

EIE

FlippaconFol.com 



RECURSOS HUMANOS

Organización y Dirección

ÍNDICE

El plan de recursos humanos.

Análisis de los puestos de trabajo. Selección.

La organización de la empresa.

Teorías de la organización.

Modelos organizativos.

Áreas Funcionales.

Organización formal e informal.

Los organigramas.

La Dirección. Estilos.





Contenido del Plan de RRHH

Descripción de puestos, funciones y niveles de responsabilidad

Perfiles buscados (nivel de cualificación, formación, experiencia)

Cómo proceder a sus selección y contratación

Retribuciones y condiciones laborales

(Ojo al Convenio y a las obligaciones de la Seguridad Social: altas, cotización....)

Plan de Prevención de riesgos laborales y

La estructura organizativa de la empresa (organigrama)

Planes de Igualdad

Papel que juegan los socios (en su caso): si son simples inversores, si participan en la gestión, si son además socios trabajadores.... (Ojo: Alta en el RETA)

Puesto	Funciones responsabilidad	Formación y perfil	Persona
Personal Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión contable - Documentación fiscal 	TS en Adm. y Finanzas Responsabilidad, capacidad y cumplimiento	Nombre y apellidos

La organización. Concepto. Elementos definitorios

Es el proceso consistente en:

- Reunir elementos materiales y humanos,
- Definir tareas y puestos y asignar funciones, responsabilidad y recursos
- Reglas y autoridad y coordinación.

Es una agrupación social de elementos humanos interrelacionados

- Conformar una estructura con niveles de jerarquía o autoridad,
- Orientada al logro de unas metas, que son su razón de ser.

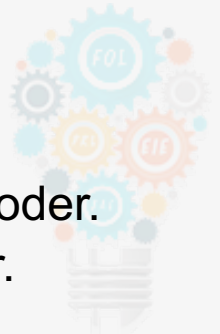
La organización de una empresa queda definida por:

- Número de áreas y niveles jerárquicos)
- Grado de especialización
- Forma de coordinación: adaptación de sus miembros, normalización de procedimientos, reglas, resultados, o por vigilancia del jefe,
- Formalización y burocratización
- Distribución de funciones y de autoridad: desconcentración, descentralización y delegación

Teorías de la organización

La escuela clásica

- **Taylorismo:** organización científica del trabajo: descompone el trabajo en tareas simples y las asigna a un operario. Aumenta la especialización y la productividad, Pero puede plantear problemas de coordinación y desmotivación (separan decisión y ejecución, visión mecanicista)
- **Henry Fayol:** principios de la **organización**, entre ellos.....
 - *Unidad de dirección y de objetivo, al que deben contribuir todos.*
 - *Unidad de mando y jerarquía* definida, con una clara asignación de poder.
 - *Alcance del control* ajustado al número de personas que puede dirigir.
 - *Delegación:* confiar *autoridad y responsabilidad* a subordinados.
 - *División del trabajo y especialización*, que exige coordinación.
- **WEBER: la organización burocrática:** la administración pública y privada, basada en la división y la reglamentación del trabajo: objetivos, procedimientos y niveles de autoridad, fijados por normas objetivas, claras, y escritas, para favorecer el control.



Escuela de las Relaciones Humana

- Apoyada en las teorías de la motivación de Maslow.
- **Elton Mayo** descubrió que la producción aumentaba con la mejora de las condiciones de trabajo, pero se mantenía al retomarlas.
- Conclusión: el aumento se debe al clima de colaboración del personal (no solo motivan los incentivos económicos).
- **Douglas McGregor**: el modo de organizar la empresa de la visión del líder sobre sus subordinados: Líder X-Y

La T^a de Sistemas y el enfoque situacional

- La empresa es un sistema social integrado, abierto y cambiante. La estructura organizativa ideal es la que mejor se adapta al contexto y al ambiente.

Organización formal e informal

Formal: estructura oficial prevista y definida por la dirección

- Consciente y reconocida por todos sus miembros,
- Estable a lo largo del tiempo, coordinada por normas y comunicación formal.
- Líder formal, superior jerárquico, ostenta el mayor nivel de autoridad.

