motivación.
3. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados una guía específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder
4. El liderazgo orientado hacia el logro implica el establecimiento de objetivos desafiantes, buscando una mejoría en el desempeño, y mostrando confianza en la capacidad de los subordinados para alcanzar objetivos elevados.

Liderazgo transaccional y transformacional

La administración implica la realización, eficaz y eficiente, de las funciones administrativas. Una de estas funciones se relaciona con la dirección, en general, y el liderazgo, en particular. Puede hacerse una distinción entre los líderes transaccionales y los líderes transformacionales. Los primeros identifican lo que los subordinados necesitan hacer para alcanzar objetivos, aclaran papeles y tareas organizacionales, establecen una estructura organizacional y recompensan el desempeño; además, consideran las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro e intentan dirigir la organización eficaz y eficientemente.

Y los líderes transformacionales, articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un clima favorable para el cambio dentro de la misma.

1.8 Control

Si bien la naturaleza y propósito básicos del control administrativo no cambian a lo largo de los años se ha utilizado una variedad de herramientas y técnicas para ayudar a los administradores a controlar. El control va a medir los resultados obtenidos y compararlos con los establecidos para tomar las medidas convenientes cuando se detectan desviaciones

El presupuesto es un dispositivo ampliamente utilizado para el control administrativo. De hecho, algunas veces se ha asumido que la creación de presupuestos es crear un dispositivo para lograr el control. Sin embargo también son esenciales muchos de los dispositivos no presupuestales.

El concepto de presupuestación

La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes un periodo futuro determinado. Como tales, los presupuestos son informes, resultados anticipados, ya sea en términos financieros (ingresos y egresos de capital) o en términos no financieros (horas laborales, materiales, volumen físico de ventas).

Peligros en la formulación de presupuestos

Los presupuestos son utilizados para planear y controlar. Lamentablemente, algunos programas de control presupuestal son tan completos y detallados que se convierten en algo engorroso, sin sentido e indebidamente costoso.

Presupuesto base cero

Otro tipo de presupuestos es el llamado base cero. La idea detrás de esta técnica consiste en dividir los programas empresariales en paquetes compuestos de objetivos, actividades y recursos necesarios y después calcular los costos para cada paquete desde el principio. Al dar inicio al presupuesto de cada paquete desde una base cero, quienes elaboran el presupuesto calculan los costos de nuevo para cada periodo presupuestal.

Esta técnica se ha aplicado generalmente a las llamadas áreas de apoyo, más que a las áreas reales de producción, en el supuesto de que hay cierta discrecionalidad para el gasto en la mayoría de los programas en áreas tales como mercadotecnia, investigación y desarrollo, personal, planeación y finanzas. A los programas deseables se les calculan sus costos, y se revisan en función de sus beneficios para la empresa;

Dispositivos tradicionales de control no presupuestarios

Existen muchos dispositivos tradicionales de control no vinculados al presupuesto, aunque algunos pueden estar relacionados y ser utilizados con controles presupuestales. Entre los más importantes se encuentran la utilización de datos estadísticos de muchos aspectos de la operación, informes y análisis especiales de áreas específicas, la revisión de operaciones y la evaluación independiente y finalmente la observación personal, como la administración mediante caminatas.

Tecnología de la información

El modelo de sistemas de la administración muestra que la comunicación es necesaria para llevar a cabo las funciones administrativas, así como para vincular a la organización con su medio externo. El sistema de información administrativa Management Information System (MIS) brinda el enlace de comunicación que hace posible la administración.

El término sistema de información administrativa se ha utilizado de manera distinta por varios autores. Aquí se define como un sistema formal de reunión, integración, comparación, análisis y distribución de información interna y externa a la empresa en una forma oportuna, eficaz y eficiente.

El sistema de información administrativa ha sido confeccionada a la medida de ciertas necesidades específicas, y puede incluir información de rutina, como informes mensuales; información que señale las excepciones, especialmente en puntos críticos, y la información necesaria para predecir el futuro. Las pautas para diseñar un sistema de información administrativa son similares a las necesidades para diseñar sistemas, procedimientos y otros sistemas de control.

El equipo electrónico permite un procesamiento rápido y económico de grandes cantidades de datos hacia conclusiones lógicas, clasificarlos y ponerlos rápidamente a la disposición del administrador. De hecho, los datos no se convierten en información hasta no ser procesados en una forma utilizable que informe. El impacto de las computadoras sobre los administradores, en los distintos niveles de la organización.

Las necesidades informativas difieren en los distintos niveles de organización. Por lo tanto, el impacto de las computadoras también será diferente. En el nivel de supervisión, las actividades con frecuencia son altamente programables y repetitivas

Los administradores de nivel medio, como los jefes departamentales o los administradores de plantas, usualmente son responsables de la administración y la coordinación. Pero mucha de la información importante para ellos ahora también se encuentra disponible para la alta dirección, si la compañía cuenta con un amplio sistema de información.

Los altos mandos son responsables de la estrategia y la política general de la organización. Adicionalmente a la determinación de la dirección general de la compañía, son responsables de la interacción apropiada entre la empresa y su medio. Claramente, las actividades de los directores generales no se programan fácilmente. Sin embargo, los altos ejecutivos pueden utilizar la computadora para recuperar, de los bancos de datos, aquella

información que le facilite la aplicación de modelos de decisión. Esto permite a la compañía responder de manera oportuna.

La computadora se ha vuelto indispensable para el administrador, ya que es flexible y accesible en su costo y puede utilizarse de manera más rápida que la unidad principal. Sus aplicaciones incluyen:

- Preparación de presupuestos
- Presentaciones graficas
- Hojas electrónicas de calculo
- Análisis financieros
- Procesamiento de palabras
- Pronósticos
- Correo electrónico
- Acceso a la base de datos

Concepto de calidad en la información

En el pasado, el concepto de calidad era aplicado, principalmente, a productos fabricados. Con el incremento de las compañías de servicios, los conceptos de calidad también deben ser aplicados en estas. La calidad en la era de la tecnología de la información adquiere nuevas dimensiones.

Sistemas de administración de operaciones

La administración de operaciones debe verse como un sistema. En el modelo de la administración de operaciones, los insumos incluyen necesidades relativas a clientes, información, tecnología, administración y mano de obra, activos fijos y activos variables que son relevantes para el proceso de transformación. Los administradores y los trabajadores utilizan la información y los factores físicos para producir resultados. Algunos elementos físicos, como la tierra, la planta, la construcción, la maquinaria y los almacenes son relativamente permanentes. Otros elementos físicos, como materiales, y suministros, se consumen en el proceso de la producción. El proceso de transformación incorpora planeación, operación y control del sistema. Existen muchas herramientas y técnicas

disponibles para facilitar el proceso de transformación. La última parte del modelo muestra que las operaciones son influidas por factores externos (regulaciones de seguridad o las prácticas laborales justas).

Planeación de operaciones

Los objetivos, las premisas y las estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. En este análisis se enfatiza la producción de productos físicos, pero los conceptos también pueden aplicarse al suministro de servicio. Después de que se ha elegido un producto final, se determinan las especificaciones y se consideran la viabilidad tecnológica de su producción. El diseño de un sistema de operaciones requiere decisiones concernientes a la ubicación de recursos, el proceso a utilizar, la cantidad a ser producida y la calidad del producto.

Diseño de producto y producción

El diseño de un producto y su producción requiere una serie de actividades. Los siguientes pasos se sugieren con frecuencia:

1. Crear ideas de producto, identificando las necesidades de producto y examinándolas diversas alternativas
2. Elegir el producto con base en diversas consideraciones, incluyendo datos derivados de análisis económicos y de mercado, y llevar a cabo un estudio de viabilidad general.
3. Preparar un diseño preliminar mediante la evaluación de diversas alternativas tomando en consideración los requisitos de confiabilidad, calidad y mantenimiento.
4. Llegar una decisión final mediante el desarrollo, la prueba y la simulación de los procesos, para ver si son funcionales.
5. Decidir si los recursos actuales de la empresa son adecuados, o si se requieren recursos nuevos o modificados.⁶

CAPÍTULO 2 ORGANIZACIONES

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre las organizaciones y la administración es relativamente nuevo. Tiene una relación estrecha con la Revolución Industrial y el surgimiento de las empresas a gran escala. La teoría tradicional de la organización y la administración es el resultado de cierto número de fuentes, incluyendo la administración científica, la teoría del proceso administrativo, el modelo burocrático, la microeconomía y la administración pública. Durante la primera parte del siglo XX se desarrolló un cuerpo de conocimiento llamada “teoría del proceso administrativo”. Henry Fayol fue uno de los primeros autores que expuso una teoría general de la administración; otros escritores, principalmente quienes participaban en la práctica administrativa y de consultoría, establecieron sus puntos de vista siguiendo el patrón propuesto por Fayol.

Otra contribución a la teoría organizacional clásica la hizo Max Weber con su modelo burocrático, Weber concibió la burocracia como la forma más eficiente para organizaciones complejas. Su modelo incluyó conceptos como jerarquía de autoridad bien definida, división del trabajo basado en la especialización funcional, un sistema de reglas, impersonalidad de las relaciones interpersonales, un sistema de procedimiento de trabajo y la asignación de puestos basada en la competencia técnica de la teoría económica también se relaciona con la teoría organizacional y la conducta empresarial. La economía clásica establecida como premisa fundamental que el papel del administrador de empresas en una economía competitiva era primordialmente adaptarse a las fuerzas del mercado. La teoría administrativa tradicional operaba bajo ciertas hipótesis como la del hombre económico racional: los administradores deben planear, dirigir, y controlar las actividades del grupo de trabajo. La autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y es delegada hacia abajo. Se establecieron principios para guiar la práctica administrativa.

Muchas fuerzas han modificado la teoría tradicional de organización y administración. Las dos amplias bases de este cambio lo constituyen las ciencias de la conducta, las cuales destacan el sistema psicológico, los aspectos humanos de la administración y la ciencia que resaltan el sistema psicológico, los aspectos humanos de la administración y la ciencia de la

administración que resaltan el sistema técnico-económico, la cuantificación, modelos matemáticos y la aplicación tecnológica computacional. Las ciencias de la conducta utilizan planteamientos del sistema abierto y consideran muchas variables que se excluyen en los modelos tradicionales. Se puede considerar a la ciencia de la administración como una extensión básica de la administración científica, con ciertos modos o modificaciones. Los enfoques más recientes utilizan los conocimientos de una gran variedad de disciplinas e introducen nueva información en la teoría de la organización y la práctica administrativa; los científicos de la conducta y los científicos de la administración se han convertido a menudo en agentes del cambio en las organizaciones que proponen planteamientos y prácticas, que difieren de los métodos tradicionales de operaciones.

El enfoque de sistemas se relaciona directamente con la teoría organizacional, la teoría tradicional usó los planteamientos del sistema cerrado, la teoría moderna se ha orientado a la consideración de la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente, en contraste con los sistemas cerrados o mecánicos, el sistema abierto no está sujeto al proceso de entropía ya que puede mantener un equilibrio dinámico importando materiales, energía e información de su medio circundante. Existen varias características clave de los sistemas organizacionales; en primer término no son naturales, como los sistemas físicos o biológicos, sino artificiales, existen límites que separan a la organización de su medio. En general un sistema está compuesto de sus sistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema; existe una jerarquía en los sistemas. En los sistemas abiertos biológicos, o sociales, la entropía puede ser eliminada y aun transformada en entropía negativa, que es un proceso de organización más completo, el concepto de estado estable está estrechamente relacionado al de entropía negativa. La organización es capaz de adaptarse a los cambios de su medio y mantener un equilibrio dinámico continuo. El concepto de retroalimentación es muy importante para comprender como mantiene un sistema su estado de equilibrio, a través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe continuamente información de su ambiente que le permite hacer ajustes. Un sistema debe tener tanto mecánicos, como de mantenimiento, las fuerzas para mantenimiento son conservadoras e intentan evitar que el sistema cambie rápidamente y que los distintos subsistemas se desequilibren. Los sistemas abiertos muestran su crecimiento a través de

elaboración interna, además tienden a lograr una mayor diferenciación y niveles de organización más altos. Finalmente, los sistemas abiertos muestran su crecimiento a través de la característica de equifinalidad; esto es los objetivos se pueden lograr con cierta variedad de insumos y de diferentes maneras. Existen tres niveles de subsistemas en el sistema administrativo de organizaciones, complejas; operativo y estratégico, el subsistema operativo se relaciona con la realización de tareas. El nivel estratégico relaciona las actividades de organización a su medio. El subsistema de coordinación funciona como integrador vertical de las operaciones o actividades (estratégica y operativa) y horizontalmente (entre las diferentes funciones al mismo nivel).

2.1 ¿Qué es una organización?

La organización la podemos ver de dos maneras una como fase del proceso administrativo y otra como un ente económico (empresa). Acerca de este último haremos referencia en este capítulo.

La actividad humana es la generadora de las organizaciones. Es el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que le rodea, y tiene por fin, poder satisfacer sus diferentes necesidades.

El hombre, que es capaz de realizar una actividad transformadora de la realidad, está sujeto a limitaciones espaciales y temporales. De la agrupación entre seres humanos nace una estructura con la capacidad de lograr fines. Además debe tener la capacidad de reajustarse permanentemente en función de los mismos. De este modo, puede aumentarse la racionalidad humana.

Las organizaciones que son entes creados por el hombre, son un artificio que permite no sólo sus fines, sino también regular la conducta individual y social.

Por lo que se ha dicho, la palabra organización aparece como un sistema social o un conjunto de personas en relación de interdependencia. Luego surge una estructura

compuesta por elementos de lenta modificación. Finalmente, dicha estructura genera un proceso organizativo o elementos en constante cambio.

Vivimos en una sociedad que se caracteriza por la presencia de una variedad múltiple de organizaciones, “una sociedad de organizaciones”. La realidad nos provee una serie de notas características acerca de ellas. Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas, para alcanzar fines específicos.

Las organizaciones se caracterizan por:

1. La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación. La división, que no es obra de la casualidad, no obedece a un esquema tradicional, sino que ha sido deliberadamente planeada para favorecer la realización de fines específicos.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de las organizaciones y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia.
3. Sustitución de personal; las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas, asignadas a otras.

E.H. Schein dice que organización es una coordinación de esfuerzos, de finalidades comunes, división del trabajo y de jerarquía de la autoridad.

Renate Mayntz considera a la organización como un sistema social encaminado hacia un objetivo, en acción recíproca con el medio, con tendencia a la autopreservación y a la integración.

Chester Barnard, una organización es un sistema de actividades humanas cooperativas, es una obra humana.

R.F. Solana y A.A. Pienovi afirman: La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Podemos definir a la organización como: la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planteadas en el ambiente.

La organización un concepto múltiple, afirma Bueno Campos y Valero. En efecto, hay variados enfoques ya citados y otros que desarrollaremos. Pareciera que fuera necesario establecer tajantemente la diferencia entre lo que es y no es una organización, ¿cuáles son los elementos que identifican un lenguaje y una metodología sobre las organizaciones?, ¿puede existir una diversidad de conceptos diferentes sobre el mismo objeto?

