

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Tema: Organización

Subtema: Importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura
organizacional

Autor:

Br. Fausto Rubén López Ordóñez

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 10 de junio de 2017

Índice

Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	ix
Valoración docente.....	x
Resumen.....	xi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
Capítulo I. Las organizaciones.....	4
1.1 Concepto de organización.....	4
1.2 Cultura organizacional.....	5
1.3 Los participantes en las organizaciones.....	6
1.4 Misión.....	7
1.5 Visión.....	9
1.6 Objetivos organizacionales.....	10
1.7 Niveles organizacionales.....	11
1.7.1 Institucional.....	11
1.7.2 Intermedio.....	12
1.7.3 Operacional.....	13
Capítulo II. Puestos.....	15
2.1 Descripción de puestos.....	15
2.2 Análisis de puestos y su estructura.....	16
2.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....	18
2.3.1 Observación directa.....	19
2.3.2 Cuestionario.....	21
2.3.3 Entrevista.....	22
2.3.4 Mixtos.....	24

2.4 Etapas en el análisis de puestos.....	25
2.4.1 Planeación.....	25
2.4.2 Preparación.....	28
2.4.3 Realización.....	30
2.5 Objetivos del análisis de puestos.....	31
2.6 Las organizaciones y el ambiente.....	33
2.7 Distribución del espacio en las áreas de trabajo.....	34
2.7.1 Factores que lo originan.....	35
2.7.2 Técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio.....	37
2.7.3 Guías fundamentales.....	39
2.8 Especificaciones por tipo de área.....	42
Capítulo III. Organigramas.....	43
3.1 Concepto de organigrama.....	43
3.2 Clasificación de los organigramas por su naturaleza.....	44
3.2.1 Microadministrativos.....	44
3.2.2 Macroadministrativos.....	45
3.2.3 Mesoadministrativos.....	46
3.3 Clasificación de los organigramas por su ámbito.....	47
3.3.1 Generales.....	47
3.3.2 Específicos.....	48
3.4 Clasificación de los organigramas por su contenido.....	49
3.4.1 Integrales.....	50
3.4.2 Funcionales.....	51
3.4.3 De puestos, plazas y unidades.....	52
3.5 Clasificación de los organigramas por su presentación.....	53
3.5.1 Verticales.....	53
3.5.2 Horizontales.....	54
3.5.3 Mixtos.....	55
3.5.4 De bloque.....	56

3.6 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas.....	57
3.6.1 Autorización para realizar el estudio.....	57
3.6.2 Integración del equipo de trabajo.....	57
3.6.3 Determinación del programa de trabajo.....	58
3.6.4 Captación de información.....	58
3.6.5 Clasificación y registro de la información.....	60
3.6.6 Diseño del organigrama.....	60
Conclusiones.....	65
Bibliografía	

Dedicatoria

A mi Virgencita María de Guadalupe, Madre de Dios Hijo Jesucristo, por todas las bendiciones que me ha dado en la vida.

A la Trinidad Santa: Dios Padre, Dios Hijo y Espíritu Santo, por darme la vida, la sabiduría y muchas bendiciones.

Br. Fausto Rubén López Ordóñez

Agradecimiento

A mi madre, Yadira Irene Ordóñez Blandón por apoyarme incondicionalmente siempre en el camino de la vida, Dios me la bendiga por siempre.

A mi hijo Rubén López, mis hermanos Olga, David, Julia e Indiana López Ordóñez por ser mis ángeles en esta tierra.

Br. Fausto Rubén López Ordóñez

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que el bachiller: **FAUSTO RUBÉN LÓPEZ ORDOÑEZ**, Carnet No. **14845163**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS Y ORGANIGRAMAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**, obteniendo el bachiller **López Ordoñez**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

Resumen

El presente trabajo de investigación, consiste en el tema de organización en las empresas, con la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional. El problema de investigación se basa en exponer la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional para tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos en la empresa.

En el primer capítulo de manera conceptual se presentan los elementos teóricos de consideración básica relacionados con la organización, en el segundo capítulo se describe la descripción de puestos, su análisis, sus etapas, la estructura, los objetivos, el ambiente y la distribución del espacio en las áreas de trabajo, para concluir en el tercer capítulo se exponen el concepto de organigrama, la clasificación por su ámbito, contenido y presentación, por último procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores como Idalberto Chiavenato, Benjamín Franklin, Richard L. Draft, Gary Dessler, entre otros, como también una cantidad innumerable de documentos y sitios web de muchos autores y universidades latinoamericanas. Asimismo, aplicamos los criterios de sexta edición de las normas de la Asociación Americana de Psicología (A.P.A.), sexta edición (2016).

Introducción

El tema en que versa este trabajo de organización es la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional, trabajo investigativo muy relevante para aquellas empresas en desarrollo que quieren tener un óptimo perfil competitivo en el mercado, pues tener adecuados perfiles de cargos y una excelente estructura organizacional permite una mejor planificación de los recursos humanos y brindar una mejor oportunidad de responder a las demandas de la sociedad.

En el primer capítulo conoceremos los conceptos básicos de la organización, misión, visión, objetivos, la eficiencia, la eficacia y los niveles organizacionales.

El segundo capítulo lleva la descripción y el análisis de puesto y estructura, los métodos para la descripción y el análisis de puestos como la observación directa, cuestionario, entrevista y mixtos; las etapas como la planeación, preparación y realización. Seguidamente los objetivos, las organizaciones y el ambiente, la distribución del espacio en las áreas de trabajo, así como las consideraciones generales para la realización de un estudio de distribución del espacio, en el mismo sentido, los factores que lo originan, las técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio, los principios y las guías fundamentales, al concluir de este capítulo se enumeran las especificaciones por tipo de área.

Finalmente, en un tercer capítulo se presentan los temas relacionados a conceptos de los organigramas, la clasificación por su naturaleza, por su ámbito, su contenido y su presentación, al final se enuncian las generalidades para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Justificación

Esta investigación tiene su razón de ser en el estudio de la importancia del diseño de puestos en la organización de una empresa, como también el organigrama que la estructura, temática fundamental en la aplicación de los procesos administrativos.

Después de las consideraciones anteriores cabe mencionar que la creación del nuevo puesto de trabajo en una institución, la forma de construir las instalaciones y el tipo de organigrama a implementar en una empresa, conlleva una serie de actuaciones a todos los niveles, destacando la necesidad de hacer un estudio que permita tomar las mejores decisiones para optar la mejor solución que permita brindar un buen servicio en la empresa.

El presente trabajo será de utilidad a los futuros estudiantes de Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), miembros de la comunidad universitaria y público en general, que deseen conocer o ahondar sobre la importancia en el diseño de puestos en la estructura organizacional de una empresa y como está evolucionando en la búsqueda de generar en el colaborador, satisfacción en la realización de las labores, brindándoles mayor empoderamiento y responsabilidades, porque se ha comprobado que los empleados motivados logran mejores resultados y están alineados con los objetivos de la empresa, buscando lograr las metas que beneficien a ambas partes.

Para concluir, la presente investigación se fundamenta en libros de recursos humanos relacionados con el diseño de puestos y organigramas, entre los autores citados están: Enrique Benjamín Franklin, Idalberto Chiavenato, Richard L. Draft, Gary Dessler, entre otros. En este mismo sentido las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano (2016) sexta edición, como modelo para realizar este trabajo de graduación.

Objetivos

General

Conocer la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional para tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos en la empresa.

Específicos

1. Conceptuar aspectos generales de los elementos que conforman una organización.
2. Describir el proceso de diseño de puestos en una organización.
3. Enunciar los diversos tipos de organigramas que se pueden implementar en una organización de acuerdo a su estructura.