Informal: relaciones espontáneas personales, no prevista por la dirección

- No siempre visible ni consciente por sus miembros, inestables
- Canales informales de comunicación, reglas y sanciones informales,
- Líder informal, sin autoridad oficial, se basa en la influencia personal, experiencia, habilidades sociales, etc

Organigrama

- Representación gráfica de la **estructura formal**: funciones, responsabilidad autoridad de sus miembros y sus redes de comunicación *horizontal* (mismo nivel jerárquico) y *vertical* (*rangos diferentes*)
- Para ser útil debe ser *claro, comprensible y ajustarse a la realidad*.

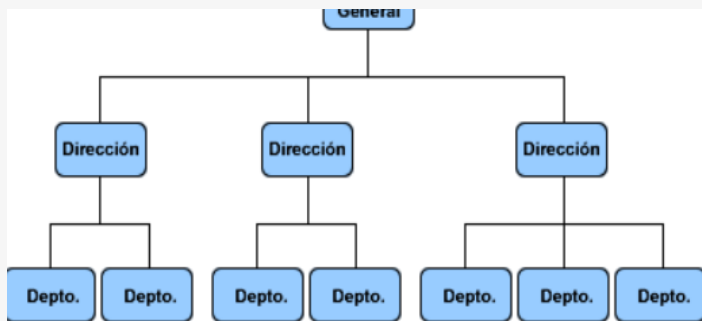
El organigrama

TIPOS

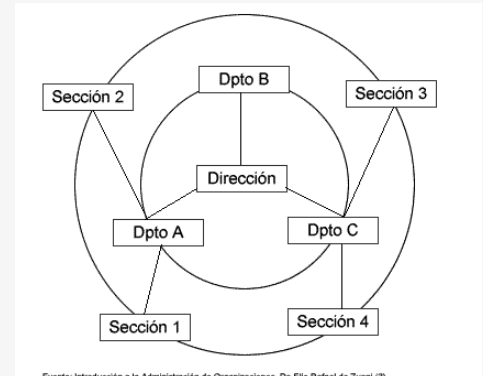
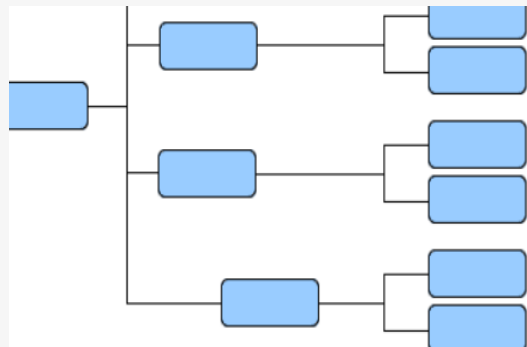
- Por su finalidad y su contenido: *informativos y analíticos*
- Por su amplitud: *General o Parcial (área /departamento)*

Por la forma gráfica puede ser:

- *Vertical-* piramidal: Las unidades de mayor autoridad se sitúan en las posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las subordinadas
- *Horizontal:* Las de más autoridad se sitúan a la izquierda, desarrollándose hacia la derecha cada uno de los niveles hasta el de menor rango.
- *Por anillos:* en el anillo central la máxima autoridad y en el exterior el nivel de menor rango.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Diseño Vertical

Lineal - jerárquica: *jerarquía* , “*unidad de mando*”, *piramidal*

- **Ventaja:** sencillo, no hay conflicto de ordenes, fácil disciplina.
- **Inconv.:** falta *especialización* (un solo cargo no puede saber de todo), *Rigidez* (comunicación lenta, burocrática).
- Puede añadir además asesoramiento en **Staff**.

Comité: expertos que trabajan y deciden de forma democrática

- **Ventaja:** calidad (al integrar distintos conocimientos) y clima de trabajo (motivación, cohesión y cooperación)
- **Inconv.:** coste de tiempo y recursos y el riesgo de que la decisión pueda resultar del compromiso, no de la búsqueda de eficiencia.

Matricial: combina dos jefes: *director de proyecto* (especialista del proyecto) y *director funcional* (jefe de un departamento)

- **Ventaja:** flexibilidad y calidad en problemas complejos.
- **Inconv.:** coste en tiempo y conflicto entre los 2 jefes, lo que exige definir bien sus funciones.