T. Burns y G.M. Stalker, distinguen dos modelos opuestos de organización: unos orgánicos y otros, mecánicos. Los primeros se adaptan a condiciones inestables. Las personas tienen pleno conocimiento del funcionamiento de la organización como un todo. Los modelos mecánicos se caracterizan por una definición de tareas muy precisas, la especialización, la centralización y comunicaciones verticales. En cambio, en los modelos orgánicos, no es necesario una clara definición de las tareas, hay interacción entre sus miembros y la comunicación se realiza en todas direcciones.

Richard Hall estableció la relación entre la certidumbre del entorno y el grado de la estructura organizacional. Los niveles más altos de la organización serían menos burocráticos que los niveles bajos.

Joan Woodward realizó un estudio en Inglaterra, sobre cien empresas. Se relevó información para identificar diferencias interorganizacionales, en estructura y procesos administrativos. Se encontró una relación entre tecnología y organización. Las empresas de

producción por unidad y en lotes pequeños, estaban organizadas informalmente, en cambio las de fabricación en masa y en proceso continuo, estaban organizadas más formalmente.

No obstante estas interpretaciones del fenómeno organizativo, tenemos que admitir que el mismo término empleado, hace suponer un orden o un arreglo básico interno. Lo que es observable a primera vista en una organización es su estructura, luego los mecanismos de interrelación de cada una de sus partes para darle la unidad y los procesos internos. En cualquier visión de lo que es una organización, de algún modo están presentes las tres partes. Desde una visión cibernética, otro componente serían los mecanismos de regulación para mantener el equilibrio, siendo el control, el mecanismo más evidente.

La organización como sistema

Los enfoques clásicos y conductistas pueden ser reconciliados si a la organización se la considera como un sistema entrada-proceso-salida, afirma R.M. Stogdill.

Las teorías clásicas de la organización han estado vinculadas a los conceptos de departamentalización, estructura y relaciones de autoridad. Las teorías conductistas han enfatizado sobre los efectos de las relaciones interpersonales, en el grado de satisfacción de sus miembros y la productividad organizacional. Los modelos matemáticos han sido desarrollados en las operaciones y en la toma de decisiones. Todos los enfoques tradicionales tienen el mérito de haber desarrollado una gran racionalidad en la estructura de departamentos y en las funciones para llevar a cabo los objetivos.

A partir del enfoque de sistema entrada-proceso-salida, observamos que hay tres conjuntos de variables mediadoras: tareas, relaciones interpersonales, estructura, cultura, entre otros. Las salidas: productos, servicios, dirección, cohesividad, entre otras. El mundo nos informa que de algún modo una organización funciona así, independientemente de su actividad y tamaño.

La organización sería un complejo; de la organización sus partes y el entorno, donde el todo es superior a la suma de las partes. Desde un enfoque globalizador una organización tiene tres tipos de componentes.

Los componentes internos: objetivos, estrategia, estructura, tareas, procesos, personas, cultura, conocimientos, fuentes de originalidad y fuerzas destructoras, equilibradoras, evolutivas y reproductoras.

Los componentes externos: entorno, sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, mercado de factores, sindicatos, gobierno y el resto del mundo.

Los estados: de supervivencia: adaptación, crecimiento y desarrollo.

En general los autores consideran a la organización como un sistema. Es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas y que pueden distinguirse del medio en el que existen, mediante alguna frontera o límite identificable.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio: la sociedad, (o realidad social), con la que interactúa (proceso de influencia y de comunicación), influyéndose mutuamente. El sistema tiene por finalidad especial la transformación de recursos que provienen de su entorno y que debe devolverlos en forma de bienes, de servicios o de rendimiento. Para ello emplea dos tipos diferentes de tecnología; la de transformación de los recursos y la de administración, que hace posible tal transformación. Estos hechos justifican la denominación de socio-técnico. Se trata de un sistema abierto a su entorno.

En el sistema organización, están incluidos otros subsistemas de rango menor que conforman una jerarquía de actividades que no están meramente yuxtapuestos y que son puestos en operación por individuos y grupos, quienes han pactado objetivos comunes. La ubicación temporal y espacial está expresada por la estructura de la organización. Los

subsistemas son: el subsistema social, el subsistema técnico o de transformación y el subsistema administrativo.

Las características inmediatas del sistema organización son: procesos de cambios, orientación a logros de objetivos, complejidad, comportamiento probabilístico, (sus resultados no son totalmente predecibles y existe un alto grado de incertidumbre). Los procesos son innumerables en su ámbito interno y hay otros en relación al entorno.

Una organización es un sistema socio-técnico inmenso en un entorno, que se comporta como una unidad organizada en sus subsistemas técnico, administrativo y social. El comportamiento frente a su entorno puede ser abierto o semiabierto y no totalmente predecible. La razón de su existencia es la de cumplir fines impuestos por la sociedad.

A esta definición se ajustan tanto las organizaciones con fines de lucro como aquellas que tienen otros fines no lucrativos. Entonces, abarca a las empresas, a las organizaciones estatales, hospitales, sindicatos, clubes, entre otros.

El subsistema técnico comprende todos los instrumentos, tecnología de producción, procesos y métodos. El subsistema social comprende las personas que son los miembros de la organización, comportamientos, motivaciones y la cultura.

2.2 Objetivo de la organización

El fin de las organizaciones se halla en una intencionalidad colectiva y es extraorganizacional por su origen. ¿Cuál es la imagen futura que debe perseguir la organización? ¿La de sus dirigentes?, ¿La de un grupo de sus miembros? La realidad nos indica que de algún modo el fin es influido por algunos de sus miembros, especialmente los de nivel directivo.

Puede haber diferencia entre los fines estatuidos y los reales que pueden surgir al observar cual es el uso de los recursos, la dirección de los esfuerzos y como sus miembros consideran sus fines como propios o ajenos.

Los fines de la organización, en interacción con el entorno, generan los objetivos de la misma, que a su vez se compatibilizan con lo de sus miembros, especialmente el cuerpo directivo. Pero algunas veces éstos persuaden al resto para que sus propios objetivos básicos sean los de toda la organización.

La adopción de objetivos por parte de los miembros es posible cuando para ellos representan un valor en sí mismos o porque expresan su propio interés. Pero también pueden quedar indiferentes o incluso, rechazarlos irremediabilmente.

Entonces, el objetivo de la organización puede estar originado en el conjunto de sus miembros, o bien en una minoría, o bien en entidades ajenas a la organización. Tendrá validez en la medida en que produzcan decisiones, que las actividades de la organización se ajustan a él y en cuanto la actuación de la organización, sea compatible con aquel.

Las actividades valorativas de sus miembros influyen en el objetivo mismo y en el comportamiento organizacional. Luego definirán un conjunto de valores que será los organizacionales. De hecho, las organizaciones tienen un órgano reconocido para establecer los fines iniciales y con facultad para modificarlos a través del tiempo, lo que implica un complicado juego de poder de individuos y grupos, que están fuera y dentro de la organización.

Hay una secuencia que, a partir de los fines y la misión, luego sigue el objetivo u objetivos de una organización, para luego definir la estructura de la misma. El objetivo definido en el órgano correspondiente de alto nivel para ser logrado, debe ser subdividido en objetivos parciales, respecto de los cuales también deben determinarse actividades para lograrlos. Se define una estructura de tareas y un orden jerárquico entre ellas, aplicando el concepto de división de trabajo, dando lugar a los procesos organizacionales. La relación entre el objetivo y la estructura, está influida por factores sociales, legales y tecnológicos.

Las actividades asumidas por las personas hacen de la estructura un ente vivo, ya que éstas interactúan entre sí, llegando a ser hoy la interacción, un tema fundamental en el estudio de las organizaciones. La interacción es posible en la medida de la existencia de un objetivo,

pero ¿Cuál objetivo? El de la organización, (a través de su órgano político), el de los directivos o el de cada individuo que pertenece a la organización. Este apoya a una organización si cree que mediante ella puede lograr sus objetivos personales, de lo contrario, pierde interés.

Estos objetivos personales no siempre aparecen explicitados claramente y explicados conscientemente, no obstante ello, quien dirige, debe lograr que los miembros de la organización ayuden a alcanzar los objetivos de ésta, a través de una participación efectiva, haciendo “coincidir” sus objetivos con los de sus miembros.

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un concepto abstracto. Nadie efectivamente ha visto una. Lo que vemos es la evidencia de una estructura. De esta evidencia inferimos la presencia de una estructura. Por lo tanto necesitamos identificar la estructura organizacional la cual es un padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal.

La estructura como una influencia en el comportamiento

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen este concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

Toda organización tiene una estructura de las tareas. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones. Mientras la evidencia más visible de la estructura es el familiar organigrama, los diagramas no son siempre necesarios para describir la estructura. Puesto que pequeñas organizaciones pueden funcionar muy bien sin ellos siempre que todos entiendan lo que deben hacer y con quien deben hacerlo.

Pero las tareas no son el único aspecto de una organización. Nuevamente de la experiencia sabemos que las organizaciones consisten en departamentos, divisiones, unidades, o cualquiera de un sin número de términos significando un grupo de tareas.

Una segunda perspectiva se enfoca en las actividades realizadas como consecuencia de la estructura. De acuerdo en esta perspectiva, el aspecto dominante de la estructura organizacional es su padrón de regularidad. Esta definición enfatiza la persistencia y la regularidad de las actividades. Nótese que esta definición no dice nada de la razón por este padrón de regularidad, solo que existe. Esta definición destaca que dentro de las organizaciones, se puede contar con que ciertas actividades ocurran rutinariamente. Por ejemplo, las personas entran a trabajar en la mañana, checan su entrada, van a sus puestos de trabajo y comienzan a hacer el mismo trabajo que estuvieron haciendo el día anterior. Hablan con las mismas personas, reciben información de las mismas personas, y son periódicamente (pero predeciblemente) evaluadas para efectos de promociones y aumentos de sueldos. Sin estas actividades predecibles, la tarea de la organización no podría llevarse a cabo.

La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas

Las organizaciones son intencionales y orientadas hacia las metas. Por lo tanto, la estructura de dicha organización también es intencional y orientada hacia las metas. Nuestro concepto de la estructura organizacional tomara en cuenta la existencia de intenciones y metas, y será nuestra actitud que la gerencia debe considerar en la estructura en términos de su contribución hacia la efectividad organizacional.

La afirmación de que las estructuras organizacionales facilitaran el logro de las metas organizacionales supone que los gerentes saben cómo fusionar la estructura organizacional con las metas de ésta, y que desean hacerlo. Es enteramente razonable reconocer que en muchas instancias, las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional porque los gerentes son incapaces, por capacitación o por intelecto, de diseñar una estructura que guie el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo. También es razonable reconocer que, en algunas instancias, las estructuras organizacionales reflejan y contribuyen hacia las metas personales de los gerentes a costa de las metas de la organización. Entonces, decir que las estructuras organizacionales contribuyen positivamente hacia la efectividad organizacional requiere hacer ciertas

suposiciones respecto de las habilidades y motivaciones de quienes tienen el poder para diseñarlas. La estructura de una organización está sin duda relacionada con el logro de efectividad organizacional, aunque la naturaleza exacta de esta relación es inherentemente difícil de conocer.

Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal

Los individuos y los grupos responden de maneras significativas hacia las tareas que llevan a cabo, hacia los grupos con los cuales trabajan, y hacia los líderes que los influyen. La tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual. Las demandas y las expectativas sobre individuos pueden resultar en altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y dificultades psicológicas. Los trabajos de las personas requieren que se desempeñen actividades en combinación con otras personas en la organización. Las actividades pueden ser de rutina o no de rutina; pueden requerir altos o bajos niveles de habilidad; pueden ser percibidas como desafiantes o como triviales. Las relaciones requeridas pueden ser con colegas, gerentes, clientes, proveedores o compradores. Estas relaciones pueden resultar en sentimientos de amistad, competencia, cooperación y satisfacción, o pueden ser causas de estrés y ansiedad.

La estructura también afecta el comportamiento y el funcionamiento de los grupos de las organizaciones. Dependiendo de las configuraciones específicas de los trabajos y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesionados y más o menos comunicativos. Por ejemplo, un departamento en una empresa con 10 individuos realizando la misma tarea actuará de manera muy distinta a uno con 10 individuos cada uno realizando una tarea diferente. Los estudios sobre la estructura organizacional indican que el grupo con personas realizando la misma tarea será menos cohesionado, menos abierto, nuevas ideas y menos comunicativo que el grupo con personas que realizan tareas distintas.

Diseñando una estructura organizacional

Los gerentes, quienes se disponen a diseñar una estructura organizacional, enfrentan decisiones difíciles. Deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional y esto significa simplemente decisiones y acciones producto de una

estructura organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito; puede ser un experimento único o evolutivo; puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo de ellos. Como quiera que sea surgen las decisiones reales, el contenido de las decisiones es siempre el mismo. La primera decisión se enfoca en los trabajos individuales, las siguientes dos decisiones enfocan departamentos o grupos de trabajo, y la cuarta decisión considera el asunto de la delegación de autoridad dentro de la estructura creada.

1. Los gerentes deciden como dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños. Los gerentes dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. Aunque los trabajos poseen muchas características, la más importante es su grado de especialización.
2. Los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar los trabajos individuales. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que contienen trabajos que son relativamente parecidos o diferentes.
3. Los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior. Como hemos notado, esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados.
4. Los gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos. Autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia de otros designados. Todos los trabajos poseen algún grado de derecho para tomar decisiones dentro de límites prescritos. Pero no todos los trabajos poseen el derecho de exigir obediencia de otros. Este último aspecto de autoridad distingue los trabajos gerenciales de los no gerenciales. Los gerentes pueden exigir obediencia, los gerentes no.

Así las estructuras organizacionales varían dependiendo de las elecciones que hacen los gerentes. Si consideramos cada una de las cuatro decisiones de diseño como un espectro de elecciones posibles.

En general las estructuras organizacionales tienden hacia un extremo o el otro a lo largo de cada espectro. Las estructuras que tienden hacia la izquierda están caracterizadas por una cantidad de términos que incluyen clásicas, formales, estructuradas, burocráticas y mecánicas. Estructuras que tienden hacia la derecha son denominadas neoclásicas, no formales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas. Dondequiera que a lo largo del espectro se encuentre una organización, tendrá implicancias para su desempeño como también para el comportamiento individual y grupal.

División del trabajo

La división del trabajo muestra hasta qué punto son especializados los cargos. Los gerentes dividen la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas. Las actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo. Por ejemplo, las actividades del cargo “contador” pueden ser definidas en términos de los métodos y procedimientos requeridos para procesar una cierta cantidad de transacciones durante un periodo de tiempo. Otros contadores podrían usar los mismos métodos y procedimientos para procesar distintos tipos de transacciones. Una podría ser procesada cuentas por recibir, mientras otros procesan cuentas por pagar. Así los cargos pueden ser especializados tanto por método que por aplicación de un método.

Las ventajas económicas de dividir el trabajo en tareas especializadas son las principales razones históricas para la creación de organizaciones. A medida que las sociedades se volvieron más y más industrializadas y urbanizadas, la producción artesanal cedió ante la producción en masa. La producción en masa depende de la habilidad de obtener beneficios económicos del trabajo especializado, y la manera más efectiva de obtener beneficios económicos del trabajo especializado, y la manera más efectiva de obtener trabajo especializado es por medio de las organizaciones. Aunque los gerentes tienen que ver con más que la implicancia económica de los trabajos, rara vez pierden de vista la especialización como la razón por la división del trabajo en tareas.