Capítulo I. Las organizaciones

Este capítulo se enfoca en las organizaciones, es de suma importancia por ser la teoría introductoria de este trabajo, en él se presentan los diversos conceptos de organización y la cultura organizacional, relevantes para crear en el lector un interés por su práctica y significado dentro de una empresa. De igual manera se enuncian los participantes en las organizaciones, se describe lo que debe de contener una misión, una visión y los objetivos organizacionales, por último, se detallan los tres niveles organizacionales; desde la perspectiva conceptual, funcional y de comportamiento organizacional.

1.1 Concepto de organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2011, pág. 6).

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno (Franklin, 2009, pág. 4).

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro para describir las organizaciones es la siguiente, 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 (Draft, 2010, pág. 11).

1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante (Chiavenato, 2011, pág. 72).

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (Chiavenato, 2009, pág. 123).

La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta y modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas. Por consiguiente, la creación de una cultura de adaptación y su influencia es uno de los trabajos más importantes de un gerente. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño (Draft, 2010, pág. 387).

1.3 Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron (Chiavenato, 2011, págs. 16,18).

Antes sólo se consideraba que los accionistas o propietarios, los administradores (directores y gerentes) y los trabajadores eran participantes de las organizaciones. Los primeros aportaban el capital financiero, los créditos y los activos de la organización, mientras que los segundos se encargaban de dirigirla y los terceros de desempeñarlas tareas y operaciones por medio de su trabajo. Esa antigua y limitada visión de aquellos que compartían la propiedad de la sociedad (los shareholders) fue sustituida por una perspectiva más moderna y amplia, la de los diversos grupos de interés (los stakeholders), que hacen aportaciones a la organización. Se ha comprobado que, para funcionar y tener éxito en sus operaciones, las organizaciones necesitan aportaciones conjuntas y simultáneas de varios grupos de interés.

Para obtener e incrementar estas aportaciones, las organizaciones deben hacer que valga la pena, es decir, la organización debe recompensar adecuadamente cada aportación con una cantidad monetaria equivalente o superior. No todos estos grupos de interés actúan necesariamente dentro de la organización. Algunos participantes pueden estar fuera (accionistas, proveedores y clientes) o dentro (directivos, gerentes, trabajadores y colaboradores). En algunas circunstancias, algunos de estos grupos de interés pueden asumir un papel dominante para equilibrarla organización, pero todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad, hacen aportaciones a cambio de incentivos mientras la organización proporciona incentivos a cambio de aportaciones (Chiavenato, 2009, pág. 27).

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.

Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo (Draft, 2010, págs. 11,21).

1.4 Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir (Franklin, 2009, pág. 251).

La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión, el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía (Draft, 2010, pág. 60).

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión se relaciona con el negocio de la organización. Como refiere Drucker, tan pocas veces se cuestiona el negocio de la organización por lo menos de manera clara y directa, y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión se determina por los aspectos siguientes: cuál es la razón de ser de la organización, cuál es el papel de la organización frente a la sociedad, cuál es la naturaleza del negocio de la organización, cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros (Chiavenato, 2011, págs. 17-18).

1.5 Visión

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos (Chiavenato, 2011, pág. 18).

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término visión para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo (Chiavenato, 2009, pág. 99).

En este mismo sentido otro concepto de visión es el que se propone cuando se afirma que es una “declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo” (Franklin, 2009, pág. 14).

1.6 Objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales (Chiavenato, 2011, pág. 19).

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra (Chiavenato, 2009, pág. 99).

En este orden de ideas se puede exponer a los objetivos como “propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados” (Franklin, 2009, pág. 14).

1.7 Niveles organizacionales

En realidad, no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales (Chiavenato, 2011, págs. 22-23).

Con referencia a lo anterior “continuando con el estudio de las organizaciones, vamos ahora a reconocer sus distintos niveles según las funciones de quienes las conducen. Podemos identificar tres niveles organizacionales: gerencial o de conducción, intermedio y operativo” (FCE-UNC, s.f., párr. 1).

La intención de una organización, es volver eficaz a la misma mediante la cooperación humana, la razón en que existen niveles organizacionales está en marcar un límite de personas a las que pueda controlar un gerente de una manera más efectiva. Es una fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución (Mora, 2009, párr. 1).

1.7.1 Institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros (Chiavenato, 2011, pág. 22).

Macro perspectiva del comportamiento organizacional, se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del comportamiento organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política (Chiavenato, 2009, pág. 10).

Funciones que caracterizan al nivel directivo:

1. Definir el marco de actuación de la organización.
2. Formular las estrategias corporativas y de negocio de la organización.
3. Establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
4. Definir las prioridades de la organización a corto, mediano y largo plazos.
5. Manejar la imagen de la organización.
6. Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización.
7. Prever el financiamiento de la organización.
8. Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los valores de la organización.
9. Mantener el rumbo de la organización de acuerdo con los objetivos y prioridades establecidas (Franklin, 2009, pág. 377).

1.7.2 Intermedio

Ante la situación planteada se afirma que a este nivel “se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones” (Chiavenato, 2011, pág. 22).

Perspectiva intermedia del comportamiento organizacional, trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del comportamiento organizacional.

Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del comportamiento organizacional se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo (Chiavenato, 2009, pág. 10).

Funciones que caracterizan al nivel supervisor:

1. Definir las estrategias funcionales de la organización.
2. Coadyuvar en la puesta en marcha de las estrategias corporativas y de negocios.
3. Elaborar y ejecutar programas, y establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
4. Coordinar la implementación de las funciones sustantivas y de apoyo.
5. Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
6. Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
7. Asumir la responsabilidad del desarrollo de sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas proyectos.
8. Orientar y aplicar los recursos necesarios en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Franklin, 2009, pág. 377).

1.7.3 Operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista (Chiavenato, 2011, pág. 23).

Micro perspectiva del comportamiento organizacional, analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento micro organizacional; por su origen, la micro perspectiva del comportamiento organizacional tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 10).

Funciones que caracterizan al nivel operativo:

1. Alcanzar las metas de trabajo en sus áreas.
2. Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
3. Aplicar los sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos de trabajo.
4. Atender el desarrollo del trabajo según los criterios establecidos.
5. Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
6. Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores (Franklin, 2009, pág. 377).

Capítulo II. Puestos

El segundo capítulo es de mucha importancia por contener la técnica que permite al estudiante y al lector equiparse con conocimientos fundamentales para la planificación administrativa en el diseño de puestos.

Para poder describirlo se realiza el análisis de puestos y su estructura, se enuncian los métodos para la descripción y el análisis de puestos por medio de la observación directa, la herramienta de cuestionarios, así como la entrevista y los mixtos, a la vez se exponen las etapas del análisis de puestos en el orden de la planeación, de la preparación y la realización.

Seguidamente se exponen los objetivos y el análisis de puestos, en el mismo orden se detalla el concepto de las organizaciones y el ambiente, a continuación se presenta la distribución del espacio en las áreas de trabajo, de acuerdo a lo anterior se detallan las consideraciones generales para la realización de un estudio en las áreas de distribución de espacio, los factores que lo originan, las técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio y para finalizar se muestran los principios, las guías fundamentales y las especificaciones por tipo de área.

2.1 Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

1. Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
2. Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
3. Funciones generales y específicas.
4. Responsabilidades o deberes.
5. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.

6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
7. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular (Franklin, 2009, págs. 253-254).

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos (Chiavenato, 2011, págs. 190-191).

Volviendo a la representación gráfica de los dos subconjuntos de conocimientos y competencias pertenecientes a una persona, y pensando en una descripción de puestos, observamos que para que el desempeño sea exitoso se deberá dar la intersección de una serie de elementos (Alles, 2007, págs. 36-37).

2.2 Análisis de puestos y su estructura

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación (Chiavenato, 2011, págs. 190-191).

El análisis de puestos pretender estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos:

1. Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: Escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad del puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas.
2. Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: Esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida.
3. Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, de material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de a la empresa, el dinero, los títulos o documentos, etc. Comprenden por responsabilidades por: Supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos relaciones internas o externas e información confidencial.

4. Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los factores de análisis siguientes: Ambiente de trabajo, riesgos de trabajo: accidentes de trabajo y e profesionales (Heredia, 2012, pág. 1).

Esta técnica en su esencia tiene gran semejanza con la cuenta de mayor que se usa en contabilidad, por que expresa una igualdad en un perfecto equilibrio en los 5 resultados, si no es así habrá un desequilibrio por qué se debe tener al hombre adecuado en el puesto adecuado.

1. A cada cargo corresponde un abono.
2. A cada causa corresponde un efecto o lo que es lo mismo no hay efecto sin causa.
3. Si las actividades son mayores y los requerimientos habrá desequilibrio (Aguilasocho, 2008, págs. 4-5).

2.3 Métodos para la descripción y el 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, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes: observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixto (Chiavenato, 2011, págs. 193-194).

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral (Werther y Keith, 2008, pág. 273).

Hay varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puestos, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación (Dessler, 2009, pág. 129).

2.3.1 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, los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa: los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado; la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Ventajas del método de observación directa: veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo; no requiere la paralización del ocupante del puesto; método ideal para puestos sencillos y repetitivos: correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa: costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos; la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis; contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel (Chiavenato, 2011, pág. 191).

En este mismo sentido la observación directa “Consiste en presentarse al lugar donde está instalado el puesto y sin interrumpir al ocupante se toman los datos previamente seleccionados (Aguilasocho, 2008, pág. 4).

El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor (Castillo, 2011, pág. 1).

2.3.2 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. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del cuestionario: los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto; la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas del cuestionario: pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles; es el método más económico para el análisis de puestos; es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez, esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos; es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario: el cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito; exige planeación y realización cuidadosas; tiende a ser superficial y distorsionado (Chiavenato, 2011, págs. 194-195).

Es una serie de preguntas que se hacen por escrito bajo una técnica determinada que consiste en agrupar las preguntas y en orden bajo una secuencia lógica que permita llegar a conclusiones claras y precisas (Aguilasocho, 2008, pág. 4).

Solicitar a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo.

Ventajas: los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente; es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez; es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas: no se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo; exige que se planee y se elabore con cuidado (Castillo, 2011, pág. 1).

2.3.3 Entrevista

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 cuándo. 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; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas.

Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características de la entrevista directa: los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto; la participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas de la entrevista directa: recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen; posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas; es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos; no tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa: una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos; posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos; pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien; costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante (Chiavenato, 2011, pág. 195).

El analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados.

Ventajas: los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor; hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas; este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas: una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos; puede generar confusión entre opiniones y hechos; se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado (Castillo, 2011, pág. 1).

Otro concepto de entrevista es que “se realiza entre el analista y el ocupante del puesto, cuyo propósito fundamental es que el trabajador narre lo que hace en el puesto” (Aguilasocho, 2008, pág. 4).

2.3.4 Mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. 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.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.
7. En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera (Chiavenato, 2011, págs. 195-196).

En el mismo sentido se obtiene otro concepto de métodos mixtos los que se exponen así: “son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis” (Heredia, 2012, pág. 1).

En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, así como de los objetivos del análisis y descripción de puestos y del personal disponible para esta tarea, entre otros (Castillo, 2011, pág. 1).

2.4 Etapas en el análisis de puestos

En este subtema de acuerdo al autor Idalberto Chiavenato “de manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización” (Chiavenato, 2011, pág. 196).

De igual manera “un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas: etapa de planeación, etapa de preparación y etapa de ejecución” (Valda, 2011, párr. 6).

En el mismo sentido se puede decir que es un “proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar exitosamente puestos de trabajo en una organización” (Piricua, 2015, pág. 2).

2.4.1 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.

4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
 - b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción— y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación (Chiavenato, 2011, pág. 196).

En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características. Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
2. Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

3. Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo. Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios: Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación; y Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
4. Selección de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
5. Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación (Rodríguez, 2011, párr. 24-32).

Otro concepto de planeación dentro de las etapas del análisis de puesto es “en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia” (Russel, 2013, párr. 11).

2.4.2 Preparación

En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

2. Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
3. Disposición del ambiente.
4. Recolección previa de datos. Se realiza a través de entrevista: ya sea a las personas que ocupan el puesto, a los supervisores y colaterales (proveedores o clientes internos), estas pueden ser individual o colectiva; la observación del puesto: ya sea en forma directa para observar como lo hace, con que maquinas o herramientas, el esfuerzo o talento que despliega, el tiempo que le demanda, etc. También puede ser en forma indirecta mediante filmaciones, fotos o cámaras instaladas. Es más recomendable para trabajos operativos o manuales; cuestionarios: se diseñan cuestionarios con las preguntas necesarias y pertinentes, para entregar a los trabajadores para que lo llenen o para preguntarles durante la entrevista. Pueden ser estructurados o abiertos, este último es más recomendable y se puede combinar con la entrevista.
5. Diario o bitácora del empleado: es un registro donde se anotan todas las ocurrencias del trabajo y en base a ello se determinan las actividades más importantes desarrolladas. También puede ser una descripción de la secuencia de actividades que realiza cada cierto tiempo, lo cual ayuda a entender el trabajo.
6. Medición de tiempos, movimientos y esfuerzo: se efectúa mediciones de los movimientos que realiza, el tiempo que emplea y el esfuerzo que despliega, para determinar el nivel de concentración, la fatiga y los riesgos inherentes (Rodriguez, 2011, párr. 33-36).

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). La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea la etapa de planeación (Chiavenato, 2011, pág. 197).

Otro concepto de preparación dentro de las etapas del análisis de puesto, refiere a que “en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo” (Russel, 2013, párr. 12).

2.4.3 Realización

En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

1. Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
5. Redacción definitiva del análisis.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa (Rodríguez, 2011, párr. 37-40).

En este mismo sentido otro concepto de realización es que “En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis” (Russel, 2013, párr. 14).

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 puesto.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa) (Chiavenato, 2011, pág. 197).

2.5 Objetivos del análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los objetivos principales son:

1. 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.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.

4. 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.
 5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
 6. Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.
 7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos (Chiavenato, 2011, págs. 197-198).
1. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
 2. Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los Recursos Humanos.
 3. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
 4. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
 5. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
 6. Evitar que se dé la repetición de instrucciones (Estrada, 2012, pág. 1).
1. El delimitar fronteras, responsabilidades y autoridades de los ejecutantes de un puesto.
 2. Proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
 3. Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.
 4. Reduce el número de quejas y rotación del personal por la amplia información que representa el puesto (Aguilasocho, 2008, pág. 3).

2.6 Las organizaciones y el ambiente

Una vez diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta conocer el contexto en que existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema.

Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables. Por tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea.

En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (Chiavenato, 2011, págs. 23-24).

Forma de asignar los recursos de acuerdo con su disponibilidad, competencias y condiciones de higiene y seguridad, que implica garantizar la adecuación de las condiciones, los espacios, el mobiliario y equipo y los servicios de apoyo necesarios para el logro de los objetivos de la calidad (Franklin, 2009, pág. 263).

2.7 Distribución del espacio en las áreas de trabajo

En el ámbito de la práctica administrativa, el análisis de la distribución del espacio de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad (Franklin, 2009, pág. 196).

Entendemos como diseño del puesto la elaboración material de un determinado puesto de trabajo. Es decir, el conjunto de actividades que se efectúan, entre la concepción de un puesto de trabajo y su realización. Desde el punto de vista ergonómico, el desarrollo del diseño físico del puesto de trabajo se basa en la adecuación del espacio físico de trabajo a los requerimientos cinético-operacionales de las personas que los ocupan. Para ello es preciso conocer las características antropométricas y biomecánicas de las personas, así como las características del espacio de trabajo en su aspecto físico, que incluye máquinas, planos de trabajo, herramientas, señales, etcétera (Rescalvo y De La Fuente, s.f., pág. 299).