En trébol: trata de reducir costes fijos de trabajo. Integra 3 hojas:

- **Núcleo:** profesionales y directivos que ejecutan funciones básicas.
- **Trabajo flexible contratados a tiempo parcial** (tareas rutinarias).
- **Subcontratas de procesos** o servicios que la empresa necesita pero no le interesa realizarlos con sus propios medios.

La organización de la empresa

Modelos organizativos más complejos y flexibles

Estructura en trébol

- ❑ **Ventaja:** permite a la empresa, adaptarse con facilidad a los cambios en el entorno
- ❑ **Inconveniente:** el tallo puede ser un nexo de unión débil

Núcleo profesional

Subcontratación

Autoservicio

Temporales

El tallo: La alta dirección



La organización de la empresa

Modelos organizativos más complejos y flexibles

Just-in-time

- Filosofía empresarial.
- Objetivo: proporcionar la máxima satisfacción al cliente, al tiempo que se minimiza el coste total.

Para disminuir costes, se elimina todo lo «innecesario» en cada una de las actividades internas y con el exterior

EJEMPLO

Toyota



www.toyota-forklifts.es/Es/company/Toyota-Production-System/Just-in-time/Pages/default.aspx

- Control riguroso
- Compromiso total de calidad asumido por todos los trabajadores

La organización de la empresa

Modelo en red o en estrella

Trata de resolver los inconvenientes de la estructura en trébol potenciando las relaciones y la cooperación entre las hojas del trébol.



Diseño Vertical : Departamentación

Funcional: por el trabajo que realiza (comercial, financiero, administrativo), aumentando la especialización, pero exige coordinación.

Por producto o servicios. En empresas que elaboran productos muy diferentes lo que permite un mayor perfeccionamiento.

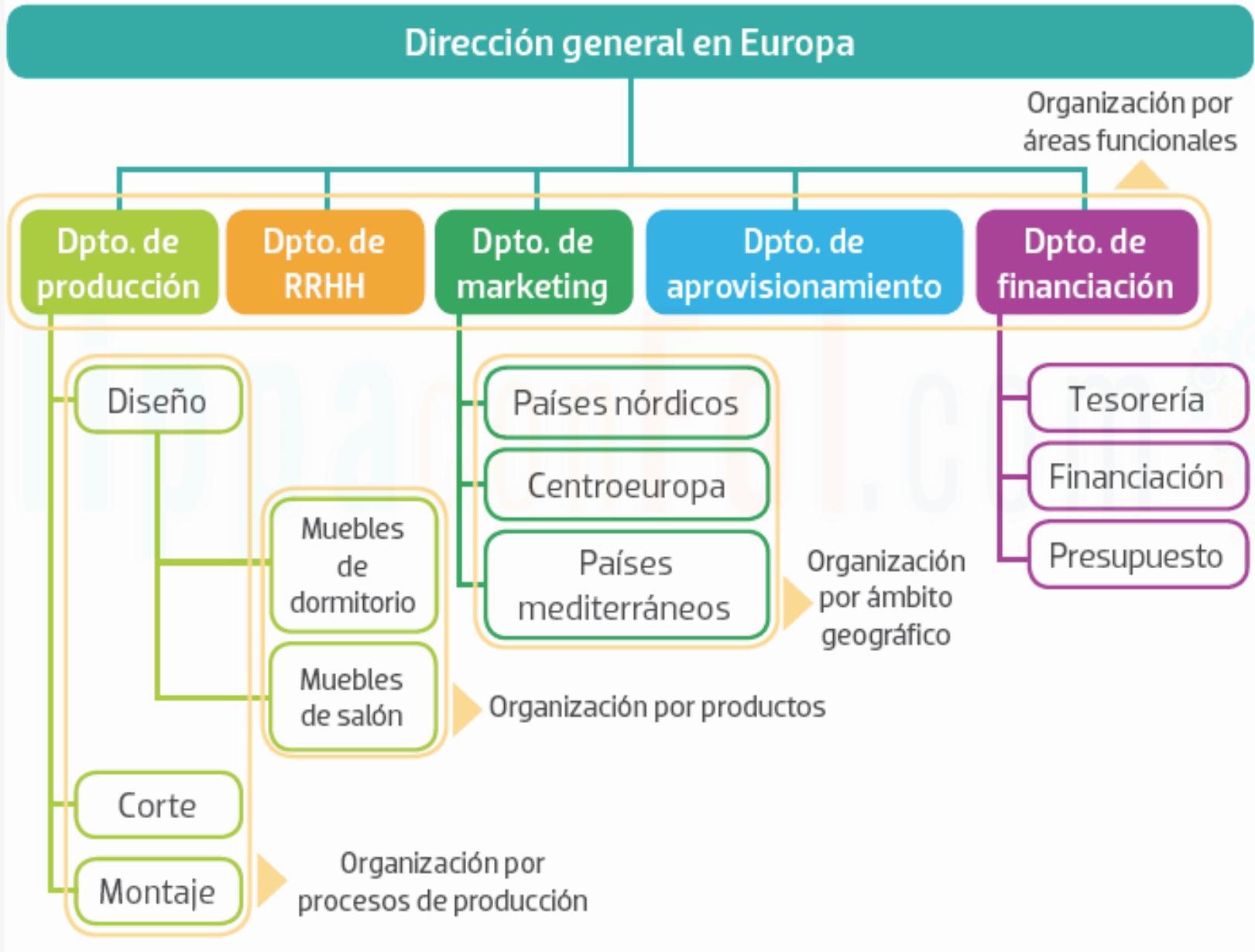
Por clientes (ej. en ventas). Crean unidades por cada segmento que atienden (infantil, caballero, minoristas, internet...) adaptándose a ellos.