La división del trabajo en las organizaciones puede ocurrir de tres maneras:

1. El trabajo puede ser dividido en especialidades personales. La mayoría de las personas piensan en la especialización en el sentido de especialidades ocupacionales y profesionales. Por lo tanto, pensamos en contadores, ingenieros, científicos, físicos y un millar de otras especialidades que existen en las organizaciones y en la vida cotidiana.
2. El trabajo puede ser dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. Esta manifestación particular del trabajo se define como especialización horizontal.
3. Finalmente, el trabajo puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización. Toda otra organización tiene una jerarquización de autoridad desde el gerente de más bajo nivel hasta el más alto nivel. El trabajo del director general es distinto al del supervisor de turno

Determinar que debería hacer cada trabajo en la organización es una decisión gerencial clave. Los trabajos varían a través de una dimensión general de especialización, con algunos trabajos siendo más especializados que otros. Los gerentes pueden cambiar la estructura organizacional cambiando el grado de especialización de los trabajos.

Bases departamentales

La razón por agrupar tareas descansa en la necesidad de coordinarlos. Los trabajos especializados son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, cuyo objetivo requiere el logro de cada uno de los trabajos. Pero ese trabajo debe ser realizado de la manera y en la secuencia específicas. Buscadas por la gerencia cuando fueron definidos. A medida que aumenta el número de trabajos especializados en una organización, llega un punto donde ya no pueden ser coordinados eficazmente por un solo gerente. Por lo tanto, para crear un número manejable de trabajos, son combinados en grupos más pequeños y se define un nuevo trabajo-gerente del grupo.

La consideración gerencial crucial al crear departamentos es determinar la base para agrupar los trabajos. La determinación de las bases de los departamentos que responden ante la posición de alta gerencia es de particular importancia. De hecho, se utilizan

numerosas bases por toda la organización, pero la base utilizada en el nivel más alto determina las críticas de la organización. Algunas de las bases de departamentalización más utilizadas son descritas más adelante.

❖ **Departamentalización funcional**

Los gerentes pueden combinar trabajos de acuerdo a las funciones de la organización. Cada organización debe abordar ciertas actividades para realizar su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de organización. Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen producción, comercialización, finanzas, contabilidad, y recursos humanos. Estas actividades son necesarias para crear, producir y vender un producto. Las funciones necesarias en un banco comercial incluyen aceptar depósitos, hacer préstamos e invertir los fondos del banco. Las funciones de un hospital incluyen cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería y personal. Cada una de estas funciones puede ser un departamento específico y los trabajos pueden ser combinados de acuerdo a ellos. La base funcional se encuentra frecuentemente en organizaciones relativamente pequeñas que ofrecen un rango limitado de productos y servicios. También es ampliamente utilizado como la base en divisiones de grandes organizaciones de múltiples productos.

Las organizaciones de manufacturera se estructuran típicamente sobre una base funcional. Las funciones son ingeniería, manufactura, contabilidad, distribución, distribución, personal, relaciones públicas, y adquisiciones. Los organigramas para un banco comercial y para un hospital estructurados sobre una línea funcional. La base funcional tiene una amplia aplicación tanto en organizaciones de servicio como en aquellas de manufactura. La configuración específica de las funciones que aparecen como departamentos separados varía de organización a organización.

La ventaja principal de la base es su eficiencia. Esto es, parece lógico tener un departamento que consiste en expertos en un área en particular, tal como producción o contabilidad. Teniendo departamentos para especialistas, la gerencia crea unidades eficientes. Un contador generalmente es más eficiente cuando trabaja con otros contadores

y otros individuos con historiales e intereses similares. Pueden compartir pericias para terminar el trabajo.

La desventaja de esta base departamental es que, ya que los especialistas trabajan juntos y se motivan entre sí en sus áreas de pericia e interés, las metas organizacionales pueden ser sacrificadas en pro de metas departamentales. Puede ser que los contadores vean solo los problemas y aquellos de producción o ventas o de la organización completa. En otras palabras, la cultura e identificación con el departamento son frecuente más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

❖ **Departamentalización territorial**

Otra base para la departamentalización es establecer grupos de acuerdo al área geográficas. Lo lógico es que todas las actividades en una región dada deberían ser asignadas a un gerente. Este individuo estaría a cargo de todas las operaciones en esa área geográfica particular.

En organizaciones grandes, arreglos territoriales son ventajosos porque la separación física de las actividades hace difícil la coordinación centralizada. Por ejemplo, es extremadamente difícil para alguien en Nueva York manejar representantes de ventas en Kansas. Suena sensato asignar el trabajo gerencial a alguien de Kansas.

Las grandes cadenas de tiendas detallistas frecuentemente se organizan territorialmente. Un punto de venta detallista específico en un área geográfica se constituirá de unidades, a menudo denominadas sucursales, las que reportarán a un gerente regional, quien en turno puede reportarse a un gerente corporativo.

La departamentalización territorial facilita un campo de capacitación para el personal gerencial. La compañía puede posicionar gerentes en territorio para evaluar su progreso en esa región geográfica. La experiencia que adquieren los gerentes en un territorio lejos de la casa central perspectivas valiosas respecto cómo los productos y/o servicios son aceptados en su campo.

❖ **Departmentalización por producto**

Los gerentes de muchas compañías grandes diversificadas agrupan los trabajos en base al producto. Todos los trabajos asociados con producir y vender un producto o línea de productos serán puestos bajo la dirección de un gerente. El producto se vuelve la base preferida a medida que una empresa crece incrementando el número de productos que lanza al mercado. A medida que crece una empresa, se vuelve más difícil coordinar los varios departamentos funcionales y se vuelve más ventajoso establecer unidades por producto. Esta forma de organización permite al personal desarrollar pericia total en la investigación, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrando la autoridad, responsabilidad y confianza en un departamento específico de producto, permite a la alta dirección coordinar acciones.

Las organizaciones basadas en el producto fomentan la iniciativa y la autonomía entregándoles a los gerentes divisionales los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyecciones de utilidades. Pero tales organizaciones enfrentan el asunto difícil de decidir sobre cuanta holgura es necesaria. Las estructuras divisionales contienen algún grado de holgura porque cada división quiere su propia investigación, ingeniería, comercialización, producción y toda otra función necesaria para hacer negocios. Así, el personal técnico y profesional se encuentra por toda la organización en los niveles divisionales. El costo de este arreglo puede ser exorbitante.

Ventajas:

Este tipo de estructura impone al gerente de departamento la responsabilidad de una especie de mini compañía que maneja un producto o líneas de productos (que en realidad puede ser extremadamente grande).

Otra ventaja de las estructuras por producto consiste en que facilitan la innovación. Esto requiere una estrecha cooperación y comunicación, entre varios grupos que contribuyen a la realización del producto. La colaboración orientada al producto puede conseguirse en una estructura por producto, es muy difícil lograrlo en una estructura funcional.

La organización por producto brinda además posibles ventajas para hacer frente a los ambientes inestables. Es decir, pueden agregarse las unidades organizacionales por producto y abandonarse según se necesite dentro de la organización global para responder a las condiciones ambientales.

En algunos casos, las unidades organizacionales por producto tienen gran estabilidad y pueden existir más por sus virtudes como centros de utilidades que por cualquier otra capacidad notable de respuesta rápida a las condiciones cambiantes del entorno. Un ejemplo de ello es la industria automotriz; en otras industrias, en que los productos pueden tener un ciclo de vida muy corto o en que los contratos del gobierno muestran gran fluctuación reestructura por producto puede existir sobre todo por su capacidad para crear una mini compañía con fines especiales.

Desventajas:

Cuando la inestabilidad caracteriza a una industria, los trabajadores, externan miedo y ansiedad por su trabajo, los subordinados en las estructuras por producto tienden a ser más inseguros ante un posible despido, un retraso en su carrera y el desarrollo personal. También se sienten más frustrados por la ambigüedad, el conflicto y los niveles múltiples de la administración, muestran menos fidelidad a su empresa que los subordinados en las organizaciones funcionales. La estructura por producto no solo puede plantear problemas humanos, sino que además a veces no concentra los conocimientos de los especialistas en formas esenciales

En resumen, la organización por producto no está exenta de inconvenientes, lo mismo que la organización funcional. La estructura por producto puede ser mejor cuando las circunstancias son relativamente dinámicas y hay más razones para buscar la excelencia del negocio más que la excelencia técnica. Pero la obtención de las ventajas de las de las estructuras por productos supone necesariamente sufrir sus desventajas. Estas parecen incluir una excelencia técnica, debilidad en varias especialidades funcionales y mayor inseguridad por parte de los empleados. Sin embargo, conviene hacer una advertencia: las

organizaciones son complejas y las tendencias desencadenadas por las estructuras funcionales o por producto pueden ser canceladas al intervenir otras fuerzas.

❖ **Departamentalización por consumidor o clientes**

Los consumidores y clientes pueden ser una base para agrupar los trabajos. Algunos ejemplos de departamentos orientados hacia los consumidores son las estructuras organizacionales de instituciones educacionales. Otras instituciones tienen cursos regulares (diurno y vespertino) y divisiones de extensión. En otros casos, un profesor estará afiliado sólo con la división regular o con la división de extensión. De hecho los títulos de algunas posiciones en las facultades mencionan específicamente la división de extensión.

Otra forma de departamentalización por consumidor es el departamento de préstamos en un banco comercial. Los agentes de préstamos frecuentemente están asociados con préstamos industriales, comerciales o agrícolas. El consumidor será atendido por uno de estos tres agentes de préstamos.

La importancia de la satisfacción del consumidor ha estimulado a empresas a buscar métodos creativos para servir mejor a las personas. Desde que se desintegro The Bell System, la competencia por consumidores ha obligado a American Telephone and Telegraph (**AT&T**) a organizarse basándose en unidades sustentadas en el consumidor que se identifiquen con las necesidades de consumidores específicos. Antes de la desintegración la empresa estaba organizada alrededor de funciones. El cambio hacia departamentos basados en el consumidor en Bells Labs estuvo acompañado por esfuerzos para implementar administración de calidad total (**ACT**) o Total Quality Management (**TQM**), una práctica de gestión enfocada en el consumidor que se ve reforzada por una estructura basada en el consumidor.

Algunas grandes tiendas están departamentalizadas hasta cierto punto en base al consumidor. Tienen agrupaciones tales como tiendas de ropa universitaria, ropa masculina y ropa para niños. Tienen pisos de ofertas que llevan una inferior calidad de ropa para universidad masculina, y para niños. Las organizaciones con departamentos basados en el

cliente son más capaces de satisfacer las necesidades del consumidor que organizaciones departamentalizadas en una base distinta.

El cliente es indispensable para cualquier negocio; sin clientes, no hay negocio. Su satisfacción es decisiva cuando una empresa obtiene parte considerable de sus ingresos de los individuos. En tales circunstancias este tipo de estructuras ayuda a educar a los gerentes y con ello a los empleados, a que procuren satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas. En algunas industrias como en la editorial y alimenticia, a menudo las organizaciones se diseñan en parte por lo menos a partir de grupos o tipos de clientes. En ocasiones las editoriales cuentan con una gran división o departamento para libros de texto y otra para libros comerciales que se venden al público, entre otros.

Las compañías alimenticias pueden tener una gran división o departamento que venden sus productos a los detallistas y otros que los venden a instituciones como escuelas, hospitales o cárceles. Organizar por el tipo de cliente ayuda a la organización a concentrar el conocimiento de las necesidades especiales y de los canales de distribución y sacar provecho de él.

❖ **Departamentalización matricial**

Un diseño organizacional, denominado organización matricial, intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades tanto de la base funcional como de la base del producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina bases departamentales y de producto.

Consumidores del sector público incluyen agencias de salud pública y de servicios sociales. Aunque la definición exacta de organización matriz varía en la práctica, generalmente es vista como un compromiso equilibrado entre una organización funcional y de producto, entre la departamentalización por función y por producto.

Organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad influencia y comunicación en la estructura vertical.

Estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que

- Requieren respuestas al cambio en dos o más entornos, tales como tecnología y mercado.
- Enfrentar la incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento.
- Deben manejar restricciones financieras y de recursos humanos. Los gerentes enfrentándose a estas circunstancias deben obtener ciertas ventajas que seguramente serán realizadas con una organización matricial.

La organización matricial facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados. Cada unidad de proyecto o producto puede compartir el recurso especializado con otras unidades, en vez de duplicarlo para entregar una cobertura independientemente para cada uno. Esto es una ventaja particularmente cuando los proyectos no necesitan los esfuerzos de los especialistas por tiempo completo. Por ejemplo, un proyecto puede requerir solo la mitad del tiempo de un ingeniero computacional. En vez de tener varios ingenieros computacionales sub-aprovechados asignados a cada proyecto, esa organización puede mantener menos de ellos ocupados a tiempo completo, cambiándolos de proyecto a proyecto.

Tal flexibilidad agiliza la respuesta ante condiciones competitivas, descubrimientos tecnológicos y otros cambios en el entorno. Además, estas interacciones alentan la creación cruzada de ideas, como cuando un ingeniero debe discutir los pro y contra del procesamiento electrónico de información con un experto en contabilidad financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, entender, y responder a los puntos de vista del otro. Al mismo tiempo, los especialistas mantienen un contacto constante con miembros de su propia disciplina porque también son miembros de un departamento funcional.

Una organización matricial plenamente desarrollada tiene departamentos de gerenciamiento de producto junto con sus departamentos funcionales usuales. En algunos casos, los gerentes de subproducto son seleccionados de departamentos funcionales específicos y continúan reportándose directamente sus gerentes funcionales. En otros casos, los gerentes de producto son asignados permanentemente al departamento de producto o gerenciamiento. Hay una considerable diversidad en la aplicación de la organización matricial, pero las características esenciales son la creación de la autoridad sobrepuesta y la existencia de la autoridad dual.

Las estructuras matriciales se han utilizado en las clases de organizaciones que se indican a continuación.

<i>Industriales</i>	<i>Servicios</i>	<i>Profesionales</i>	<i>No lucrativas</i>
Productos químicos	La banca	Contabilidad	Organismos municipales
Productos electrónicos	Construcción	Publicidad	Hospitales
Productos industriales	Seguros	Consultoría	Universidad

Figura 1 Estructura Matricial. GIBSON L. James, IVANCEVICH, John M, DONELLY, James H., Las organizaciones: comportamiento, estructura

Objetivos

Los gerentes parecen haber ideado el diseño matricial en respuesta, a tres condiciones.

- 1) Sienten la urgente necesidad de responder a dos presiones ambientales diferentes.
- 2) Segundo, las necesidades de comunicación entre los individuos y los grupos rebasan la capacidad de la estructura actual.
- 3) las presiones de desempeño y de costo exigen una mayor participación a una utilización más flexible de los recursos humanos, financieros y físicos.

El diseño matricial basa en una concepción rígida de las fronteras interdepartamentales. La matriz no pretende resolver las soluciones sino crear un foro donde puedan defenderse, proponerse y decidirse mediante compromisos y equilibrio entre los gerentes.