El diseño del puesto de trabajo tiene por objetivo configurar equipos y espacios que faciliten la ejecución de las tareas. Incluye las mesas, mostradores y bancos de trabajo, la ubicación de diferentes útiles y elementos de trabajo sobre dichas superficies, el mobiliario de asiento, de almacenamiento. En general, se trata de conseguir posturas adecuadas y colocar los elementos de trabajo de manera que se evite la realización de movimientos innecesarios o que obliguen a separar excesivamente los brazos del cuerpo (Echeverría, 2012, párr. 1).

2.7.1 Factores que lo originan

El estudio y la eficaz disposición del espacio en las unidades de una organización se realizan cuando se presentan alguna o varias de las situaciones que se mencionan a continuación:

1. Establecimiento de nuevos objetivos y programas.
2. Reformas en la estructura de la organización.
3. Modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo.
4. Estrategia de marketing.
5. Implementación de una dinámica de trabajo basada en procesos.
6. Como respuesta a las propuestas del personal.
7. Incremento del volumen de trabajo.
8. Aumento o disminución de personal.
9. Reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo.
10. Renovación del mobiliario y equipo.
11. Atención de las necesidades del servicio a clientes.
12. Aprovechamiento óptimo de recursos.
13. Reformas al marco legal ambiental.
14. Cumplimiento a convenios, acuerdos o ambos, de operación a nivel nacional e internacional.
15. Observancia de normas de higiene, seguridad y calidad ambiental.
16. Cambios en disposiciones oficiales en materia económica (Franklin, 2009, pág. 197).

Para la sistematización y mejor estudio de la ergonomía la hemos dividido en varios componentes que se relacionan con el trinomio usuario-objeto-entorno. A dichos componentes les damos el nombre de factores. Toda la información y los datos relacionados con el usuario se definen como factores humanos; la información y los datos relativos al entorno se denominan factores ambientales, y las características y datos propios del objeto que son definidos por el diseño industrial reciben el nombre de factores objetuales.

Factores humanos, ya hablamos del ser humano como un sistema complejo con características y necesidades físicas, psicológicas y sociales propias. Con base en esas características proponemos cuatro factores humanos:

1. Factor anatomofisiológico: El factor dedicado al análisis de la estructura, composición y funcionamiento del cuerpo humano (datos ofrecidos por el área médico-biológica).
2. Factor antropométrico: el que analiza únicamente las dimensiones corporales del hombre (datos ofrecidos por las áreas médico-biológica y de ciencias exactas).
3. Factor psicológico: el que considera las capacidades, limitaciones y reacciones psíquicas y mentales del ser humano (datos ofrecidos por las ciencias psicológicas).
4. Factor sociocultural: el que estudia al hombre como un ser social, sus características culturales, sociales, económicas e ideológicas (datos ofrecidos por las ciencias sociales). Desde luego, ninguno es más importante que otro. La importancia de cada uno depende del tipo de proyecto ergonómico o de diseño que se realice.

Los cuatro factores son parte esencial de un todo, el ser humano o usuario. En otras palabras, los factores humanos estudian y analizan a la misma persona o grupo de personas, pero bajo cuatro ópticas bien particulares.

1. Factores ambientales: Analizan las características físicas, naturales y artificiales en un espacio físico definido, que puede ser cualquier espacio natural o artificial donde el usuario realiza sus actividades; es decir, primero analizamos al usuario en sí mismo y luego realizamos la crítica y evaluación del entorno en que está inmerso, desde donde se emiten estímulos continuos. Los datos de este factor tienen origen principalmente en las ciencias exactas.
2. Factores objetuales: Analizan todas las características formales propias de los objetos, definidas por medio del proceso de diseño industrial, y tienen como base los parámetros dictados por los factores anteriores. A éstas se pueden agregar todas las que pertenezcan al mismo rubro y que sean parte integral del objeto que estemos diseñando. Varios de estos factores tienen como punto de apoyo algunas de las ciencias exactas. Es importante mencionar que todos estos factores aportan datos a la ergonomía en el momento en que se aplican de manera práctica en los objetos, situaciones y ambientes que se diseñan y construyen (Flores, 2001, págs. 31-33).

En cuanto al espaciamiento de los componentes deben basarse en factores antropométricos y biomecánicos. Concretamente respecto a la disposición de los cajones, se tendrá en consideración el espacio mínimo para el movimiento lateral de las piernas, que sean accesibles y que se puedan manipular sin exigir un esfuerzo de inclinación lateral excesivo. Serán de apertura suave y disponer de asas lo más altas posibles (Rescalvo y De la Fuente, s.f., págs. 327-328).

2.7.2 Técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio

1. Integración total: Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales para que funcionen como una unidad total.
2. Mínima distancia recorrida: Distribución de objetos, documentos, formas, materiales y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas transitan para realizar una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

3. Circulación: Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.
4. Flexibilidad: Distribución que permite que los ajustes y las readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos (Franklin, 2009, págs. 199-200).
1. Principio de la satisfacción y de la seguridad principio de la integración de conjunto: Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.
2. Principio de la mínima distancia recorrida: Es importante que en los procesos de producción se reduzca considerablemente el espacio recorrido entre un área y otra por lo tanto la mínima distancia recorrida se refiere a la distribución en la cual la distancia a recorrer entre áreas de trabajo u operaciones por área sea la más corta.
3. Principio de la circulación o flujo de materiales principio de espacio cúbico: El espacio disponible en una planta industrial se debe utilizar por completo ya que cada área genera un costo, por lo tanto, el espacio cúbico es la forma de distribución en la cual el espacio disponible se aprovecha en su totalidad tanto en forma vertical como en horizontal. A igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.
4. Principio de flexibilidad: En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso esté en el mismo orden o secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales (Gonzales, 2012, párr. 1-4).

2.7.3 Guías fundamentales

La experiencia y el estudio en materia de distribución por parte de especialistas y estudiosos del tema han permitido el desarrollo de una serie de guías para obtener una distribución eficaz y alcanzar los objetivos mencionados, sobresalen las siguientes: concentrar al personal en amplios locales de trabajo, con divisiones interiores o sin ellas, con buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio. Evitar superficies donde trabaje un número excesivo de personas, pues ello se traduce en fuente de desorden, ruido y distracción que atentan contra el bienestar y la eficiencia.

Cuando se necesita aislar a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un local común, suelen utilizarse separaciones móviles e intercambiables (módulos), que ocupan una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio.

El trabajo tiene que fluir siempre hacia delante, formando en lo posible una línea recta, por lo que es de suma importancia evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.

Asimismo, debe darse preferencia a los flujos dominantes de trabajo y a los documentos claves o juego de documentos alrededor de los cuales giran las operaciones de un procedimiento o las fases de un proceso.

La colocación del escritorio con o sin máquina de escribir o calculadora, así como la silla o sillón para un puesto de trabajo debe hacerse tomando en cuenta el movimiento de la persona, aun si ésta permanece de pie. Las unidades que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes. Los escritorios deben tener un estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades del trabajo. Esta disposición da flexibilidad a los cambios, mejora la apariencia y promueve un sentimiento de igualdad entre el personal.

La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada persona, a fin de evitar las perjudiciales fuentes de luz frontales. Los archiveros y otros gabinetes que se encuentren dentro de una zona de trabajo deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.

Deben realizarse previsiones con respecto a las cargas máximas de trabajo para afrontar el incremento del volumen de las operaciones, teniendo en cuenta el crecimiento promedio registrado.

Las unidades centrales de servicio, como archivos, pool secretarial y fotocopiado, entre otras, deben ubicarse cerca de las unidades que requieran sus servicios. Colocar en áreas a prueba de sonidos las unidades que utilizan máquinas y equipo ruidoso. Las unidades que tienen mucho contacto con clientes deben ubicarse cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción, para que sean accesibles y no distraigan a otras unidades.

