

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Definición

Organización como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales. (Robbins, Coulter 2014. Pág.332)

La organización se refiere a un grupo social o a una entidad que tiene objetivos o metas claras y definidas que pretenden alcanzar en un tiempo determinado, es importante precisar que cada organización tiene objetivos establecidos de acuerdo a los intereses comunes o de quienes tengan el control, por lo general, su funcionamiento se ve afectado por factores internos y externos. (Según Robbins Stephen 2014 Pág. 3)

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno”. (Richard L. Daft, 2011 Pág.11).

1.2 Importancia

Son importante las organizaciones para el individuo y para la sociedad.

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados. (Daft,R 2011, Pág. 14)

1.3 Tipos de organización

- ✓ **Organización Formal**

“Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”

Se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algunos criterios establecidos por aquellos que manejan el proceso de toma decisiones. (Consultado, 2020)

En la organización formal se definen las funciones y responsabilidades de cada cargo, se esclarecen los canales de comunicación, mediante asignaciones, organigramas o manuales que sirven como instrumentos para una organización más estricta orientada al logro de los objetivos en el tiempo determinado. (Según Chiavenato 2011 Pág. 36)

1.4 Niveles jerárquicos

1.4.1 Nivel institucional o estratégico

En este nivel se desarrolla el proceso de planificación estratégica y se toman las decisiones más importantes de la empresa, por lo tanto, comprende las altas direcciones: como el presidente de una corporación, los directores o los gerentes generales de acuerdo a la empresa de estudio. (Chiavenato I. 2011 Pág. 22)

Funciones que caracterizan al nivel estratégico

- Definir el marco de actuación de la organización.
- Formular las estrategias corporativas y de negocio de la organización.
- Establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- Definir las prioridades de la organización a corto, mediano y largo plazos.
- Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización.
- Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los valores de la organización.
- Mantener el rumbo de la organización de acuerdo con los objetivos y prioridades establecidas. (Fincowsky F 2009 pag.377)

1.4.2 Nivel intermedio o ejecutivo

Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operativo y se ocupa de articularlos internamente.

El administrador que trabaje en este nivel de la estructura deberá ser capaz de procesar la información oportuna y orientar científicamente al nivel institucional para la toma de decisiones además de hacer que los planes se ejecuten en el nivel operativo de acuerdo a lo planificado. (Chiavenato I. 2011 Pag.22)

Funciones que caracterizan al nivel ejecutivo

- Definir las estrategias funcionales de la organización.
- Elaborar y ejecutar programas, y establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- Coordinar la implementación de las funciones sustantivas y de apoyo.
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- Asumir la responsabilidad del desarrollo de sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas o proyectos. (Benjamín, Fincowsky 2009 pag.377)

1.4.3 Nivel operativo o técnico

Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realiza las tareas específicas y se cumplan en forma eficiente y eficaz. En este nivel se encuentra máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público que constituyen la tecnología de la organización. (Chiavenato Idalberto 2009 pág.23)

Funciones que caracterizan al nivel operativo

- Alcanzar las metas de trabajo en sus áreas.
- Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Aplicar los sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos de trabajo.
- Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores. (Benjamín, Fincowsky 2009 pág. 377)

1.5 Autoridad

Se refiere al derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados que deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas. Robbins, Coulter 2014. Pág.336)

1.6 Niveles de autoridad

1.6.1 Autoridad de línea

La autoridad de línea faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. De hecho, es la relación de autoridad que se establece entre empleado y patrón y que se extiende, de acuerdo con la cadena de mando, desde el nivel más alto de la organización hasta el último de sus escalafones. Siendo uno de los eslabones de la cadena de mando, un gerente con autoridad de línea tiene el derecho de canalizar el trabajo de los empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a nadie más.

(Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary 2014. Pag.364)

1.6.2 Autoridad Funcional O Staff

Puestos de trabajo con cierta autoridad que han sido creados para respaldar, apoyar y asesorar a quienes tienen una autoridad de línea. Por ejemplo, sí el administrador de un hospital no puede manejar eficientemente la compra de todos los suministros que requiere la institución, necesitará crear un departamento de compras, que es una función de staff. Por supuesto, el encargado de dicho departamento contará con autoridad de línea sobre los agentes de compra que trabajen bajo sus órdenes. Por otro lado, suponiendo que el administrador del hospital también se sienta abrumado por sus numerosas responsabilidades, podría contratar a un asistente, cuyo cargo se clasificaría en la categoría de staff. (Robbins, Coulter, 2014 Pag.365)