❖ **Departmentalización en corporaciones multinacionales**

Corporaciones que cruzan las fronteras nacionales deben decidir cómo incluir la actividad extranjera en la organización. ¿Cómo se debería coordinar las actividades internacionales? De hecho, las actividades extranjeras son sólo extensiones del negocio doméstico, y cómo se coordinan para lograr resultados estratégicos tiene que ver con asuntos no tan diferentes que aquellas actividades locales. El éxito sobresaliente de las corporaciones japonesas en los mercados internacionales ha suscitado un gran interés en las maneras en que se pueden y deben organizar las empresas si quieren competir con los japoneses. Al centro de la discusión está el asunto acerca de que bases departamentales son apropiadas bajo cuáles circunstancias.

La base departamental más prevalente es la base territorial. Este arreglo implica gerentes nacionales y regionales reportándose a una casa central en la misma área regional o nacional. Corporaciones Multinacionales (CMN's) tienen las mismas características que aquellas para organizaciones domésticas. Cada oficina nacional o regional tiene todos los recursos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio.

CMN's con líneas de producto muy restrictivas, tales como aquellas empresas en la industria minera, utilizarán la perspectiva funcional. De acuerdo a esta estructura, una oficina corporativa para cada función, tal como producción, comercialización y finanzas, tiene la autoridad sobre esas funciones donde sea que ocurran mundialmente. Así, tanto el personal de producción en Europa y Sudamérica como el de Norteamérica reportará a los oficiales corporativos a cargo de la producción. Aunque las CMN's comparten ciertos problemas organizacionales y administrativos, cómo los manejen reflejará su propia cultura nacional, además de la cultura del país anfitrión.

Podemos resumir nuestra discusión de cómo las CMN's se organizan describiendo cómo lo hacen muchas empresas japonesas. Típicamente, se concentran en una cantidad relativamente limitada de actividades empresariales, a diferencia de las típicas organizaciones occidentales que entran en varias líneas de negocios. Un efecto de esta diferencia es que los empleados japoneses realizan relativamente menos trabajos

especializados con habilidades y experiencias relativamente más homogéneas, da la menor cantidad de especialidades empresariales relativamente más homogéneas, da la menor cantidad de especialidades empresariales a realizar. El típico trabajo manufacturero japonés tiene un menor rango que el típico trabajo manufacturero occidental. La autoridad asociada con cada trabajo es relativamente menor en empresas japonesas, aunque la práctica japonesa de administración participa permite a los empleados influir en asuntos que afectan a sus propios puestos de trabajo. Se espera que los gerentes de mando medio en las empresas japonesas inicien oportunidades para involucrar a los trabajadores, y son evaluados sobre este criterio como también sobre los criterios económicos y de desempeño.

Los departamentos en las empresas japonesas tienden a basarse más bien en la función y en el proceso que en el producto, consumidor o locación. La preferencia por una base interiormente orientada refleja nuevamente la preferencia de las empresas japonesas por hacer negocios en menos industrias para no desarrollar complejas empresas divisionales. Por supuesto que aun así existen muchas organizaciones diversificadas en Japón, pero estas empresas generalmente resultan manteniendo los padrones corporativos de organización. Los japoneses han desarrollado la práctica de crear estrechos lazos con organizaciones proveedoras, evitando así la necesidad de integración vertical, como es el caso de muchas organizaciones occidentales.

Las diferencias entre estructuras organizacionales en Japón y en Occidente pueden ser explicadas por las diferencias en las prácticas de negocios. Estas prácticas son sin duda resultado de desarrollo nacional y cultural del país en lo referente a cómo se hacen los negocios, y no en cómo están estructuradas las organizaciones.

Parámetros de control

La determinación de las bases apropiadas para la departamentalización establece que tipos de trabajos serán agrupados. Pero esta determinación no establece el número de trabajos a ser incluidos dentro de un grupo específico, éste es el asunto del parámetro de control. Generalmente, este asunto se refiere a la decisión de cuántas personas puede supervisar un gerente; esto es, ¿la organización será más efectiva si el parámetro de control es

relativamente amplio o limitado? Esta pregunta tiene que ver fundamentalmente con determinar el volumen de relaciones interpersonales que el departamento del gerente puede manejar. Es más, el parámetro de control debe definirse para incluir no sólo subordinados formalmente asignados, sino también aquellos que tienen acceso al gerente. Un gerente, además de ser puesto en una posición donde es responsable por los subordinados inmediatos, puede ser el director de varios comités y grupos de tarea.

El número de relaciones interpersonales potenciales entre un subordinado y un gerente crece geoméricamente, mientras el número de subordinados crece aritméticamente. Esta relación se mantiene porque los gerentes se maneja potencialmente con tres tipos de relaciones interpersonales: directa individual, directa en grupo, y una mezcla. Relaciones directas individuales ocurren entre un gerente y cada subordinado individualmente (en una base uno a uno). Relaciones directas en grupo ocurren entre el gerente y cada agrupación posible de subordinados. Finalmente, se dan relaciones mezcladas cuando los subordinados interactúan entre sí.

La consideración crítica en determinar el parámetro de control de un gerente no es el número potencial de relaciones. En vez de ello es la frecuencia e intensidad de las relaciones actuales lo que cobra importancia. No todas las relaciones ocurrirían, y aquellas que si los hacen diferirán en importancia. Si cambiamos nuestra atención de las relaciones potenciales a las relaciones reales como la base para determinar el óptimo parámetro de control, por lo menos tres factores parecen ser importantes: contacto requerido, grado de especialización y habilidad para comunicarse.

Contacto requerido

Tanto en la investigación y desarrollo como en el trabajo médico y de producción, existe una necesidad de contacto frecuente y un alto grado de coordinación entre superior y sus subordinados. Las conferencias, entre otros medios de consulta, a menudo ayudan a lograr metas dentro de un período de tiempo limitado. Por ejemplo, un líder de equipo de investigación y desarrollo puede tener la necesidad de consultar frecuentemente a sus miembros de equipo para poder completar un proyecto dentro de un período de tiempo que

permitirá a la organización posicionar un producto en el mercado. Así, en vez de depender de memos e informes, está en los mejores intereses de la organización tener cuantos contactos profundos como sea posible con el equipo. Un parámetro amplio de control implicaría contactarse más frecuentemente con los subordinados, lo que podría impedir el rápido término del proyecto. En general, mientras mayor sea la ambigüedad en el trabajo de un individuo, mayor será la necesidad de supervisión para evitar el conflicto y el estrés.

Grado de especialización

El grado de especialización de los empleados es una consideración crítica al establecer los parámetros de control a todo nivel gerencial. Es generalmente aceptado que un gerente en un nivel organizacional inferior pueda supervisar a más empleados, ya que el trabajo en los niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de la dirección. La administración puede combinar trabajos altamente especializados y similares en departamentos relativamente grandes porque los empleados pueden no necesitar una supervisión estrecha.

Habilidad para comunicar

Las instrucciones, reglas generales y políticas deben ser comunicadas verbalmente a los subordinados en la mayoría de las situaciones laborales. La necesidad de discutir factores laborales influye en el parámetro de control. El individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente que aquellos que no lo pueden hacer.

La ampliamente utilizada práctica de reducción de tamaño y aplanamiento de las organizaciones de todo tipo tiene implicancias directas sobre la decisión del parámetro de control. La reducción de tamaño reduce el número de empleados, pero generalmente de más ejecutivos (usualmente de mandos medios) que no ejecutivos. Esto aumenta el número de no gerentes por gerente; como consecuencia, el parámetro de control promedio por gerente aumenta. Si los factores de contacto requerido, grado de especialización y habilidad para comunicarse tienen alguna influencia sobre el parámetro de control, puede ser

debatido. De hecho, muchos gerentes cuyos parámetros de control han sido ampliados piensan que la alta dirección tomó la decisión sin prestar atención a estos factores.

Delegación de la autoridad

Los gerentes deciden cuánta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante de su puesto. Como lo hemos notado, la autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin su previa aprobación por la alta dirección y de exigir obediencia de otros. La delegación de la autoridad se refiere específicamente a la toma de decisiones, no al cargo. A un gerente de ventas se le puede delegar el derecho de contratar ejecutivos de ventas (una decisión) y el derecho de asignarlos a territorios específicos (obediencia). Otro gerente de ventas puede tener el derecho de contratar, pero puede tener el derecho de asignar territorios. Así, el grado de autoridad delegada puede ser relativamente alto o relativamente bajo respecto de ambos aspectos de la autoridad. Cualquier cargo en particular incluye un espectro de configuraciones alternativas de la delegación de autoridad. Los gerentes deben equilibrar los beneficios y pérdidas relativas de las alternativas.

Razones para descentralizar la autoridad

Una delegación relativamente alta de autoridad alienta el desarrollo de ejecutivos profesionales. Las organizaciones que descentralizan (delegan) autoridad permiten a los ejecutivos tomar decisiones significativas, adquirir competencias, y avanzar en su empresa. Por virtud de su derecho de tomar decisiones en un espectro amplio de asuntos, los ejecutivos pueden desarrollar una pericia que les permite manejar los problemas de las gerencias superiores. Gerentes con un amplio poder para tomar decisiones a menudo toman decisiones difíciles. Consecuentemente, están capacitados para ser promovidos a posiciones de mayor autoridad y responsabilidad. La alta dirección puede libremente comparar ejecutivos en base al desempeño demostrado en la toma de decisiones. La promoción de ejecutivos en base al desempeño demostrado puede eliminar el favoritismo y minimizar la personalidad en el proceso de promoción.

En segundo lugar, alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo dentro de la organización. Los ejecutivos son motivados a contribuir en este clima competitivo, porque son comparados con sus superiores en varias medidas de desempeño. Un entorno

competitivo en el cual los ejecutivos pueden competir en ventas, reducción de costos, y metas de desarrollo del empleado puede ser un factor positivo en el desempeño organizacional total. Entornos competitivos también pueden producir un comportamiento destructivo si el éxito de un gerente ocurre a expensas de otro. Sin embargo, ya sea la competencia positiva o destructiva, la competencia significativa sólo existe cuando los individuos tienen la autoridad para hacer aquellas cosas que les permiten ganar.

En último lugar, los ejecutivos que tienen una autoridad relativamente alta pueden ejercer mayor autonomía, y por lo tanto pueden satisfacer sus deseos de participar en la solución de problemas. Esta autonomía puede llevar a la creatividad e ingeniería administrativa, las que contribuyen a la adaptabilidad y desarrollo de la organización y de los ejecutivos. Las oportunidades para participar en la fijación de metas pueden ser motivadores positivos. Pero una condición necesaria para la fijación de metas es la autoridad para tomar decisiones. Muchas organizaciones, grandes y pequeñas, eligen seguir la política de la descentralización de la autoridad.

La descentralización de la autoridad tiene sus beneficios, pero estos beneficios no se logran sin costos. Las organizaciones que no son capaces de, o no quieren, soportar estos costos encontrará suficientes razones para centralizar la autoridad.

Razones para centralizar la autoridad

Los gerentes deben estar capacitados para tomar las decisiones que acompañan a la delegación de la autoridad. Programas de capacitación formales pueden ser bastante caros, lo que puede disminuir y hasta anular los beneficios.

En segundo lugar, muchos gerentes están acostumbrados a tomar decisiones y resisten delegar autoridad a sus subordinados. Consecuentemente, pueden desempeñarse a niveles inferiores de eficacia, porque piensan que la delegación de la autoridad implicar perder el control.

En tercer lugar, los costos administrativos aumentan al deber desarrollar nuevos o mejores sistemas de contabilidad y desempeño para proveer a la alta dirección con información respecto a los efectos de las decisiones de sus subordinados. Cuando los mandos bajos de gerencia tienen autoridad. Consecuentemente, crean sistemas de reporte que los informen de los resultados de las decisiones tomadas en los niveles inferiores de la organización.

La cuarta razón para la centralización, y tal vez la más pragmática, es que la descentralización significa una duplicación de las funciones. Cada unidad autónoma debe ser verdaderamente auto-suficiente para ser independiente. Pero eso involucra un costo potencialmente alto de duplicación. Algunas organizaciones encuentran que el costo de la descentralización sobrepasa los beneficios.

Las dimensiones de la estructura

Las cuatro decisiones (división del trabajo, delegación de la autoridad, departamentalización y parámetros de control) resultan en una estructura de las organizaciones. Investigadores y practicantes de la administración han intentado desarrollar su comprensión de las relaciones entre estructuras y desempeño, actitudes, eficacia, y otras variables estimadas importantes. Este desarrollo de comprensión ha sido entorpecido no solo por la complejidad de las relaciones mismas, sino también por la dificultad de definir y medir el concepto de estructura organizacional.

Aunque no es posible ni deseable un acuerdo universal sobre un grupo de dimensiones en común que miden las diferencias en la estructuras, se pueden hacer algunas sugerencias. Tres dimensiones se usan frecuentemente en la investigación y en la práctica para describir la estructura; formalización, centralización y complejidad

Formalización

La dimensión de la formalización se refiere a la medida en que se especifican las expectativas respecto de los medios y fines del trabajo, se escriben y son reforzadas. Una estructura organizacional descrita como altamente formalizada sería aquella con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería estar haciendo. Tales

organizaciones han escrito procedimientos operacionales estándar, especificado directivas, y explicitado políticas. En términos de las cuatro decisiones de diseño, la formalización es el resultado de una alta especialización laboral, alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales, y amplios parámetros de control.

1. Alta especialización laboral (como en la industria automotriz) es congruente con el desarrollo de reglas laborales y procedimientos escritos. Las tareas también son especializadas, dejando al ocupante del puesto de trabajo con poca discrecionalidad.
2. Alta delegación de autoridad crea la necesidad de observar su uso. Consecuentemente, la organización escribe guías para la toma de decisiones e insiste en la utilización de informes describiendo el uso de la autoridad.
3. Los departamentos funcionales están compuestos por tareas con grandes similitudes. Esta base junta las tareas que construyen una ocupación, tal como contadores, ingenieros. Por la similitud de las tareas y la naturaleza bastante sencilla de las actividades del departamento, los gerentes pueden desarrollar documentos escritos para gobernar esas actividades.
4. Amplios parámetros de control desincentivan la supervisión individual. Sencillamente existen demasiados empleados como para vigilar a cada uno individualmente. Consecuentemente, los administradores requieren reportes escritos para informarse. Aunque la formalización es definida en términos de reglas y procedimientos escritos, debemos entender cómo son consideradas por los subordinados. Algunas organizaciones parecen estar muy formalizadas, completas con gruesos manuales de reglas, procedimientos y políticas, pero los empleados no las ven como determinantes de su conducta. Por lo tanto, donde existen reglas y procedimientos, ellos debe ser reforzados si se quiere que afecte el comportamiento de los empleados.

Centralización

La centralización se refiere a la localización de la autoridad a cargo de tomar las decisiones en la jerarquía de la organización. Típicamente, los investigadores y practicantes piensan de

la centralización en términos de la toma de decisiones y control. Pero a pesar de la aparente simplicidad del concepto, puede ser difícil de aplicar.

La dificultad deriva de tres fuentes. Primero, personas a un mismo nivel pueden tener distintas autoridades para tomar decisiones. Segundo, no todas las decisiones son de igual importancia en las organizaciones. Por ejemplo, una típica práctica administrativa es delegar autoridad para tomar decisiones operacionales de rutina (es decir, centralización). Tercero, los individuos pueden no percibir que tienen autoridad, aunque se descripciones de cargo lo incluya. Así, tienen autoridad objetivamente, pero subjetivamente no la tienen.