Al personal cuyo trabajo requiere máxima concentración se le debe situar dentro de divisiones parciales o completas. Para efectuar modificaciones deben usarse preferentemente paneles o divisiones como paredes, por su facilidad de instalación, movilidad y bajos costos. Las parciales con vidrio plano y opaco permiten buena luz y ventilación. Deben instalarse suficientes contactos eléctricos de piso para equipo y oficina, a fin de evitar tropiezos con cordones que cuelgan del techo o insertos en las paredes. Los archiveros y el equipo que se utiliza frecuentemente deben instalarse cerca del personal que los usa.

El mobiliario que puede ensamblarse de acuerdo con la función y el espacio asignado puede colocarse según las necesidades del servicio. Es necesario proporcionar al personal y a los visitantes servicios adecuados de: sanitarios, espacios para los periodos de descanso o espera, donde se pueda hablar de manera informal o tomar un refrigerio y suficientes tomas de agua.

Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipos. Los pasillos deben ser lo suficientemente anchos para permitir el libre tránsito y evitar molestias o interferencias en las labores. La organización debe transmitir una imagen de orden y confianza (Franklin, 2009, págs. 201,208).

El escritorio o la mesa de trabajo es el elemento principal en la oficina. Según el tipo de tareas que cumplas, puede estar ubicado de modo que mires hacia la puerta (para observar el movimiento, si ocupas cargos de jerarquía) o bien de costado (para evitar las distracciones del movimiento, si ocupas cargos de labores específicas).

Nunca debe estar directamente frente a la puerta, ya que quedarías a merced de las energías que circulan, y tampoco debería estar de espaldas al ingreso del ambiente, pues podrías quedar desprotegido.

Ubicar el escritorio en diagonal a la puerta de ingreso a la oficina es lo ideal. Esto estimula el éxito, te protege contra malas vibras y energías que puedan ingresar de súbito, y atraerá la buena fortuna. Si fuera posible, puedes colocar una división a tus espaldas, para también maximizar tu sensación de confort y seguridad.

El ingreso a la oficina es el primer elemento a observar, aunque también debemos tener en cuenta otros aspectos. Por ejemplo, la iluminación del área de trabajo es por demás importante. Se debe propiciar la iluminación natural, de preferencia de costado a tu mesa de trabajo, y debes asegurarte de tener siempre suficiente iluminación cálida, para estimular tu sensación de bienestar.

Otros aspectos del Feng Shui en la oficina, el resto del mobiliario es algo a lo que debemos atender, también. Por ejemplo, en lo posible elegiremos muebles de guarda que no sean demasiado angulosos. Si lo son (y por lo general, lo son) elegiremos ubicarlo contra una pared, pudiendo colocarlo de frente a la puerta de ingreso, y minimizaremos la fuga de energías colocándole puertas sobre los sectores de guarda, y objetos decorativos para atraer la energía Chi (que se dispersa fácilmente a través de sus ángulos y aristas).

Finalmente, el color y la paleta cromática de la oficina serán de influencia para el bienestar y la eficiencia en el trabajo. Según tus labores, podrás elegir los tonos de tu oficina para estimular tu creatividad, elevar tu conexión con los demás, mejorar tus comunicaciones, o analizar estrategias y negocios, entre otros (oficinaybienestar.com, s.f., párr. 3-7).

2.8 Especificaciones por tipo de área

Las oficinas deben contar con algunos despachos aislados, por razones del nivel jerárquico, trabajo confidencial, necesidad de concentración o todo ello simultáneamente. Al evaluar la necesidad de instalar despachos privados para un individuo o grupo de empleados, es necesario tener en cuenta que por su tipo de trabajo requieren: Estar protegidos de distracciones visuales, como el tránsito normal de la oficina. Prevenir distracciones causadas por el sonido, como las conversaciones de la oficina. Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales personales o por teléfono. Disponer de mobiliario que ofrezca una imagen seria e institucional. Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos (Franklin, 2009, págs. 208-209).

Los puestos de trabajo están pensados para realizar una serie de tareas, siendo el punto de partida para alcanzar un objetivo determinado. En este sentido el ergónomo concibe mentalmente el puesto de trabajo y posteriormente comienza a poner en práctica lo que ha concebido: un espacio de trabajo adecuado. Es decir, aquél que garantiza a las personas que lo ocupa la realización de su trabajo con seguridad y confort, de forma que no tengan que esforzarse. La concepción de un puesto de trabajo se apoya en tres puntos básicos: el conocimiento de la ergonomía, las necesidades tanto de producción como de calidad del producto final, y la integración de la ergonomía en la estructura de la organización.

Siguiendo el método perfil del puesto, la concepción del puesto debe contemplar, al menos, los siguientes criterios: altura y alejamiento de los planos de trabajo, aprovisionamiento y evacuación de piezas, espacio de trabajo y accesibilidad y, por último, dimensiones y emplazamiento de mandos y señales. La valoración de cada criterio está en función de diferentes variables. La altura y alejamiento de los planos de trabajo está en función de la altura respecto al suelo, de la profundidad y la longitud lateral. El aprovisionamiento y evacuación de piezas está en función de la altura de recogida de las piezas y de la distancia lateral a partir del plano medio. El espacio de trabajo y accesibilidad del puesto está en función de los obstáculos de materiales y la comodidad gestual del trabajador (Rescalvo y De la Fuente, s.f., pág. 298).

Capítulo III. Organigramas

La importancia del organigrama radica en que permite conocer de manera clara la estructura y las relaciones entre las áreas que conforman la institución, los trabajadores conocen su ubicación o posibles funciones dentro la empresa.

Este último capítulo se refiere al concepto de organigrama, las clasificaciones por su naturaleza, ámbito, contenido y representación, de igual manera se aborda el procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas, la autorización para realizar el estudio, la integración del equipo de trabajo, se determina el programa de trabajo, seguidamente la captación de información, continua la clasificación y registro de la información, con el análisis de información y por último se explica el diseño del organigrama.

3.1 Concepto de organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin, 2009, pág. 250).

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo (Draft, 2010, pág. 90).

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde (Werther y Keith, 2008, pág. 91).

En relación a lo expuesto “se refleja en los organigramas, la organización del trabajo e interacción entre las diferentes áreas, y la administración para aumentar la interacción de las personas” (Chiavenato, 2009, pág. 135).

3.2 Clasificación de los organigramas por su naturaleza

Estos tipos de organigramas responden a una composición con vínculo de relación de forma completa o por área, de igual modo por la relación de forma interna o externa de una organización con otra semejante. Este grupo se divide en modelos de organigrama (Enriquez, 2012, párr.7).

Significa entonces que “a este grupo lo podemos subdividir en tres tipos de organigrama: microadministrativo, macroadministrativo y mesoadministrativo” (Chavez Gonzalez, Merino y Muñoz, 2011, párr. 14).

3.2.1 Microadministrativos

Los organigramas de naturaleza micro administrativos “corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman” (Franklin, 2009, pág. 125).

Siguiendo la idea anterior este instrumento organizativo “representa a una única organización, y pueden referirse a ella en forma general o global o plasmar alguna de las áreas que la conforman” (Enriquez, 2012, párr. 10).

Un tercer concepto de estos organigramas es que “se relacionan a una sola organización, refiriendo información general o de alguna de las áreas que la integran”, (ver figura 3.1) (Avila, 2016, párr. 16).