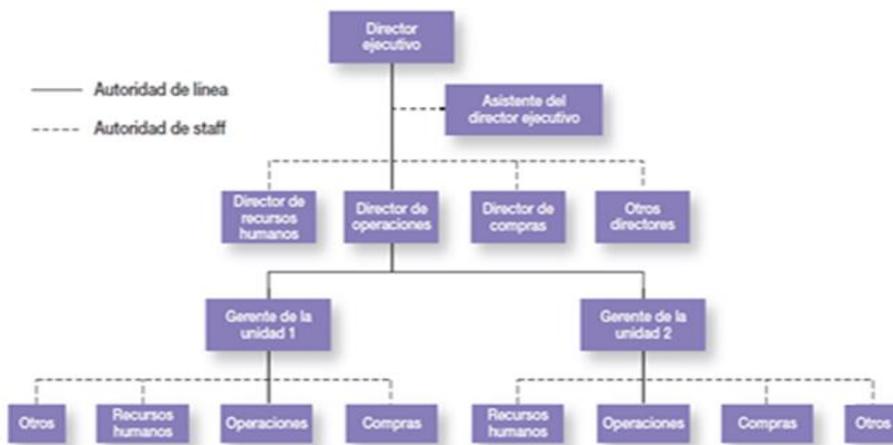


Figura1: Autoridad delinea y autoridad de staff

Fuente: Robbins, Stephen 2015

1.7 Tramo de control

“Cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia; también se le conoce como tramo administrativo” (Robbins, Coulter, 2014 Pag.367)

- Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.
- Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.
- Cuando surja una nueva actividad en un área de la organización, la respuesta más viable no será crear un órgano, sino definir cómo reorientar las funciones hacia otras unidades administrativas.
- La estructura de organización es el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica, al mismo tiempo, quién debe hacer las tareas. (Robbins, Coulter, 2014 Pag.367)

1.8 Centralización y descentralización

La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman, en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización.

Tenga en cuenta que el concepto centralización-descentralización no es de naturaleza excluyente. La decisión es relativa, no absoluta; en otras palabras, las organizaciones nunca son totalmente centralizadas o completamente descentralizadas. (Robbins, Coulter 2014, pág. 340)

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es estable. • Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel. • Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones. • Las decisiones tienen relativamente poca importancia. • La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar. • La compañía es grande. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es complejo e incierto. • Los gerentes de nivel bajo son capaces y cuentan con experiencia en cuanto a la toma de decisiones. • Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones. • Las decisiones son significativas. • La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede. • La compañía está dispersa geográficamente. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.

Figura 2: Centralización y descentralización

Fuentes: Robbins, Stephen P. Y Coulter

1.9 Departamentalización

“La departamentalización procesos mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada. (Robbins, Coulter 2014, pág. 334).

1.10 Tipos de departamentalización

❖ Departamentalización funcional

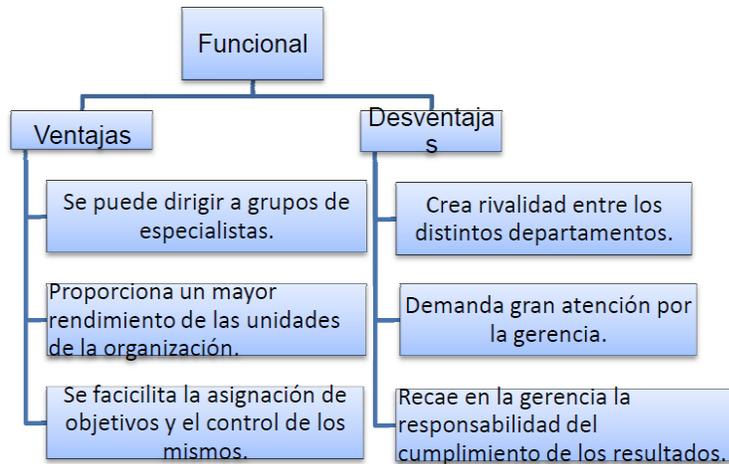


Figura: 3

Fuente: Cayo Aníbal 2005 pág. 27

Eficiencia al agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientación similares.

- Coordinación dentro del área funcional
- Mala comunicación entre áreas funcionales
- Visión limitada de los objetivos organizacionales (Robbins, Coulter 2014, pág. 334).