Las relaciones entre la centralización y las cuatro decisiones de diseño son generalmente como sigue:

1. A mayor especialización laboral, mayor centralización. Esta relación se mantiene, porque trabajos altamente especializados no requieren la discreción que esa autoridad entrega.
2. A menor delegación de autoridad, mayor centralización. Por definición de estos términos, la centralización involucra la mantención de la autoridad en los trabajos de la alta dirección, en vez de delegarla a los niveles inferiores de la organización.
3. A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización. El uso de departamentos funcionales requiere que se coordinen las varias actividades departamentales interrelacionadas. Consecuentemente, la autoridad para coordinarlas será mantenida en la alta dirección.
4. A parámetros de control más amplios, mayor centralización. Parámetros de control amplios están asociados a trabajos relativamente especializados, los cuales, como hemos visto, tienen poca necesidad de autoridad.

Complejidad

Las complejidades la resultante directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Específicamente, el concepto se refiere al número de carga o agrupaciones ocupacionales claramente diferentes, y al número de unidades departamentos claramente diferentes. La idea fundamental es que las organizaciones con muchos diferentes cargos y

unidades crean problemas organizacionales y administrativos más complicados que aquellos con menos cargos y departamentos.

La complejidad entonces, se relaciona con las diferencias entre los cargos y las unidades. Por lo tanto, no resulta sorprendente que la diferenciación se use frecuentemente como sinónimo de complejidad. Más aun, se ha vuelto práctica común utilizar el término diferenciación horizontal para referirse al número de unidades distintas a un mismo nivel y diferenciación vertical para referirse al número de niveles en la organización. Las relaciones entre la complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño son como sigue.

1. A mayor especialización laboral, mayor complejidad. La especialización es el proceso por el cual se crean más cargos diferentes y por lo tanto más complejidad. La especialización laboral contribuye primariamente a la diferenciación horizontal.
2. A mayor delegación de la autoridad, mayor complejidad organizacional. La delegación de la autoridad se asocia típicamente con una larga cadena de mando (es decir con un número relativamente grande de niveles administrativos). Así, la delegación de la autoridad contribuye a la diferenciación vertical.
3. A mayor uso de bases territoriales, de consumidor y de producto, mayor complejidad.
4. Parámetros limitados de control son asociados con alta complejidad. Esta relación se mantiene porque se necesitan parámetros limitados cuando los trabajos a ser supervisados son bastante distintos entre sí. Un supervisor puede manejar más personas en una organización sencilla. El asunto a primera vista sencillo del parámetro de control puede tener efectos profundos en el comportamiento individual y organizacional.⁷

2.4 Clasificación de las organizaciones

Existen diferentes criterios para clasificar las organizaciones. Todas las organizaciones movilizan recursos para su supervivencia y todas tienen que obtener resultados optimizados dichos recursos, en cierto modo incluyen el concepto de rentabilidad.

Pero, el fin impuesto por la sociedad a una empresa, a un organismo estatal y a un hospital son distintos y por lo tanto, son diferentes sus objetivos y los de sus miembros. La empresa, en definitiva, sobrevivirá si produce utilidades; un organismo estatal no será suprimido si cumple sus funciones de servicio para la comunidad y un hospital permanecerá en el tiempo, en la medida que cumpla su fin específico: proveer asistencia sanitaria.

Es posible para nuestro objetivo, clasificar a las organizaciones del siguiente modo: empresas, administración pública y entidades sin fines de lucro.

Empresa

Algunas particularidades de la empresa podemos resumirlas, de acuerdo con Clement: es la unión moral, orgánica, de sujetos de derechos, vinculados por la forma y la materia, libremente aceptados, de un contrato de derecho privado, que cooperan en la utilización del material adecuado para la producción de los bienes y servicios necesarios o útiles para la vida cultural y espiritual de todos.

Fernando M. Fernández Escalante señala: “Consideramos que administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que crean riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad”.

En la empresa el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y su crecimiento. Pero fundamentalmente está destinada a la dignificación del hombre y para ofrecer bienes o servicios a una comunidad. Luego, es lo que justifica el beneficio en términos de utilidades. Una respuesta que tiene que dar la sociedad es el destino de dichas utilidades.

La empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo. Además busca armonizar los intereses de sus miembros y tiene por finalidad crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos.

La empresa como organización económica, combina los diferentes factores en unas cantidades determinadas, destinadas a la producción de bienes y servicios con la voluntad de existir, alcanzando unos objetivos establecidos. Tales factores son: funciones de información y funciones de interfaz.

En su origen, la empresa es un fenómeno del mundo capitalista. Las diferencias entre el mundo socialista y el mundo capitalista consisten en que en el primero, actúa la planificación central en la asignación de los recursos y en el segundo, lo hace el mercado. Es un concepto del siglo XVIII atribuido a los economistas R. Cantillon y J.B. Say y nace con el mercado.

En Argentina nos encontramos en un sistema capitalista periférico o de incompleto desarrollo, en el cual el mercado actúa parcialmente y la regulación estatal hace el resto. Siempre en las descripciones teóricas o académicas se utiliza el modelo capitalista, pero en realidad, interviene fundamentalmente la política económica de turno que se caracteriza siempre por ser intervencionista.

En el concepto económico de la firma supone un desempeño empresario racional y que la acción estará determinada por la maximización de la ganancia. Este modelo no es completo. Simón introduce la racionalidad limitada por la necesidad de satisfacer a más de un objetivo y luego se introduce el concepto de rentabilidad, que no es equiparable a la maximización de la utilidad.

La empresa moderna puede ser descrita como un sistema político de gestión de la racionalidad económica y de la racionalidad técnica, en el marco de la racionalidad social. Este concepto supone que la realidad es racional porque está penetrada por la razón. Además, no es sólo una unidad de producción sino también una actividad interhumana o política no directamente razonable. La empresa, finalmente, es una organización porque es una realidad social y está vinculada a una economía de mercado. Gráficamente puede quedar resumida del siguiente modo:

Características fundamentales

1. Es un emprendimiento que conlleva riesgo.

2. Es el impulso vital, aportado en el seno de la vida económica y en la que coordina capital y trabajo.
3. Posee la aptitud para percibir la calidad y cantidad de bienes y servicios, cuya producción es deseable para el perfeccionamiento de la vida social.
4. La iniciativa es el centro motor de la noción de empresa y se vale del proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar.
5. Tiene cuatro causas específicas:
 - a) Causa final; la de producir bienes y servicios susceptibles de aportar, a todos, las condiciones materiales necesarias para la vida del hombre, considerado en su totalidad, o sea, mantener y distribuir riquezas.
 - b) Causa formal; es sostenida por una forma jurídica conforme al derecho privado.
 - c) Causa eficiente; La empresa está constituida por decisiones libres de los hombres que vinculándose por un contrato, cooperan juntos en la obra común, y esto en pie de igual dignidad. El comportamiento del valor trascendente de la persona implica la paridad jurídica de todos los miembros de la empresa, sin negar la posibilidad del principio de autoridad y de la propiedad sobre los bienes de producción.
 - d) Causa material; La persona humana no sólo es el fin de la actividad económica, sino que es también su agente. Por eso la casualidad económica no debe ser dominante.
6. En ella interactúan cuatro racionalidades política, económica, técnica y social.
7. Promueve la organización de la economía, el crecimiento económico, la paz social y evita el desajuste social.
8. Desarrolla la competencia a través de la innovación en los productos, los procedimientos, mercadotecnia, formas de organización y formas de dirección.

Los tipos de empresa

Por su actividad, las empresas pueden ser industriales, agropecuarias, comerciales y de servicios. Las empresas industriales a su vez, pueden ser extractivas cuando tienen por fin explotar los recursos naturales como: aserraderos, minerías, petroleras, pesqueras, manufactureras, entre otros. Que transforman las materias primas en productos intermedios

o finales: maquinarias, productos químicos, alimentos, equipos electrónicos, prendas de vestir. Las empresas agropecuarias son aquellas cuya explotación es la agricultura y la ganadería. Las empresas comerciales son aquellas encargadas de relacionar al producto y al consumidor. Pueden ser mayoristas, cuando venden al comercio y por menor o minoristas, cuando venden al consumidor. Las empresas de servicios son las que proveen los diferentes servicios que una comunidad necesita, tales como: energía, transporte, educación, dinero, turismo, salud, entre otros. Pertenecen al Estado algunas y otras, al sector privado. En las segundas sus propietarios son particulares que buscan la rentabilidad de su inversión. La empresa privada puede ser nacional cuando sus propietarios residen en el país y transnacionales, en el caso inverso, ya que las utilidades se giran al país de origen.

Las principales áreas de actividades de una empresa

Marketing y Ventas

Es la función que relaciona al consumidor de un producto o al usuario de un servicio con una empresa. En efecto, investiga las motivaciones del consumidor, desarrolla y diseña los productos y luego los pone a su disposición. Las principales funciones son: investigación de mercado, pronósticos de ventas, estudio del comportamiento del consumidor, políticas de precios, estudio y diseño de envases, distribución, administración de las ventas, publicidad y la dirección de las fuerzas de las ventas. Todas estas que se mencionaron se comprenden:

1. La investigación de mercados tiene por objeto la recolección, registro, análisis del mercado. El mercado es el conjunto de los demandantes reales y potenciales de un producto y su ubicación.
2. El pronóstico de ventas es la estimación de las mismas en base a la demanda existente de un producto. Se puede calcular en base a la curva de demanda del mercado y a series estadísticas existentes en la empresa.
3. El estudio del comportamiento del consumidor es el estudio de las motivaciones que este tiene para comprar un producto.
4. La política de precios se refiere al modo de determinación de los precios: a partir de los costos de la empresa, a partir de los competidores directos y a través del mercado.

5. Estudio y diseño de envases, es parte del diseño del producto y está vinculado a la función de investigación y desarrollo.
6. La distribución física de los productos es el modo mediante el cual el producto sale de fábrica y llega al consumidor. Puede ser directamente desde la fábrica a través de mayoristas y minoristas.
7. La administración de ventas es un área de apoyo de comercialización, que realiza las diferentes tareas administrativas del área: facturación, entrega de pedidos, estadísticas.
8. La promoción y publicidad están estrechamente vinculadas. La primera lleva un mensaje personalizado al mercado y la segunda, un mensaje no personalizado.
9. La fuerza de ventas está constituida por vendedores, representantes, economistas, etc. Son aquéllos que vinculan la empresa, producto y cliente.

Producción

Es la función que tiene por fin la elaboración de productos y el desarrollo de los métodos adecuados para tal fin, utilizando materias primas, mano de obra, tecnología, herramientas, instalaciones y materiales. Las principales funciones son: ingeniería de planta, ingeniería industrial, abastecimiento, planeamiento y control de producción, fabricación y control de la calidad.

El factor económico clave en las empresas transformadoras, es la incorporación a los procesos de producción de los avances que supone la revolución científico-tecnológica. La incorporación de nuevas técnicas a la empresa, se denomina innovación, la que puede referirse no sólo a los procesos de producción, sino también a los productos y a los sistemas de organización. Las soluciones a que pueden apelar las empresas son la compra de tecnología y la instalación en la empresa de la función investigación y desarrollo. La función más relevante es el planeamiento y control de la producción. Esta función más relevante es el planeamiento y control de la producción. Esta función básica determina el flujo que debe seguir el trabajo y cuáles son las etapas de fabricación. Se planean las horas de mano de obra, la cantidad de materia prima y materiales y las máquinas necesarias en

horas máquina. Verificar que el flujo de trabajo previsto se ajuste a lo planeado en la función de control.

Finanzas y control

Es la función encargada de un óptimo uso de los recursos puestos a disposición de la empresa. Ella busca y obtiene los fondos que son necesarios para el giro de la empresa.

Las principales funciones son: planificación y control de los fondos, contabilización; control de los costos, control de los costos, control interno, crédito y cobranzas. Esta función es la encargada de proveer el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Crédito de los proveedores y préstamos bancarios. Esas son las fuentes más comunes. Existen otras fuentes, especialmente de largo plazo, pero que en la realidad son difíciles de obtener.

Administración de personal

Es la función de servicio para toda la empresa, que contribuye a la adecuada administración del potencial humano de la misma. Las principales funciones son: reclutamiento y selección del personal, desarrollo de la carrera del personal dentro de la empresa, capacidad, liquidación de sueldos y salarios, relaciones con el sindicato y administración de los servicios para el personal.

Estas diferentes áreas de la empresa no funcionan en forma independiente, al contrario, hay una relación de interdependencia mutua porque las entradas (en forma de pedidos que recibe comercialización), una vez elaboradas, son salidas que se transforman en entradas de producción, y así sucesivamente, hasta que los pedidos, transformados en productos se convierten en dinero para luego retornar nuevamente a la empresa.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE PUESTOS

En las organizaciones hay puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una operación adecuada. Así, por ejemplo, existen puestos directivos especializados en ciertas ramas que colaboran con otros para desempeñar su función principal. Por ello, es necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización: desde el director hasta los obreros.

3.1 Concepto de análisis de puesto

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará.

3.2 Concepto de descripción de puesto

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Utilidad del análisis y la descripción de puestos

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de Recursos Humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área.

A partir de ahí, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de Recursos Humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:

- Valuación de puestos

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones laborales
- Seguridad e higiene
- Organización y métodos
- Auditoría de recursos humanos
- Auditoría contable y financiera
- Plan de vida y carrera profesional
- Procesos de reingeniería

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una visita de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones.

Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien.

Para el departamento de Recursos Humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y; a partir de ahí,

diferenciaciones, es decir, se requiere un modelos de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de requisitos; algunos de los cuales se señalan a continuación.

Necesidad en la administración

En cualquier organización, ya sea una tiendita o una corporación internacional, de una u otra manera, los puestos de trabajo tienen que diseñarse con el respaldo y la participación de los directivos. En otras palabras, es necesario definir el contenido de los puestos. El proceso puede ser sencillo: por ejemplo, contratar a un vendedor ya experimentado que conoce muy bien las actividades del puesto; o muy complejo, por abarcar un amplio margen de puestos en una reestructuración de la organización y sus implicaciones en el desempeño de cada puesto. El diseño de un puesto puede verse afectado por innumerables factores en la organización.

O por el contrario, quizá sea producto de una circunstancia fortuita o una razón práctica; por lo tanto, resulta relativamente independiente de las circunstancias a las que debería ajustarse.

Los puestos deben diseñarse de alguna manera, aun cuando el proceso de diseño parezca una improvisación. Lo que importa es determinar la participación de los directivos y de los empleados en tal proceso.

La responsabilidad de directivos y empleados consiste en utilizar todos los recursos de la manera más productiva posible, ya sean estos materiales, intangibles o humanos (trabajadores que intervienen en la producción). En muchas industrias, los sueldos y las prestaciones del personal representan la parte más importante de los costos, como en las empresas de servicios en otras, cuando menos, constituye una parte bastante significativa.

De allí que la responsabilidad general sea interesarse por cualquier método o modelo tanto para diseñar como para elaborar análisis y descripciones de puestos de trabajo, así como que estén aseguren la mejor utilización de los recursos humanos y contribuyan a hacer cada puesto lo más productivo e importante posible. Dicha técnica consiste en un esfuerzo activo y consciente para analizar y diseñar puestos.