Organigrama micro administrativo

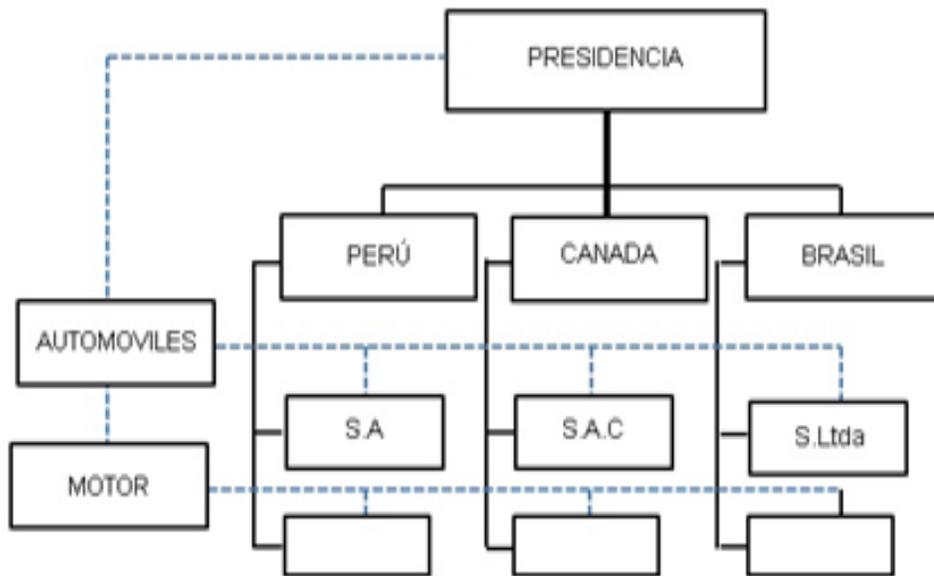


Figura 3.1 (Avila, 2016, párr. 16).

3.2.2 Macroadministrativos

En este mismo orden de conceptos organizacionales los organigramas de naturaleza macro administrativos son los que “contienen información de más de una organización” (Franklin, 2009, pág. 125).

Siguiendo la idea anterior otro concepto de este tipo de organigrama es “este tipo de organigrama brinda una representación en la cual interactúan más de una única organización” (Enriquez, 2012, párr.8).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los organigramas clasificados por su naturaleza como macro administrativos, son los que “incluyen a más de una empresa” (ver figura 3.2) (Avila, 2016, párr. 17).

Organigrama macroadministrativo

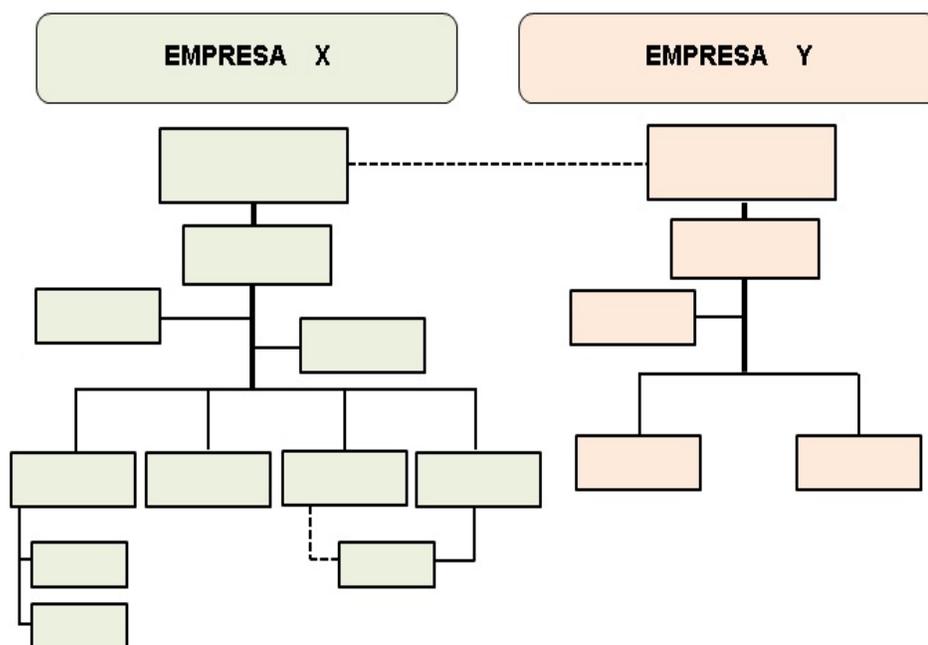


Figura 3.2 (Avila, 2016, párr. 17).

3.2.3 Mesoadministrativos

En este propósito se “consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado” (Franklin, 2009, pág. 125).

En este mismo sentido “es la representación gráfica en la cual se toma a más de una única organización, estas son de un mismo sector productivo o actividad empresarial” (Enriquez, 2012, párr. 9).

Hechas las consideraciones anteriores, estos organigramas conceptualizan que “su particularidad se centra en el hecho de que involucran a organizaciones relacionadas con una misma actividad” (ver figura 3.3) (Ávila, 2016, párr. 18).

Organigrama mesoadministrativo



Figura 3.3 (Avila, 2016, párr. 18).

3.3 Clasificación de los organigramas por su ámbito

Significa entonces que en esta otra clasificación “estos tipos de organigrama de cierta manera tratan de reflejar la complejidad estructural que una organización presenta, así pues, tenemos General y Específicos” (Enriquez, 2012, párr. 16).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando referente a los organigramas “este grupo se divide en dos tipos de organigramas: generales y específicos” (Ferrer, Lozano, y Gomez, s.f, pág. 2).

3.3.1 Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (Franklin, 2009, pág. 126).

En la clasificación por su ámbito en los organigramas generales “estos organigramas brindan información representativa de la empresa, resaltando cierto nivel jerárquico” (Enriquez, 2015, párr. 17).

Resulta oportuno mencionar otro concepto el cual expresa que “contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra” (ver figura 3.4) (Caballero, 2010, pág. 2).

Organigrama general

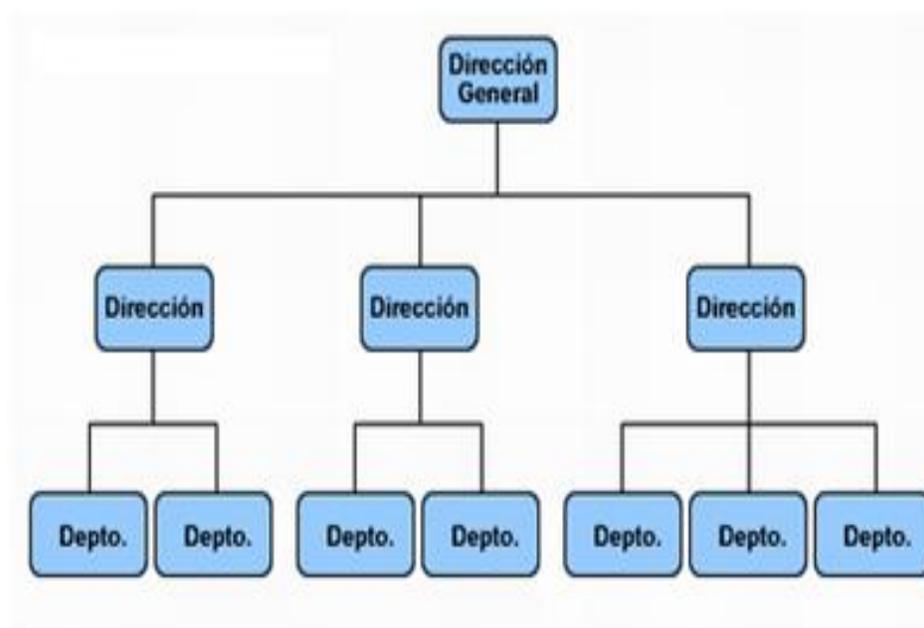


Figura 3.4 (Caballero, 2010, pág. 2).

3.3.2 Específicos

Estos organigramas “muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representa la organización de un departamento o sección de una empresa” (Caballero, 2010, pág. 2).

De igual manera los organigramas clasificados de acuerdo a su ámbito según la idea anterior “muestran en forma particular la estructura de un área de la organización” (Franklin, 2009, pág. 126).

Clasificados en su ámbito como específicos, “solo muestran un área particular de la estructura en la organización. Estos tipos de organigramas representan una porción o área de la empresa, por ejemplo, en este caso, tratamos de representar el área de ventas” (ver figura 3.5) (Avila, 2016, párr. 25).