2 MANUAL DE FUNCIONES

2.1 Definición

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Kellog, Graham, 2018 pág. 24)

El manual de funciones como un documento donde se detallan las actividades, un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la institución, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante. (Chiavenato, 2009)

Es un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico (Wayne Mondy, 2010 pág. 100)

2.2 Objetivo

- Definir con precisión y claridad las funciones y actividades del personal
- Estandarizar la ejecución de actividades y tareas
- Facilitar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, compensación y permanencia del personal
- Facilitar la evaluación funcional periódica del personal.
- Mejorar la eficacia y eficiencia en la realización de las actividades.
- Eliminar la duplicidad de tareas, las tareas faltantes y la ejecución de tareas
- Definir para cada cargo, la responsabilidad y estructura de los archivos físicos y el orden de los documentos ingresados en ellos

Nivel directivo	Indica el nivel jerárquico dentro de la estructura
Cargo	Define el nombre del puesto
Supervisión	Indica al personal que tiene bajo su mando.
Requisito mínimo para el cargo	Señala la exigencia mínima para ocupar el cargo.
Objetivos	Describe la finalidad que persigue el cargo
Funciones	Comprende el detalle de las funciones que se deben cumplir en el desarrollo de las actividades.

Fuente: Zenteno Aníbal 2005 pág. 37

2.3 Manual de procedimiento y normas

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. (Chiavenato Idalberto 2011 pág.190)

El manual de procedimientos y normas, por lo tanto, es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2014, pag. 6)

2.4 Adecuación del cargo

Mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el

trabajo, no solamente se espera el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal. (Chiavenato Idalberto 2011)

2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad. (Ivancevich G. 2011, pag. 388)

2.6 Descripción de puestos y tareas

Para desarrollar el análisis de puestos y tareas se tomó referencias de distintos autores que hacen mención al contenido del manual de funciones.

- ✓ “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen” (Chiavenato 2011 pag. 190)

- ✓ “La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor”. (dessler G. 2011. P83)

2.7 Análisis de puestos

Para entender el concepto de un análisis de puesto se tomó en cuenta definiciones de dos autores

- una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. (Amador Alfonso, 2015 Pag. 79)

- “El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”. (Gary Dessler, 2012 Pag. 80)

2.8 Métodos para la descripción de análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

Observación directa.

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos”

Método del Cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Métodos de la Entrevista directa.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los

porqués y los cuándoos. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información

Métodos mixtos.

Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior

(Chiavenato I. 2011, Pag 194)

2.9 Etapas del análisis de puestos.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

- **Etapa de planeación**

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

- **Etapa de preparación**

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

- **Etapa de realización**

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.

2.10 Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- ✓ **Subsidios para la elaboración de anuncios:** demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
- ✓ **Determinar el perfil del ocupante del puesto:** con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
- ✓ **Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación:** como base para la capacitación de personal.

- ✓ **Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales:** de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
- ✓ **Estimular la motivación del personal:** para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. (Chiavenato, 2015 Pag 197)

CAPITULO III

3 DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Definición

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de sus rendimientos mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas

y la productividad para analizar cada empleado de forma individual (Bohórquez, 2010 pag. 26).

El desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado al requerimiento de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”. (Palmar., Valero., 2014, pág. 166)

3.2 Tipos de evaluación del desempeño

3.2.1 Método de escalas gráficas.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

3.2.2 Método de elección forzada.

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”

3.2.3 Método de investigación de campo.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

3.2.4 Método de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

(Chiavenato 2011 pág. 207)

3.3 Objetivos del desempeño

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.

(Chiavenato I. 2011pg. 205)

3.4 Beneficios del desempeño

El desempeño laboral presenta los siguientes beneficios:

3.4.1 Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados

3.4.2 Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

3.4.3 Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia. Chiavenato 2011 pg. 207)

3.5 Eficiencia y eficacia

“eficacia es el logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia, logro de los objetivos mediante los resultados disponibles, logro de los objetivos y vuelve la atención al aspecto externo de la organización.” (Chiavenato 2011. Pag. 24)

“eficiencia enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) con el fin de que los recursos se utilizan de modo más racional posible utilizando adecuada de los resultados disponibles.” (Chiavenato 2011. Pag. 22)

Eficiencia:

Re refiere a obtener los mejores resultados a ´partir de la menor cantidad de insumos o recursos.

Eficacia.

Suele definirse en términos de hacer lo correcto o en otras palabras, efectuar aquella actividades laborales que derivan n el logro de los objetivos de la empresa (Robbins, Coulter, 2015, pag 36)