Necesidad social

El ser humano pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a ello agregamos que las ocho horas diarias que destina a tal fin constituyen un 50% de la vida activa (sin considerar las horas destinadas al sueño), se hará necesario reflexionar que durante este tiempo el individuo no puede renunciar a sus intereses, sus sentimientos, su personalidad, y que por lo tanto requiere que su trabajo constituya una forma de realización potencial.

Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido degradado a la categoría de componente de una máquina productiva.

Necesidades de eficiencia, productividad, calidad y certificación

La eficiencia en el trabajo y la productividad siempre han sido motivo de preocupación entre los gerentes. Por consiguiente, la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una productividad mayor, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

En términos generales, la descripción de puestos permite identificar las tareas y conocer el contenido en la delegación de funciones, así como definir los deberes, las responsabilidades y las relaciones entre los empleados.

3.3 Proceso de diseño

El proceso de diseño de puestos no necesariamente es una secuencia fija. Sin embargo, hay dos actividades básicas que tienen que realizarse. La primera consiste en identificar la necesidad de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente inmediatamente después de que se haya reconocido la necesidad real; la segunda actividad es desarrollar el contenido del puesto.

Identificación de la necesidad de diseñar un puesto nuevo

Cuando se introduce una actividad o función nueva en alguna parte de la organización, el directivo debe evaluar dos alternativas; si las condiciones indican que se diseñe un puesto nuevo o que se revise y adecue uno ya existente. El análisis de puestos puede ser más valioso en este punto, de modo que al tomar la decisión se consideren preguntas que a continuación mencionamos.

¿Es real y válida la necesidad? Normalmente, al establecer y cubrir puestos nuevos se tiene la sensación de que van a ser permanentes; al menos, el jefe del área que lo requiere tiende a verlo así. Una nueva reasignación de trabajo y, en especial, una promoción no se logran ni mucho menos se realizan con facilidad. El directivo tiene que ser una influencia equilibradora, así como insistir en que la propuesta de un nuevo puesto sea realmente una necesidad válida, no tan solo inspirada.

¿Son reales las especificaciones del puesto? Una técnica excelente para determinar si existe o no una necesidad válida consiste en señalar por escrito las funciones y los objetivos del puesto. La redacción debe realizarla el supervisor que solicita la relación del puesto. Si la función del puesto que se solicita es solamente una idea confusa, el supervisor enfrentará muchas dificultades para hacer la numeración de tareas. La experiencia ha demostrado que un puesto que no puede describirse por lo general tampoco puede desempeñarse. Esta técnica contribuye al proceso de diseño de puestos, obligando a las diferentes áreas de la empresa a ser analíticas y no a atender únicamente la necesidad inmediata.

¿Se puede hablar de permanencia? El diseño de puestos se ha tratado hasta este momento en términos de las funciones que creemos son permanentes en la organización con cierta relatividad. Sin embargo, en ocasiones, como sucede durante los periodos de mayor carga de trabajo, durante las épocas de vacaciones o cuando se necesita asistencia por aumentos estacionales en las ventas debe desempeñarse una función muy relativamente, pero temporal.

3.4 Cómo se escribe una descripción de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa.

Se deben mantener actualizadas las descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas. La descripción de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

El título del puesto

La forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso por que incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar.

Componentes del puesto

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos o todos los componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira t. Kay, que a continuación se muestran.

Elemento. Componente básico de un proceso de trabajo que pueden incluir el inicio, la realización y la terminación de unidades de trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.

Tarea. Serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.

Actividad. Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.

Deber u obligación. Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.

Responsabilidad. Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordiales de la existencia de un puesto.

Resultado. Producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

Requerimientos del puesto

Para que las descripciones estándar resulten más completas o comprendan tipos de trabajo más complejos, es posible que incluyan también los aspectos que siguen:

Aptitudes. Características personales específicas y asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Cada aptitud debe definirse en relación con cierto estándar o determinada norma para alcanzar el éxito, como tener un desempeño mínimo aceptable, que es el desempeño requerido por las normas de la organización, o desempeño excepcional.

Especificaciones. Características y experiencias personales que suelen asociarse a determinados niveles de aptitudes y, por lo tanto se asocian en forma indirecta a las probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto.

Una descripción estándar

Para redactar la descripción de un puesto determinado, es posible elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente mostramos estos conceptos:

Título: chofer de automóvil

Actividad: conducir automóviles de pasajeros.

Deber: transportar en automóvil a los visitantes a la empresa.

Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.

Aptitudes: psicosenoriales, organizativas.

Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100km recorridos al día.

3.5 Cómo se obtiene la información

En la práctica, los datos del análisis y la descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto) mediante cuestionarios y entrevistas.

Para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de información:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.
4. Comités.
5. Métodos mixtos

Observación

Este método consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo, aquellos que se encuentran en las líneas de ensamble y producción. Por otro lado, la observación no es muy adecuada para puestos que se basan en una actividad intelectual ni en aquellas actividades que se presentan de forma ocasional, como las realizadas por una enfermera en el área de urgencias de un hospital.

Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que ocupan el mismo puesto, o entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.

Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que ellos describan las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de actividades o responsabilidades específicas; se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo dedica normalmente a ello. En el extremo opuesto, existe el cuestionario abierto donde tan solo se pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

Cuándo usar el cuestionario

La principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, es decir, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda. Por lo general, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace o trata de lograr. Es cierto que algunas personas enfrentan dificultades para explicar sus actividades, en tanto que otras intentan sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo.

El uso de un cuestionario presenta problemas que deben tomarse en cuenta, antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas al responder presentan dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; quizá no entiendan totalmente las preguntas; o bien, no pueden expresarse correctamente por escrito. Otro inconveniente consiste en que el titular del puesto suele exagerar su función o que el analista de puestos, por desconocer muchos técnicos, a veces no entiende las explicaciones que recibe. Recordemos que todos los métodos utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado.

Otra dificultad que encontramos al usar los cuestionarios se relaciona con la inseguridad y el temor que provocaría, en los empleados, el propósito del estudio, pues ellos podrían

relacionarlos con proyectos de reducción de personal, reingeniería, entre otros. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto.

Hay razones de peso para proponer el uso de cuestionarios. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que emplea un analista en las observaciones o en las entrevistas personales. Una segunda razón es informar que se participa en un gran proyecto. Una tercera es que todos los empleados participan, no tan solo el pequeño grupo que se selecciona para ser entrevistado.

El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni entender las respuestas incompletas; en ocasiones, el estilo personal de redactar del analista crea diferencias en la forma en que se describe un puesto. A pesar que el cuestionario no sustituye la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

Diseño del cuestionario

El responsable del diseño debe redactar un documento que el ocupante del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. Si deseamos alcanzar el objetivo de estudio, las preguntas tienen que dar la suficiente información sobre el contenido del puesto. Aunque esto parece muy sencillo, el diseño de un cuestionario podría resultar en una tarea compleja que, además quizá consuma mucho tiempo, por lo que siempre recomendamos que siempre se realicen pruebas piloto que nos permitan reducir las posibilidades de errores.

El “cuestionario de información sobre el puesto” elaborado por el autor se presenta en los apéndices de este libro. El documento de varias páginas, incluye las instrucciones, una serie de preguntas y el espacio adecuado para anotar las respuestas normales; este instrumento genera una valuación tentativa del puesto, lo cual reduce el tiempo que un comité de

valuación emplearía en llevar a cabo este proceso al utilizar la información primaria del ocupante.

Comités

Este método se utiliza principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el centro laboral; quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber del puesto.

Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación, por ejemplo, se aplican cuestionarios y, posteriormente, se entrevista a los trabajadores para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.

Tipos de descripciones

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

- Genérica o global
- Específica

Las descripciones son genéricas o globales cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad.

Especificaciones del puesto

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un

trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que deben exigirse cualquiera que ocupe el puesto.

Dentro de los modelos de valuación de puestos, sobre todo en el de puntos, tales requisitos se conocen con el nombre de factores. Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo del factor de habilidad suelen identificarse factores tales como conocimientos; experiencia; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos; destreza manual; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas y en registro, entre otros.

En el factor esfuerzo se incluyen, entre otros, atención continua, esfuerzos físico, mental, auditivo y visual, y tensión nerviosa.

El factor responsabilidad se refiere a calidad y cantidad de trabajo; manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes y procesos; supervisión del trabajo de subalternos y de la seguridad de otros.

El factor de las condiciones de trabajo comprende factores como medio ambiente (temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, y demás), deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, riesgo de enfermedades profesionales y postura incómoda.

Beneficios de la descripción de puestos

Para la empresa

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.
- En general, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa
- Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.
- Ayuda a establecer el sistema de escalafón.

- Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores

- Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, entre otros.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que, al cambiar el supervisor el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.
- Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar al empleado.

Para el trabajador

- Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Señala con claridad sus responsabilidades.
- Ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

para el departamento de recursos humanos

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, así como a cubrirlas.
- Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.

- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

Requisitos de estilo

Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento. Sin embargo, esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas. Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea enviar.

En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, entre otros.

Sencillez. También debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad, pero hay que cuidarse de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto de trabajo.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuentemente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras.

Viveza. Tiene que preocuparse, en lo posible, hacer una descripción viva, no una lista de tonos grises. Por ello, la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, entre otros, ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

Formas escritas

Existen dos principales:

- a) La descripción libre,
- b) la lista verificable

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo predeterminado para consignar los hechos; cuenta con la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

Por su parte, la lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se desea investigar y en cada punto se deja el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de trabajo de la empresa.

Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Conservación y revisión

Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma con la finalidad de llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y las revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica, para mantenerla al corriente o excepcionalmente, por cambio de maquinaria, métodos, entre otros.

Contenido de una descripción de puestos

Cada método tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

Fecha: permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.

Nombre del ocupante: la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.

Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.

Localización: en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.

Pertenencia: incluye departamento, división, turno, donde se ubica el puesto.

Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.

Organigrama: se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.

Descripción genérica o misión del puesto: debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así.

Descripción específica o actividades principales o responsabilidades: es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una de ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.

Relaciones internas: son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentra adscrito.

Relaciones externas: son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

Requisitos: esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso.

Sobre todo cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valuación de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valorar el puesto.

Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto.

El análisis de puestos en un mundo sin trabajo

Un trabajo se define generalmente como un conjunto de actividades muy relacionadas que se ejecutan a cambio de un pago; sin embargo, en los últimos años el concepto de trabajo ha cambiado en forma acentuada.

El hecho de no tener puestos definidos es producto de los cambios que están teniendo lugar en los negocios actualmente. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad, política, cambios demográficos y tendencias hacia la sociedad de servicios y hacia la era de la información. Fuerzas como estas han cambiado de manera considerable la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles y capaces de competir en un mercado global.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser competitivas han coadyuvado a que se difume el significado de trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas. Uno de esos cambios es la existencia de organizaciones piramidales con siete o más niveles jerárquicos se hacen cada vez más comunes las empresas planas con tan solo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas a su cargo, tienen menos posibilidades de supervisarlas; así, los trabajos de los subordinados crecen en términos de responsabilidad, que se vuelve no únicamente más amplia, sino también más profunda.⁸

CAPÍTULO 4 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

4.1 Conceptos generales de la industria de la construcción

Las empresas constructoras e inmobiliarias se clasifican como sigue:

Empresa constructora: las que tienen por objeto:

- La preparación de obras. Demolición y movimiento de tierras, perforaciones y sondeos
- La construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil. Construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes, túneles), construcción de cubiertas y de estructuras de cerramiento construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizaje, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializadas.
- Las instalaciones de edificios y obras, instalaciones eléctricas, aislamiento térmico, acústico y anti vibratorio, fontanería e instalación de climatización y otras instalaciones de edificios y obras
- El acabado de edificios y obras, revocamientos, instalaciones de carpintería, revestimientos de suelos y paredes, acristalamiento y pintura y otros trabajos de acabados de edificios y obras.
- El alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario.

Empresas Inmobiliarias: la que tienen por objeto:

- Las actividades inmobiliarias por cuenta propia: comprende las unidades cuya actividad exclusiva o principal consista en la compra de terrenos, inmuebles y partes de inmuebles por cuenta propia, así como las unidades que ordenan la construcción, parcelación, urbanización, entre otros, de alojamientos con el fin de venderlos.
- El alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia: comprende las unidades cuya actividad exclusiva o principal consista en el arrendamiento de terrenos, inmuebles, locales industriales, de negocios, entre otros, que sean de su propiedad.
- La urbanización y parcelación de terrenos y solares y construcción de edificios e instalaciones de todo tipo, para uso residencial (unifamiliar, multifamiliar,

colectivo) y no residencial (industrial, comercial y de servicios, oficinas de turismo, entre otros), tanto para venta como para alquiler.

- La rehabilitación de edificios ya construidos y transformación en su caso del destino de los mismos.
- La construcción y explotación de instalaciones inmobiliarias complejas (conjuntos turísticos, comerciales, recreativos, entre otros).

Por tanto, se definen como empresas inmobiliarias a las que actúan sobre los bienes inmuebles, transformándolos para mejorar sus características y capacidades físicas, y ofreciéndolos en el mercado para satisfacer las necesidades de alojamiento y sustentar las actividades de la sociedad.

4.2 Contrato de obra

Es aquel que en virtud del cual una de las partes, la contratante, se obliga a pagar un precio, y la otra, la contratista, se obliga a construir o ejecutar una obra específica en un tiempo determinado

Contrato de construcción

Es el que se negocia específicamente para la construcción o fabricación de un activo o de una combinación de activos íntimamente relacionados o interdependientes, en términos de su diseño, tecnología y función, o su último propósito o uso.

Los contratos de obra pueden celebrarse en cualquiera de las siguientes modalidades.

- Precio alzado
- A precios unitarios
- Costo más comisión
- Por administración

Contrato de obra a precio alzado

En este tipo de contratos, el constructor se obliga a realizar una obra inmueble o mueble por un precio fijo, suministrando los materiales, la mano de obra y los gastos indirectos que se requieran para su ejecución, con el riesgo a cargo del constructor, en cuanto al monto total

de la obra, salvo que exista morosidad del contratante en recibir la obra o no se cumpla con las fechas de pago de las ministraciones convenidas en el contrato.

Contrato a precio fijo o alzado

Es un contrato en el cual el contratista conviene un monto invariable por el contrato, no sujeto a ajustes, debido a los costos incurridos por el contratista.

Contrato de obra a precios unitarios

Es aquel en el que el contratante se obliga a pagar al contratista las estimaciones de la obra ejecutada por unidad terminada. En este tipo de contratos, las partes fijan un monto estimado del costo de obra a ejecutar, de acuerdo con el presupuesto de obra en el que se incluyen los volúmenes de obra a ejecutar, según los diferentes conceptos de obra, aplicándole a éstos, un precio unitario determinado de acuerdo con el proceso de construcción, que el contratante debe pagar al contratista por cada etapa del avance de obra que se realice, presentando la estimación de obra ejecutada. En estos contratos, existen cláusulas que permiten ajustar los precios unitarios por incrementos en los materiales y mano de obra, de acuerdo con las variaciones del mercado. Asimismo, los riesgos corren a cargo de los contratistas, y se traspasan al contratante, conforme se concluyan y reciban las etapas de la obra ejecutada durante el proceso de construcción.