Geográfica: (regiones, provincias,..), satisfaciendo las necesidades de dicha población (ej. en ventas, aseguradoras, bancos, etc).

Por procesos: actividades con procesos o equipos comunes en sus productos, ahorrando en costes (ej. fundición, moldeo, etc. a ej. industria).

Mixta: combina varios criterios (ej., funcional + geográfico o por clientes).

Divisional: divisiones semiautónomas y descentralizadas, lo que les permite adaptarse al entorno y ahorrar tiempo en sus comunicaciones, pero exige elevada coordinación. Inevitable si la empresa crece y diversifica.



La organización de la empresa

Por procesos de producción

Dpto. de producción

Patronaje

Corte

Confección

Por productos

Supermercado

Congelados

Congelados

Carnicería y
charcutería

Frutas y
hortalizas

Por clientes

Grandes almacenes de ropa

Caballeros

Señoras

Jóvenes

Niños

Por el ámbito geográfico

Dpto. de marketing

Zona Norte

Zona Sur

LAS ÁREAS FUNCIONALES

a) **Económica-financiera:** analiza inversiones, rentabilidad, busca financiación, realiza la contabilidad, etc.

b) **Compras:** adquirir y almacenar los recursos necesarios.

c) **Comercial:** se encarga de las políticas de **marketing**.

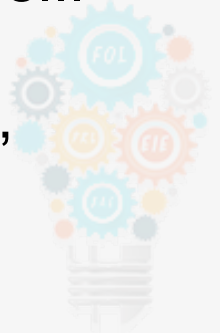
d) **Producción:** diseño y obtención del producto. Incluye:

- *Diseño:* define la idea, el producto y su diseño técnico. Puede incluir **(I+D+i)** o crear área diferenciada o como función *staff*.
- *programación:* define el proceso (en serie, flexible) y la tecnología (manual, mecánica o automática).
- *taller:* a partir del *diseño* y *programación*, fabrica el producto.
- *seguridad* y prevención de riesgos, diseño ergonómico, etc.
- *control de calidad:* bajo normas de la empresa o legales.