Organigrama específico

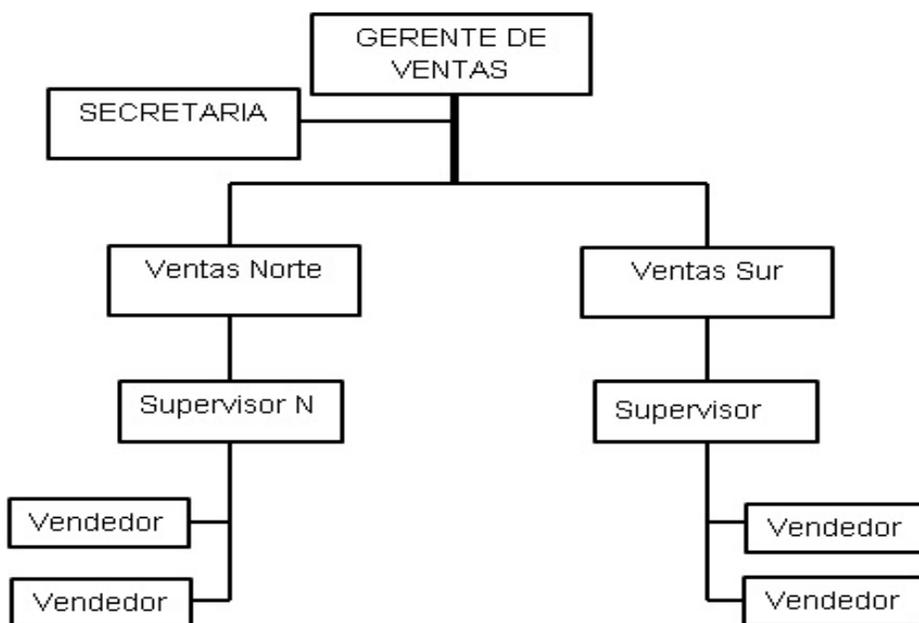


Figura 3.5 (Avila, 2016, párr. 25).

3.4 Clasificación de los organigramas por su contenido

Estos organigramas representan por un lado las posibles relaciones, funcionalidades, obligaciones o áreas de trabajo y la jerarquía de las distintas áreas de la organización, pero de un modo general, es decir toda la empresa sin restricción alguna, por otro lado, permiten observar desde una perspectiva cualitativa a la organización (Enriquez, 2012, párr. 19).

En referencia a la clasificación anterior de organigramas “este grupo se divide en tres tipos de organigramas: integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades” (Ferrer, Lozano y Gomez, s.f, pág. 3).

3.4.1 Integrales

Estos tipos de organigramas “son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes” (Franklin, 2009, pág. 126).

Otro concepto similar de organigramas integrales “es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia” (Caballero, 2010, pág. 2).

Estos tipos de organigramas presentan a la organización de forma global, es por ello que existe el consenso de que son similares a los organigramas general, pues ella al igual que su similar expresan las relaciones de jerarquía o dependencia que existe en la empresa, sin duda es algo abrumador entonces describirlo, pero la explicación de este organigrama es que presenta la empresa de una forma integrada, presentando su jerarquía; yo lo entiendo así: existen manzanas unas más deliciosas que otras, unas dulces otras menos dulces pero al final que expresan la variedad de ellas: manzanas (ver figura 3.6) (Enriquez, 2012, párr. 20).

Organigrama integral

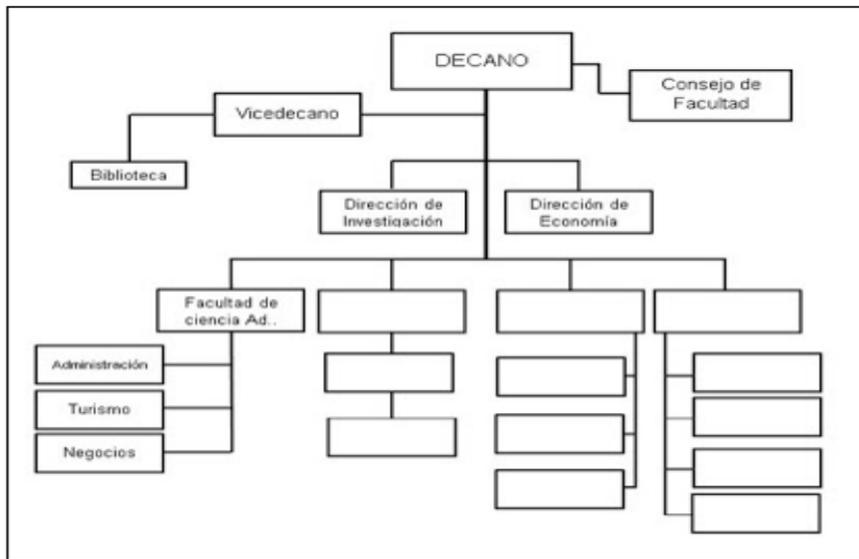


Figura 3.6 (Enriquez, 2012, párr. 20).

3.4.2 Funcionales

Este tipo de organigramas “incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (ver figura 3.7). Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general” (Franklin, 2009, pág. 126).

Organigrama funcional

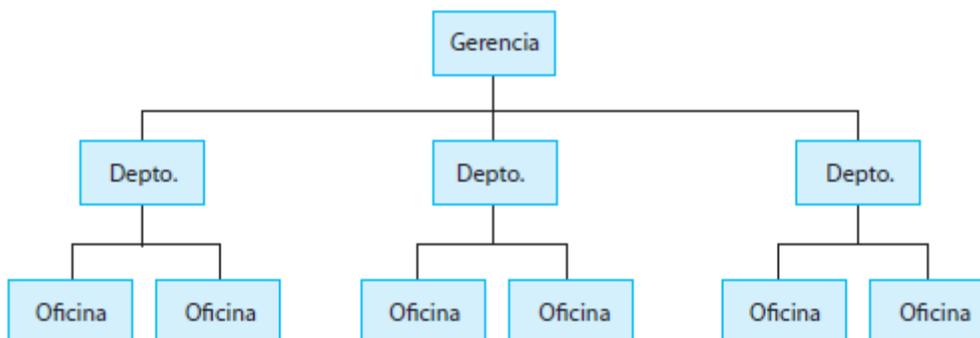


Figura 3.7 (Franklin, 2009, pág. 126).

De la misma manera que el concepto anterior estos organigramas “incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones, representan los contenidos de cada unidad” (Caballero, 2010, párr. 22).

Estos tipos de organigramas son muy poco usados por el mismo hecho de que existen un manual organizacional, la cual de cierto modo describe la responsabilidad que tiene que tiene cada área de la empresa; quizás en organizaciones pequeñas sean necesarias este tipo de organigramas (Enriquez, 2012, párr. 22).

3.4.3 De puestos, plazas y unidades

De igual manera “muestra las necesidades de cargos y número de plazas existentes o necesarias para cada unidad creada. También incluye los nombres de las personas que ocupan los cargos” (Chavez et al., 2011, párr. 25).

Estos elementos de la organización empresarial “indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas” (ver figura 3.8) (Franklin, 2009, pág. 127).

Organigrama de puestos, plazas y unidades.

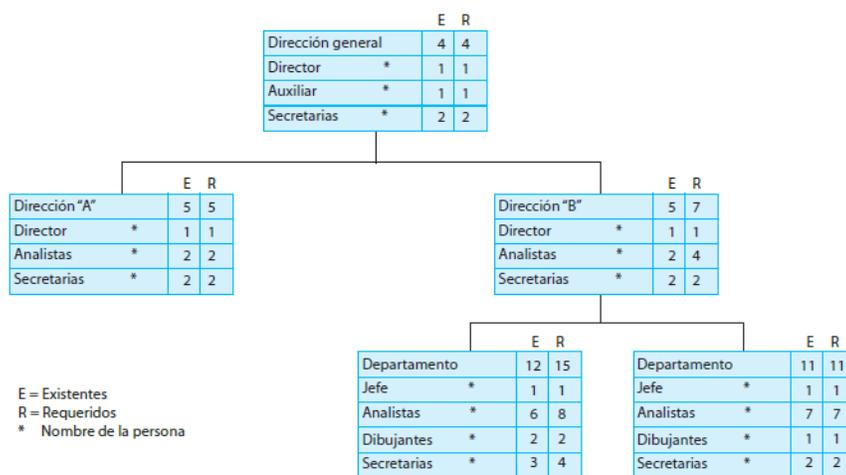


Figura 3.8 (Franklin, 2009, pág. 128).