Contrato a precio unitario

Es aquel bajo el cual se paga al contratista un importe específico por cada unidad de trabajo realizada; en esencia, está dando a precio fijo y su única variable son las unidades de trabajo realizadas, normalmente, se adjudica sobre la base de un precio total, que es la suma de las unidades específicas por sus precios unitarios.

Contrato de obra de costo más comisión

Este contrato es una combinación del contrato de precios unitarios y de administración: en el que se conviene que el contratista suministre el costo de los materiales, mano de obra y gastos indirectos, mas una comisión por la administración o dirección de la obra, determinando un porcentaje sobre el costo total de los insumos de la obra, y el contratante

se obliga a cubrir estos costos directamente al contratista, quien facturara el importe total de los gastos incurridos por concepto de material, mano de obra y gastos indirectos del periodo.

Contrato de obra por administración

Los contratos de obra por administración constituyen en sí, contratos de presentación de servicios, ya que el constructor aplica sus conocimientos para dirigir la obra, tomando sólo la administración de la misma para su realización, sin tener ninguna responsabilidad en cuenta a los riesgos del costo de obra ni del suministro de materiales y manos de obra, sino que éstos costos los cubre directamente el contratante de la obra, y la facturación de los insumos, se expide a su nombre.

4.2.1 contrato de obra pública

Es aquel que el Estado, con un fin de interés general, construye por sí o por medio de un tercero, destinado al uso o servicio público, o a cualquier otra finalidad de beneficio colectivo. Se considera también obra pública, los contratos de servicios relacionados con ella que requiera celebrar la Administración Pública Federal Centralizada, los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las entidades federativas y los municipios.

En consecuencia, el contrato de obra es aquel que tiene por objeto, conservar o modificar bienes inmuebles por su naturaleza o por disposición de ley, en virtud del cual una de las partes, el estado, se obliga a pagar un precio, y la otra, el constructor, a construir o prestar el servicio objeto del contrato.

Los contratos de obra pública sólo podrán celebrarse a precio alzado o a precios unitarios. De conformidad con lo establecido por la Ley de Obras Públicas, pueden ser objeto de contratos de obra pública los siguientes:

- a) La construcción, instalación, conservación, mantenimiento, reparación de bienes inmuebles, incluidos los que tiendan a mejorar y utilizar los recursos agropecuarios del país, así como los trabajos de exploración, localización, perforación, extracción,

y aquellos similares que tengan por objeto la explotación y desarrollo de los recursos naturales que se encuentran en el suelo o subsuelo

- b) La construcción, conservación, mantenimiento, reparación y demolición de los bienes inmuebles, destinados a un servicio público o al uso común.
- c) Los demás de naturaleza análoga.
- d) Las investigaciones, las asesorías y las consultorías especializadas, así como los estudios técnicos y de pre-inversión que requiera su realización.
- e) Desmontes, subsuelos, nivelación de tierras, desazolve y deshierbe de canales y presas, lavado de tierras.
- f) Instalación para la cría y desarrollo pecuario.
- g) Obras para la conservación del suelo, agua y aire.
- h) Instalación de islas artificiales y plataformas localizadas en zona lacustre, plataforma continental o zócalos submarinos de las islas, utilizadas directa o indirectamente en la explotación de recursos.
- i) Instalaciones para recuperación, conducción, producción, procesamiento o almacenamiento, necesario para la explotación y desarrollo de los recursos naturales que se encuentren en el suelo o subsuelo.
- j) Los demás de infraestructura agropecuaria o para la explotación de los recursos naturales que señalen las leyes de la materia.
- k) La instalación, montaje, colocación o aplicación de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble.
- l) La contratación de la instalación, montaje, colocación o aplicación de los bienes señalados en el apartado anterior, cuando incluya su fabricación o adquisición.
- m) La conservación, mantenimiento y restauración de los bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble.

4.2.2 Contrato de obra privada

Son aquellos que se celebran entre particulares, en virtud de los cuales una de las partes se obliga a construir una obra determinada, y la otra a pagar el precio que por ella hayan pactado de común acuerdo.

4.3 Estimación de obra

Es el documento en donde se hace constar la valuación de los trabajos ejecutados en determinado periodo, considerando los precios unitarios en el avance de la obra durante dicho periodo, o bien en el porcentaje de precio alzado, según el tipo de contrato celebrado. Asimismo, en el que se consignen las valuaciones antes mencionadas, será el que sirva para cumplir con la obligación del pago parcial.

Se considera como momento de autorización o aprobación de las estimaciones, para efectos de acumulación de los ingresos que amparen la fecha en que el residente de supervisión o la persona facultada por el cliente para efectuar la supervisión del avance de la obra, cuando se firme de conformidad dicha estimación.

4.4 Avance de obra

Es la ejecución física parcial de los trabajos de obra realizados por el contratista, en relación con los trabajos totales presupuestados de los conceptos de obra que engloba el proyecto de construcción.

4.5 Anticipos de obra

Son las cantidades que perciben los contratistas por concepto de anticipos, a cuenta de los trabajos convenidos para la realización de una obra. De acuerdo con la naturaleza de su contratación, estos anticipos se deberán ir amortizando en las estimaciones de obra ejecutada presentadas.

4.6 Pagos a cuenta

En la industria de la construcción, es común realizar pagos a cuenta a los contratistas por el avance de obra ejecutada, estimaciones provisionales, o bien a cuenta de estimaciones autorizadas. De acuerdo con el tipo de contrato que se tengan convenido.

El tratamiento general en este tipo de casos de pagos a cuenta, se considera como anticipos a cuenta de estimaciones: por lo que, son ingresos acumulables cuando se efectúen, los cuales deberán descontarse de la estimación de obra ejecutada correspondiente.

4.7 Recursos Humanos en la empresa constructora

La gestión de los recursos humanos de una organización es una pieza clave para el buen funcionamiento de la empresa que desee seguir siendo competitiva. La gestión de los recursos humanos se ocupa del gran activo de la empresa, las personas, y puede definirse como una inversión en las personas para obtener la consecución de los resultados planificados por la organización.

El departamento de recursos humanos centra su interés en el estudio del “sistema humano”: El conjunto de personas que integran la organización con sus características individuales, comportamientos, motivaciones y relaciones. El estudio del sistema humano se efectúa a través del conocimiento de los recursos humanos o personas que lo componen y de su comportamiento.

El comportamiento humano representa el estudio de los modelos o formas de actuar y se refiere a la conducta de la persona. Para llegar a entender el comportamiento de las personas se estudia de forma específica 3 aspectos:

- Actitud
- Aptitud
- Habilidad

El conocimiento y desarrollo de estas actitudes, aptitudes y habilidades de las personas es el principal cometido de la dirección de recursos humanos.

La motivación

La motivación es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

La motivación se define como el proceso a través del cual se intenta incentivar a los empleados mediante algún tipo de recompensa a actuar en una determinada dirección, de una manera muy concreta, fundamentalmente hacia los objetivos de aquellos a estos últimos.

Una persona pondrá el esfuerzo necesario para una actuación eficaz cuando la recompensa sea lo suficientemente atractiva para ella. Existen varios tipos de recompensas.

- **Recompensas intrínsecas:** son inherentes al propio rendimiento del trabajo: los resultados psicológicos intangibles del trabajo que el trabajador puede controlar.
- **Recompensas extrínsecas:** son las que administra la dirección, y ocurren independientemente del rendimiento actual en el trabajo.

La motivación consiste en descubrir y aplicar los estímulos necesarios para inducir al operario a llevar a cabo actividades de un modo determinado.

La comunicación

La comunicación se define como el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia). Es un proceso mediante el cual se codifica y transmite un mensaje a través de algún medio a un receptor que decodifica el mensaje y transmite después algún tipo de respuesta al emisor.

Sistemas de retribución

Los programas de remuneración tienen un enorme impacto en la competitividad de un país, pues afectan al rendimiento de las personas en su trabajo.

Quien más se beneficiara no será aquella persona que consiga un mayor sueldo por un menor trabajo; por el contrario, quien saldrá mejor parado será aquel empleado que obtenga el mejor salario posible por el trabajo más interesante, lo cual proporcionará mayores satisfacciones personales. Por todo ello, el concepto de retribución es más amplio que el simple establecimiento de un sistema de sueldos y salarios.⁹

DISEÑO DE PUESTOS PARA UNA CONSTRUCTORA

5.1 Antecedentes

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), convoca a partir en la licitación pública internacional. No. 00009076-003-06 para el otorgamiento del título de concesión de una carretera con inicio en nuevo Necaxa y terminación en Tihuatlán, en los estados de Puebla y Veracruz de la República Mexicana, con una longitud aproximada de 85 kilómetros que comprende:

- El diseño, construcción, operación, mantenimiento y conservación del tramo carretero Nuevo Necaxa – Ávila Camacho de 36.646 kilómetros de longitud.
- La exploración, operación, mantenimiento y conservación del tramo carretero Ávila Camacho – Tihuatlán, de 48.136 kilómetro de longitud.
- El otorgamiento a la concesionaria de un contrato de prestación de servicios de largo plazo (PPS) para prestar el servicio de capacidad carretera respecto del tramo carretero Nuevo Necaxa – Ávila Camacho, en virtud del derecho exclusivo que surge de la propia concesión.
- Realizando trabajos de ingeniería, procuración y construcción, celebrar y formalizar toda clase de contratos, subcontratos, así como la realización de todos los actos necesarios para su cumplimiento y para la ejecución de la totalidad de los trabajos que requieran, relativos a la carretera de referencia.

Derivado de esta licitación es confirmado a la empresa autovía Necaxa Tihuatlán S.A. de C.V. como concesionaria y la misma es quien asigna al consorcio formado por ingenieros civiles asociados S.A. de C.V. (ICA) y Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), integrantes de la Constructora Nuevo Necaxa Tihuatlán S.A. de C.V. (CONNET) la realización de los trabajos de mediante el contrato de ingeniería.

Las constructoras que la conforman: la primera que es, ICA S.A. de C.V. la cual fue fundada en 1947. Las principales líneas de negocio de ICA son la ingeniería, Procuración y Construcción, la vivienda y la operación de infraestructura, incluyendo aeropuertos,

autopistas carreteras y servicios municipales. La segunda FCC Construcción S.A, es una subsidiaria de Fomento de construcciones, surge por la fusión en marzo de 1992 de dos empresas: Construcciones S.A. fundada en Madrid en 1944, y Fomento de obras y construcciones S.A. creada en Barcelona en el año de 1900.

Así, Constructora Nuevo Necaxa Tihuatlan S.A. de C.V. inicia operaciones en junio del 2008, el proyecto consiste en la construcción de un tramo de la autopista México – Tuxpan que comunique el entronque Nuevo Necaxa con el de Tihuatlan. Tramo que tiene proyectado una longitud aproximada de 83+625 km. y su propósito es dar servicio a un tránsito promedio diario anual de 3500 vehículos dicho tramo contempla secciones de dos o tres carriles.

Este proyecto requiere la autorización en materia de impacto ambiental con relación al cambio de uso de suelo según la ley Forestal vigente para lo cual se elaboran los Estudios Técnicos Justificativos correspondientes. Además se debe adquirir el derecho de vía mediante el pago a los propietarios de los terrenos. También de acuerdo con lo establecido en los artículos 28 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y 5 de su Reglamento en Materia de Evaluación y de Impacto Ambiental se requiere de la autorización en materia de impacto ambiental.

La finalidad de este proyecto es comunicar el Distrito Federal y la costa del Golfo de México incrementando los progresos en la Red Carretera Nacional esta vía ayudará a mejorar las condiciones económicas de las poblaciones además de ofrecer mayor seguridad eficiencia y comodidad en el transporte de productos y pasajeros. A su vez también se pretende reducir los tiempos de recorrido optimizar los niveles de servicio en términos de mayor seguridad en función a las mejoras en las características geométricas del proyecto con respecto a la ruta actual e impulsar el desarrollo regional de la zona.

5.2 Planeación Estratégica

Misión: Construcción del tramo carretero México – Tuxpan con una longitud de 36.7 km. en tiempo, costo y forma cumpliendo los lineamientos o requisitos establecidos.

Visión: Terminar el proyecto con el resultado planeado minimizando las repercusiones negativas en aspectos sociales, legales, técnicos, administrativos, laborales y contractuales.

5.3 Diagnóstico

El presente trabajo está enfocado a la selección de personal de campo en una constructora de México, esto va en relación a la rotación de personal.

Por lo tanto, el problema principal es la rotación de personal, pero está se visualiza principalmente en el personal de campo, estas personas son las principales en el avance de la obra, por ello consideramos que son parte esencial de la empresa y del logro de los objetivos.

Se observó que para la empresa esta rotación causa diferentes problemas, entre los que encontramos: pérdida de tiempo en reclutar y seleccionar gente, generar su archivo personal, darlo de alta en el sistema de la empresa, trámites del Instituto Mexicano del Seguro Social (**IMSS**), adaptación, entre otros.

Como hay una constante rotación de personal, no existe una buena coordinación de trabajo entre el personal de campo y su jefe inmediato, esto de alguna manera provoca que el trabajo lo hagan solo por cumplir con las tareas y horarios establecidos y no porque estén convencidas de que el logro de cumplir el objetivo principal será de todos.

5.4 Propuesta

La propuesta está enfocada a la elaboración de los formatos de descripción y análisis de puestos, para el personal de campo de una constructora en México. Cada puesto debe tener un perfil, para ser consultados en el momento de realizar cada una de las actividades del área de Recursos Humanos y contar con un fundamento sólido de cada puesto

Con base a lo anterior se presenta la propuesta para cada uno de los siguientes puestos:

- Ayudante general
- Cabo de oficios
- Checador de materiales
- Chofer de camión de pasajeros
- Chofer de camioneta
- Chofer de pipa de agua
- Mecánico
- Oficial albañil
- Oficial carpintero
- Oficial eléctrico
- Oficial herrero
- Oficial Soldador
- Operador de vehículo de construcción
- Pintor
- Señalero
- Talachero
- Velador

AYUDANTE GENERAL

Descripción genérica

Encargado de realizar las actividades designadas por los oficiales para el avance de la obra

Nivel del puesto Operativo
Jornada de trabajo Matutino

Perfil

Edad 18 - 50 años
Sexo Masculino
Estado civil Indistinto
Escolaridad Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios Saber leer y escribir
Software No aplica para este puesto
Experiencia No necesaria
Esfuerzo mental Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo, poniendo especial cuidado en la información que se recibe
Esfuerzo físico Fuerza y resistencia física.

