



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

GRADO RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

6 Créditos

Pillatoner
Tot en cartutxos de tinta i toners per a impresora

Pillaapuntes
Venda d'apunts universitaris i consumibles informàtics

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de la editorial.

Edita e imprime: PILLATONER SL

Autor: Sergio Martínez Martínez

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

E-mail: pillatoner@yahoo.es

Fecha edición: Mayo 2014

Prólogo

Pillatoner SL, es una empresa dedicada a la edición y venta de apuntes para universitarios. Somos una empresa joven que tiene por objetivo lograr dotar al estudiante universitario de un material de apoyo adicional a los ya existentes (manuales, asistencia a clase, material de reprografía, etc.)

Es por ello que recopilamos los apuntes de aquellos alumnos que asisten regularmente a clase, que completan sus apuntes con manuales, así como con conocimientos previos. Ofrecemos al estudiante, un resumen de lo más imprescindible de cada asignatura, con el fin de que sirva de material adicional (adicional porque sin conocimientos previos, difícilmente valdrá de algo esta compilación de apuntes), a los métodos ya existentes.

Esperemos que con esta colección, la vida universitaria se haga al estudiante más corta y fructífera. Suerte y a estudiar, que es el único método conocido (exceptuando las chuletas), de aprobar la carrera.

Temario

Tema 1. Introducción a la estructura de la organización

- Diseño y estructura no es lo mismo
- Relaciones entre las partes de la organización

Tema 2. Variables de diseño organizativo

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Centralización y descentralización
- Formalización

Tema 3. Decisiones sobre diseño organizativo

- Organización mecánica y organización orgánica
- Estructuras organizativas comunes
- Estructuras basadas en el trabajo en equipo

Tema 4. El diseño de los puestos de trabajo

- Variables de diseño de puestos
- El proceso de análisis del puesto de trabajo
- La descripción del puesto y las especificaciones del puesto
- Características del puesto de trabajo

Tema 5. La organización del trabajo

- El factor humano: diseño y organización del trabajo
- Estudio de tiempos. Medición del trabajo

Tema 6. Estudio y valoración de los puestos de trabajo

- Concepto clásico de la valoración de puestos de trabajo
- Aplicaciones e interrelaciones con otras funciones de RRHH
- Modelos de valoración de puestos
- El proceso de valoración de puestos de trabajo

Tema 7. Evaluación del desempeño o rendimiento

- La evaluación del rendimientos como función de la dirección de RRHH
- El proceso de evaluación del rendimiento
- Fase de evaluación
- Herramientas de evaluación

Tema 8. La gestión del conocimiento y su relación con el diseño organizativo

- Conceptos previos
- Gestión del conocimiento
- La organización creadora de conocimiento
- La gestión y mejora del rendimiento de los individuos

TEMA 1. INTRODUCCION A LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. DISEÑO Y ESTRUCTURA NO ES LO MISMO

La estructura organizativa sirve para que la **organización sea eficaz y eficiente.**

La dirección de la empresa tiene que diseñar la estructura organizativa más adecuada para la empresa en cada momento.

Organización: Es un espacio físico y/o conceptual de interacción entre un conjunto de recursos y de agentes, orientado a la consecución de unos fines.

Elementos de la organización

- **El trabajo:** Es la actividad a la que se dedica la organización, teniendo en cuenta el tipo de trabajo para poder organizarlo, controlarlo y determinarlo.
- **Las personas que integran la organización.** Sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- **La organización formal:** Se refleja en el organigrama. Es la estructura organizativa deliberadamente planificada por la dirección.
- **La organización informal:** Es el conjunto de relaciones no planificadas que se producen entre las personas que integran la organización.

Partes de la organización formal

- **Ápice estratégico.** Tienen acceso a la información, definen la estrategia de la empresa.
 - o Lo forman los directivos de mayor nivel jerárquico.
 - o Definen la misión y valores de la organización.
 - o Establece metas y formula las estrategias más adecuadas para lograrlas.

- **Línea Media:** Integrada por directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
 - Sirven de enlace entre ambos grupos.
 - Surge cuando aumenta el tamaño y la complejidad de la organización.
 - Resuelven problemas y dan soporte a los trabajadores que dependen de ellos.
 - Trasladan información al ápice estratégico que sea valiosa para la toma de decisiones.

- **Núcleo de operaciones:** Formado por personas que realizan las tareas directamente relacionadas con la transformación de INPUTS en los productos o servicios.
 - Aseguran los factores de producción. (Compras, Aprovisionamiento, gestión de inventarios).
 - Venta y distribución de los productos y servicios de la empresa.
 - Transformación de los inputs en productos o servicios.

- **Tecnoestructura:** Conjunto de técnicos y analistas que planifican, diseñan y mejoran los procesos de trabajo, para que la organización sea más eficaz y eficiente. En relación con el producto o servicio que lleva a cabo la organización.
 - Equipos de expansión de una multinacional.
 - Técnicos de calidad.
 - Responsable de la Selección de Personal.
 - Puede no existir, aparece de manera diferenciada en organizaciones con cierto tamaño y complejidad.
 - Se sitúa a lo largo de toda la línea jerárquica.
 - Ápice, Línea media y núcleo de operaciones.
 - Su principal INPUT es la información.

- **Staff de Apoyo:** Prestar apoyo pero no tiene que ver con la actividad principal de la empresa. **Ej.** Limpieza, seguridad, reprografía, bar, asesoría, fundaciones, mantenimiento.
 - o Presta servicios de apoyo, más allá de los límites de los procesos de trabajo propios del núcleo de operaciones. Más allá de la actividad normal de la empresa.

2. RELACIONES ENTRE LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

Entre el ápice estratégico, la línea media y el núcleo de operaciones **existen relaciones jerárquicas y flujos de información vertical.**

La tecnoestructura y el Staff de apoyo interactúan con el resto de elementos a través de flujos de información y de relación de carácter horizontal y transversal. No **tienen poder formal.**

Diseño organizativo

Es el **proceso** por el cual los directivos **construyen, evalúan y modifican la organización formal**, con el fin de facilitar la realización de las tareas necesarias, con el fin de conseguir los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

Las diferencias entre estructura y diseño es que la estructura es el resultado donde se refleja la acción del diseño organizativo. **A través de un organigrama.**

Características

- Lo lleva a cabo el ápice estratégico.
- Actúa sobre la organización formal.
- Se desarrolla en un contexto determinado. Hay que tener en cuenta el entorno, circunstancias internas, las TIC, tipo de trabajadores, etc.
- Su finalidad es ser eficaz y eficiente.
- Debido al constante cambio, el diseño organizativo debe estar en constante cambio.

Para llevar a cabo un diseño de la organización que permita implementar la estrategia elegida para lograr los objetivos organizativos, hay que considerar:

- Los procesos: Secuencia de actividades (tareas), se terminan en definir o diseñar (los puestos de trabajo) Al tener todos los puestos tendremos
- **La estructura organizativa.**
- Las políticas de RR.HH., que se reflejan en el diseño de los puestos de trabajo.



El éxito o fracaso de la organización no solo depende de los elementos de la organización considerados de manera individual, sino de la interrelación entre ellos y con el entorno, es decir:

- **El contexto.**
 - Entorno
 - Recursos
 - Historia
 - Identidad de la empresa.

ESTRATEGIA

- **La organización y sus componentes básicos.**
 - Organización formal.
 - Organización informal.
 - Tarea.
 - Individuos.
- **RESULTADO**
 - Eficacia
 - Eficiencia