LAS ÁREAS FUNCIONALES

e) Personal o recursos humanos:

- reclutamiento, selección, contratación, integración,
- formación, adaptación, motivación, evaluación, ascensos...
- relaciones laborales (salario, cotización a Seg. Soc. condiciones de trabajo, negociación colectiva, despidos, etc.)
- f) **Administración**: realizan **servicios** :
 - - **interiores**: registran /emiten/archivan documentos, facturas,..
 - - **exteriores**: relaciones con la administración pública, sindicatos, medios de comunicación, etc.
- A la cabeza esta la **Dirección** con funciones de **PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL.**



NIVELES: ALTA DIRECCIÓN

Presidente y máx. directivos

Toman decisiones estratégicas (*objetivos, políticas, planes a largo plazo*)

- Supervisan el funcionamiento general de la empresa.
- Necesitan ***cualidades generales de gestión*** planificación, organización, anticipación, visión global, etc.

Alta dirección



NIVELES: LA DIRECCIÓN INTERMEDIA

Directores de fábrica/divisiones departamentos

- Desarrollan planes y procedimientos para llevar a la práctica las políticas y planes de la alta dirección.
- Supervisan a la dirección operativa.
- Necesitan **cualidades tácticas, de coordinación y cualidades humanas** (concretar, coordinar objetivos y equipos de trabajo, comunicarse con subordinados y superiores, solucionar conflictos)



NIVELES: DIRECCIÓN OPERATIVA

Supervisión o de primera línea: jefes de planta o secciones específicas, en contacto directo con los trabajadores, ejecutando los planes y procedimientos marcados por el mando intermedio.

- Necesitan conocimientos **técnicos** y **especializados** (procedimientos y métodos de trabajo) y **habilidades sociales** para enseñar y dirigir con eficacia y credibilidad a sus subalternos y solucionar conflictos.



Dirección operativa

ESTILOS DE DIRECCIÓN. Teoría clásica

a) Autoritario: impone objetivos y métodos bajo estricto control, sin consultar a sus miembros, que deben obedecer. Rápida en su ejecución, pero desmotiva, frenando la iniciativa y rendimiento.

b) Consultivo: presenta ideas a subordinados, pregunta, debate, trata de convencer, pero sin modificar su idea. Se aconseja cuando se requiere la opinión de expertos pero no quiere delegar.

c) Democrático: las decisiones emanan del grupo, integrando diversas posturas, fomenta la comunicación, la adhesión y coordinación sin necesidad de supervisión.

d) Laissez faire: «pasota», dice que el grupo funciona solo (pero lo hace por ineptitud, indiferencia u hostilidad hacia los demás). Esto crea desamparo e inseguridad en los subordinados.

Douglas McGregor (escuela humanista)

El estilo del líder depende de la visión que tenga de los seguidores e identificó dos polos, X –Y, solo Y es positivo

- Para el líder de **estilo X**: El subordinado no quiere trabajar, prefiere que le manden sin responsabilidad, carece de ambición y se resiste al cambio. Por ello será autoritario.
- Para el **estilo Y**: El subordinado considera al trabajo como vía de enriquecimiento personal, busca responsabilidades y autonomía para el logro de objetivos, con imaginación y creatividad, especialmente si existen incentivos. Por ello será un líder democrático.

El Conductismo

- En el grupo existen 2 dimensiones y el líder debe «*equilibrarlas*»
 - ***orientación a la tarea o la estructura***: centrado en las metas, vigilar a subordinados, mediante el ejercicio de su poder).
 - ***Socioemocional***: satisfacer necesidades del ***empleado***, apoyo, participación y respeto, cohesión grupal, etc.

El enfoque situacional

- También habla de 2 dimensiones, ***meta*** y ***relación*** pero el líder ideal debe orientarse a *una u otra* en función de las circunstancias (ej. será más ***dirigente*** con empleados nuevos o desmotivados, poco capacitados o en tareas rutinarias y será ***delegante***, cuando están capacitados y motivados)

BASS_líder *transformador*

- El líder es un **agente de cambio** que modifica la *motivación* de los subordinados hacia el logro de metas.

Hizo un estudio (1985) entre ejecutivos de distintas empresas y todos reconocieron haber tenido en su vida algún líder que les había hecho cambiar su escala de valores, renunciar a sus intereses en favor de los grupales y aumentar el rendimiento. Este lo definió como líder *transformador*. Frente a éste, hablo de un líder *transaccional* que necesita recurrir a *recompensas o castigos* porque no es capaz de contagiar este espíritu de transformación.