Descripción del puesto

Objetivo principal Aportar con su mano de obra, el avance del proyecto
Funciones Cumplir con la tarea que le asigne su jefe inmediato
Trabajo individual o en equipo, según se requiera
Colabora con el mantenimiento de las herramientas
Carga herramientas y materiales según lo indicado
Levanta desperdicios dejando el área en orden
Hacer acarreos de material, excavar, limpiar, preparar mezcla según la función asignada
Responsabilidades Llegar puntual a su lugar de trabajo
Cumplir con su horario de comida que se le asigne.
Portar su gafete
Portar su equipo de seguridad asignado

CABO DE OFICIOS

Descripción genérica

Coordinar las actividades que realiza el personal de campo operativo verificando que estas se lleven a cabo con calidad , seguridad y eficiencia en los recursos

Perfil

Edad	25 - 50 años
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Carrera técnica

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Saber leer los planos
Software	Office (Word, Excel, Power point, Internet)
Experiencia	Conocer los procedimientos de construcción para organizar y mandar personal
Esfuerzo mental	Se requiere la completa atención en los planos para poder
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Toma de decisiones y resolución de problemas
Funciones	Curso de inducción a los nuevos integrantes
	Toma de asistencia de la plantilla a su cargo
Responsabilidades	Supervisar el personal que tiene a cargo
	Verifica la debida calidad y seguridad en la realización de las actividades.
	Coordina al personal de campo para la realización de las actividades
	Llegar puntual a su lugar de trabajo
	Portar su gafete
	Cubrir oportunamente las vacantes que se susciten
	Supervisar a su gente que tengan puesto el equipo de seguridad para su completa protección
	Organizar y controlar la gente a su cargo

CHECADOR DE MATERIALES

Descripción genérica

Supervisar, controlar y contar en obra el numero de acarreo realizados (Viajes De camiones de volteo y carga transportando diversos materiales)

Perfil

Edad	20 - 30 años
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Preparatoria o similar

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Checar la entrada y salida de los materiales
Software	Office (Word, Excel, Power point, Internet)
Experiencia	1 año
Esfuerzo mental	Requiere esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Verificar que el material recibido sea el solicitado
Funciones	Recibir el material en óptimas condiciones
	Información a contabilidad de obra sobre los números obtenidos
	Esperar al camión para recibir la entrega
	Llevar un control del material recibido y entregado
Responsabilidades	Supervisión de acarreo en tiempo y forma
	Llegar puntual a su lugar de trabajo
	Portar su gafete
	Portar su equipo de seguridad
	Llevar sus hojas, pda o tablet para vaciar los datos
	Entregar los datos a su jefe inmediato

CHOFER DE CAMION DE PASAJEROS

Descripción genérica

Trasladar al personal de campo a su área de trabajo

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Secundaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Saber conducir
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere concentración al manejar el vehículo
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Llevar a la gente a su punto de trabajo
Funciones	Tener que esperar al personal de campo al horario asignado en la mañana para trasladarlos a su punto de trabajo Trasladarlos a tiempo a su punto de trabajo Tener que esperar al personal de campo al horario asignado en la tarde para su regreso
Responsabilidades	Portar su licencia de conducir y que esté vigente Portar su gafete Estar bien en sus cinco sentidos para conducir Conducir con precaución Cuidar la unidad

CHOFER DE CAMIONETA

Descripción genérica

Transporta a los supervisores o encargado de obra a diferentes puntos de trabajo

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Secundaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Saber conducir
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	2 años
Esfuerzo mental	Se requiere concentración al manejar el vehículo
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Estar al pendiente de la ruta que le indique su jefe
Funciones	Trasladar a su jefe sin importar horario, clima o distancia Cuando estén en la oficina estar atento, por si su jefe requiere de sus servicios Esperar a su jefe al punto que lo haya llevado para su regreso nuevamente
Responsabilidades	Llegar antes de su hora de entrada o dependiendo lo que se le haya indicado Portar su licencia de conducir la cual debe estar vigente Portar su gafete Cuidar la unidad

CHOFER DE PIPA DE AGUA

Descripción genérica

Transporta agua en una pipa para los diferentes puntos de la obra de construcción

Perfil

Edad	25 - 50 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Secundaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Saber conducir
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	2 años
Esfuerzo mental	Se requiere concentración al manejar el vehículo
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Estar al pendiente de la ruta que se le indique para suministrar agua
Funciones	Transportar agua al punto que se le indique
Responsabilidades	Llegar puntual para que se le indique la ruta para llevar agua Portar su licencia de conducir y que este vigente Portar su gafete Estar bien para conducir Conducir con precaución Cuidar la unidad

MECÁNICO

Descripción genérica

Darle mantenimiento preventivo y correctivo a las diferentes unidades utilizadas en la obra de construcción

Perfil

Edad	25 - 50 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Carrera comercial

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Mecánica en general
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se utiliza mucho el esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere el uso de fuerza para el cambio de piezas

Descripción del puesto

Objetivo principal	Estar al pendiente del buen funcionamiento de las unidades
Funciones	Verificar el buen funcionamiento de los vehículos Si un vehículo es reportado que está fallando, darle seguimiento para dar un diagnóstico y así poder dar un tiempo estimado del cual quedara reparado
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Una vez reparada la unidad verificar si quedo en buenas condiciones para circular

OFICIAL ALBAÑIL

Descripción genérica

Conocimientos generales de construcción desde cimentación hasta acabados

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Saber las diferentes técnicas de construcción
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere mucho esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Dejar bien hecha la tarea que se le haya asignado
Funciones	Fabricación de muros, castillos, trabes, cimentación, aplanados Colocación de losetas, acabados y pastas
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Cuidar la herramienta que se le proporcione verificar que los materiales usados en la mezcla sean los adecuados

OFICIAL CARPINTERO

Descripción genérica

Conocer las herramientas de corte de madera

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Armar con madera cajones para la construcción
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere mucho esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Formar estructuras con la madera
Funciones	Saber qué tipo de madera es resistente para utilizarla en la Interpretación de planos Uso de maquinaria y herramientas de carpintería
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Verificar que la madera este en buen estado para su uso Cuidar la herramienta que se le proporcione

OFICIAL ELÉCTRICO

Descripción genérica

Tener conocimiento total en lo referente a las conexiones eléctricas

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Carrera técnica

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Sepa realizar instalaciones y reparaciones eléctricas
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Instalar redes de baja o alta tensión
Funciones	Encargarse de arreglar desde los enchufes hasta instalaciones de centros de carga Estar al pendiente de los suministros de energéticos y fluidos estén en tiempo y forma
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Manejo adecuado de ductos y tuberías para su uso en instalaciones eléctricas Cuidar la herramienta que se le proporcione

OFICIAL FIERRERO

Descripción genérica

Utilización de varillas para cortar, doblar, colocar, amarrar y dar forma

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Hacer armados de bases y cimentaciones, interpretación y lectura de planos
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Armar con varilla
Funciones	Formar diferentes estructuras con varilla, para que sea relleno con concreto
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Manejo adecuado de las varillas para no causar algún accidente Cuidar la herramienta que se le proporcione

OFICIAL SOLDADOR

Descripción genérica

Sepa soldar el metal

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Sepa unir los metales a través de la soldadura
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	3 años
Esfuerzo mental	Se requiere poco esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Mínimo esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Soldar metal por puntos
Funciones	Encargarse de soldar las estructuras metálicas Verificar que haya quedado bien soldado
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Manejo adecuado de la fuente de energía Cuidar la herramienta que se le proporcione

OPERADOR DE VEHICULO DE CONSTRUCCIÓN

Descripción genérica

Sepa utilizar cada una de las funciones de la retroexcavadora, aplanadora, zanjadora

Perfil

Edad	25 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Sepa leer y escribir
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	2 años
Esfuerzo mental	Se requiere mucho esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Mínimo esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Excavar, cortar, quitar, cargar, acarrear con el uso del vehículo pesado
Funciones	Hacer la excavación o acarreo con la maquinaria asignada Utilizar martillo y plancha
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Manejo adecuado del vehículo Estar concentrado al usar la máquina

PINTOR

Descripción genérica

Sepa pintar con brocha, rodillo o pistola muros y estructuras

Perfil

Edad	20 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Conocimientos de pintura de agua y esmalte
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	1 año
Esfuerzo mental	Se requiere poco esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Se requiere mucho esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Pintar con pistola, brocha, o con rodillo, superficies metálicas, de concreto, o de madera
Funciones	Prepara las superficies a pintar, que queden libres de impurezas Prepara la pintura con solventes, pigmentos hasta obtener el color y la viscosidad ideal Aislar las superficies que no se deban pintar con papel o con cinta adhesiva Dar mantenimiento al equipo utilizado dejando limpio para poder utilizarlo la próxima vez
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Cuidar la herramienta asignada

SEÑALERO

Descripción genérica

Utilizar un banderín para avisar el paso o alto de vehículos o personas

Perfil

Edad	18 - 60 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Distinguir de lejos los objetos
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	No necesaria
Esfuerzo mental	Poco esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Mínimo esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Señalar con la bandera si pueden seguir avanzando o no, los vehículos y/o personas
Funciones	Coordinar el avance verificar que efectivamente pueden seguir adelante
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Estar pendiente de su trabajo para que no ocurran

TALACHERO

Descripción genérica

Desmontar y montar llantas para su reparación

Perfil

Edad	22 - 50 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Desmontar y parchar llantas ponchadas
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	6 meses
Esfuerzo mental	Poco esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Mucho esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Desmontando llantas de diferentes tipos de vehículos desde compactos hasta pesados
Funciones	Quitar la llanta en mal estado, repararla, ponerla nuevamente
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Cuidar la herramienta

VELADOR

Descripción genérica

Cuidar en las noches las instalaciones de trabajo

Perfil

Edad	45 - 65 años
Sexo	Masculino
Estado civil	Indistinto
Escolaridad	Primaria

Requerimientos

Conocimientos necesarios	Sepa leer y escribir
Software	No aplica para este puesto
Experiencia	Sin experiencia
Esfuerzo mental	Poco esfuerzo mental
Esfuerzo físico	Poco esfuerzo físico

Descripción del puesto

Objetivo principal	Cuidar de noche el almacén
Funciones	Hacer rondines en la noche
Responsabilidades	Llegar puntual a su lugar de trabajo Portar su gafete Portar su equipo de seguridad Resguardar el almacén Reportar inmediato en caso de siniestro

CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio, resulta evidentemente que el análisis de trabajo hace referencia exclusiva al puesto de trabajo y no a la persona, en este sentido se habla de unidades de trabajo impersonalizadas.

Quién debe realizar el análisis de puestos de trabajo es un miembro del departamento de recursos humanos. De los formatos que aparecen con anterioridad se tomaron puntos importantes para definir el puesto, como los datos generales, perfil, requerimientos, y descripción del puesto. Los puestos que se analizaron y describieron fue a través de la observación; un método sencillo y directo que consiste en observar al individuo que desempeña el puesto y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo. Siendo utilizada las entrevistas no estructuradas para acortar el tiempo ya que si hubiese sido una entrevista estructurada implicaría una gran cantidad de tiempo; acercarse al lugar y realizarlas de manera efectiva.

Este método de análisis puede ser un procedimiento convencional pero también efectivo, ya que apoyándose en los datos recogidos mediante la observación, proporciona una descripción del trabajo. Ha sido de utilidad pues proporciona una visión general de que se hace, por qué, cómo y qué responsabilidad implica.

Por último con este análisis nos damos cuenta que sirve para tener un mejor control de las personas de nuevo ingreso y así estaríamos reduciendo la rotación de personal lo que llevaría a mayor producción en el trabajo y por otro lado sería menor el costo y la pérdida de tiempo en reclutar, seleccionar, archivar, hacer trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otros factores.

CITAS

1. ALONSO Murguía, Enrique Guillermo, OCEGUEDA Mendoza, Vicente, CASTRO Medina, Esperanza, (2006), Teoría de las organizaciones, México, Umbral. P. 26-44.
2. JR, George, S. Claude, y ALVAREZ Lourdes, (2005), Historia del pensamiento administrativo, México, Pearson Educación, p. 79-83.
3. *Ibidem*, p.86.
4. *Ídem.*, p.97.
5. *Ídem.*, p. 98.
6. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, (2007), Elementos de administración: enfoque internacional, 7. ed. México, McGraw-Hill, p.122-692.
7. GIBSON L. James, IVANCEVICH, John M, DONELLY, James H. (2003), Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, México, McGraw-Hill. P.366-388
8. VALERA Juárez, Ricardo A. (2013), Administración de la compensación. Sueldos , salarios y prestaciones, 2. ed., México, Pearson Educación.
9. MATHELIN Leyva, Carlos R, (2009), Estudio del régimen fiscal de empresas constructoras, 10. ed., México, IMCP, P. 31-38

BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO Murguía, Enrique Guillermo, OCEGUEDA Melgoza, Vicente, y CASTRO Medina, Esperanza (2006), Teoría de las organizaciones, México, Umbral.
2. AMARU Maximino, Antonio Cesar (2009), Fundamentos de administración; teoría general y proceso administrativo, 1. ed., México, Pearson Educación.
3. ARIAS Galicia, Fernando (2006), Administración de recursos humanos; para el alto desempeño, 6. ed., México, Trillas.
4. AUDIRA Camarena, Carlos Augusto (2011), ABC del desarrollo organizacional, 1. ed., México, Trillas.
5. CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Administración de recursos humanos; El capital humano de las organizaciones, 9. ed., México, McGraw-Hill.
6. EYSSAUTIER de la Mora, Maurice (2010), Elementos básicos de la administración, 4. ed., México, Trillas.
7. GIBSON L. James, IVANCEVICH, John M, DONELLY, James H. (2003), Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, México, McGraw-Hill.
8. JR, George, S. Claude, y Álvarez Lourdes (2005), Historia del pensamiento administrativo, México, Pearson Educación.
9. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2002), Elementos de administración: enfoque internacional, 5. ed., México, McGraw-Hill.
10. LUNA González, Alfredo (2008), Proceso administrativo, 1. ed., México, Patria.

11. MATHELIN Leyva, Carlos R. (2009), Estudio del régimen fiscal de empresas constructoras, 10. ed., México, IMCP.
12. MERCADO Hernández, Salvador (2009), ¿Cómo hacer una tesis?: Licenciatura, Maestría, y Doctorado, 4. ed., México, Limusa.
13. MONDY, R. Wayne y Noé, Robert M, (2005), Administración de Recursos Humanos, 9. ed. México, Prentice Hall.
14. REYES Ponce, Agustín (2004), Administración de personal II: Sueldos y salarios, México, Limusa.
15. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín (2007), Administración moderna de personal, 7. ed., México, Thomson.
16. SANCHEZ Ambriz, Gerardo y ÁNGELES Dauahare Marcela (2009), Tesis profesional: ¡un problema!, ¡Una hipótesis!, ¡una solución!, 1. ed., México.
17. VALERA Juárez, Ricardo A. (2013), Administración de la compensación. Sueldos , salarios y prestaciones, 2. ed., México, Pearson Educación.
18. WAYNE Mondy, R. y M. Noé, Robert (2005), Administración de recursos humanos, 9. ed., México, Pearson.
19. ZAPATA Domínguez, Álvaro, MURILLO Vargas; Guillermo, y MARTINEZ Crespo, Jenny (2006), Organización y Management: Naturaleza, Objeto, método, investigación y enseñanza, 1. ed., Colombia, Universidad del Valle.

Página de Internet

[http://sinat.semarnat.gob.mx/dgiraDocs/documentos/pue/estudios/2003/21PU2003V0002.p
df](http://sinat.semarnat.gob.mx/dgiraDocs/documentos/pue/estudios/2003/21PU2003V0002.pdf)

GLOSARIO

ACT: Administración de Calidad Total

AT&T: American Telephone and Telegraph

CMN's: Corporaciones Multinacionales

CONNET: Constructora Nuevo Necaxa Tihuatlán

FCC: Fomento de Construcciones y Contratas

ICA: Ingenieros Civiles Asociados

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social

LGEEPA: Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente

MIS: Management Information System

PKM: Psicodiagnóstico Miocinético de Mira y López

PPS: Proyectos para la Prestación de Servicios

RH: Recursos Humanos

SCT: Secretaria de Comunicaciones y Transportes

TQM: Total Quality Management