3.5 Clasificación de los organigramas por su presentación

En la parte organizacional, los organigramas clasificados por su presentación son divididos en cuatro tipos “estos son verticales, horizontales, mixtos y de bloque” (Franklin, 2009, pág. 128).

En este mismo orden de clasificación “se subdivide en cuatro tipos de organigramas: estos son verticales, horizontales, mixtos y de bloque” (Chavez, et al., 2011, párr. 23).

Tal como se observa “por su presentación o disposición gráfica, este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas: verticales, horizontales, mixtos y de bloque” (Ferrer, Lozano y Gomez, s.f, pág. 4).

3.5.1 Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (Ver figura 3.9) (Franklin, 2009, pág. 128).

Organigrama vertical

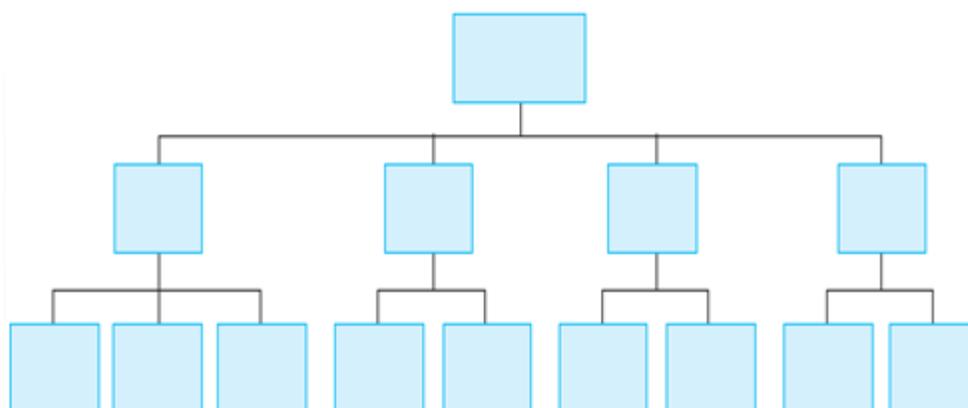


Figura 3.9 (Franklin, 2009, pág. 128).

Tal como se ha visto “este parte desde el titular en la parte superior, y desarticula en los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada. Son los más utilizados en la administración, por lo que los manuales de organización recomiendan su empleo” (Chávez et al., 2011, párr. 26).

Estos tipos de organigramas hacen representación de una administración vertical, es decir empezamos en la parte superior del organigrama con la cabeza de la empresa, llegando a si a los puestos menos jerárquicos de la organización, a mi parecer estos tipos de organigramas presentan muy poca o escasa comunicación entre sus miembros sin embargo son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los especialistas en organización recomiendan su empleo (Ávila, 2016, párr. 37).

3.5.2 Horizontales

Este tipo de organigramas “despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente” (ver figura 3.10) (Franklin, 2009, pág. 129).

Organigrama horizontal

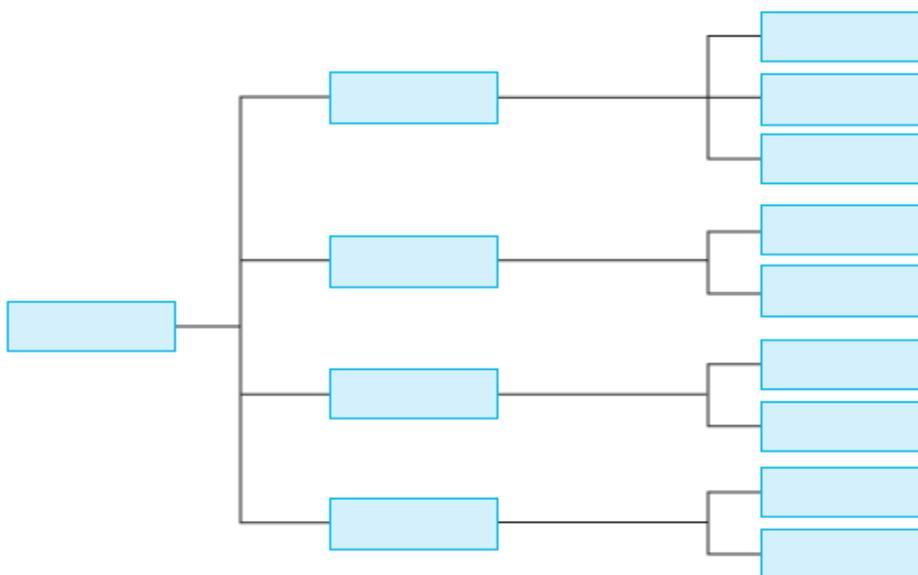


Figura 3.10 (Franklin, 2009, pág. 129).

Hecha la consideración anterior “este se desarrolla de izquierda a derecha. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, mientras que las relaciones entre las unidades se dan por líneas expuestas horizontalmente” (Chávez et al., 2011, párr. 27).

Tal como se observan “despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente” (Ávila, 2016, párr. 38).

3.5.3 Mixtos

En esta clasificación de organigramas se “utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base” (Franklin, 2009, pág. 129).

Un concepto similar “en este se utilizan combinaciones verticales y horizontales con el objetivo de ampliar las posibilidades de graficación. Recomendación. Utilizarlo en organizaciones con un gran número de unidades en la base” (ver figura 3.11) (Chavez et al., 2011, párr. 28).

Organigrama mixto

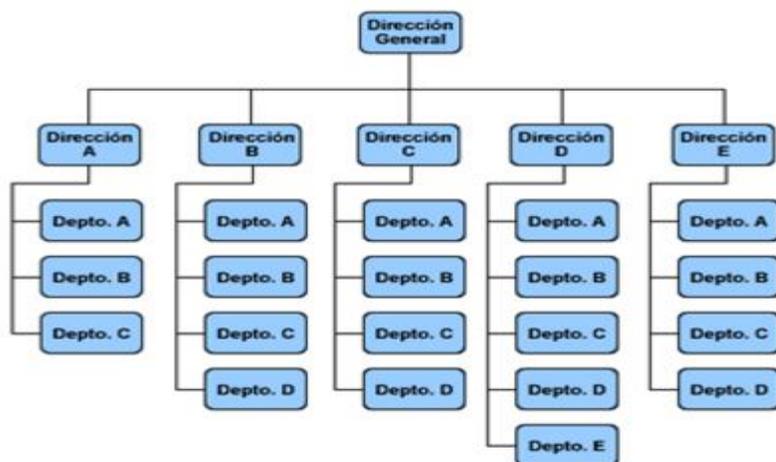


Figura 3.11 (Chavez et al., 2011, párr. 28).

Este tipo de organigramas surgen por la combinación de organigramas verticales y horizontales de este modo da mucha mayor posibilidad de plasmar la estructura de una empresa, estos organigramas son muy utilizados cuando una organización cuenta con un gran número de áreas con un mismo nivel jerárquico (Ávila, 2016, párr. 39).

3.5.4 De bloque

Estos organigramas “son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos” (Franklin, 2009, pág. 129).

De forma similar este organigrama “es una variante de los verticales, son especiales para integrar mayores unidades en espacios reducidos. Por su diseño permite que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos” (Ver figura 3.12), (Chavez et al., 2011, párr. 29).

Organigrama de bloque

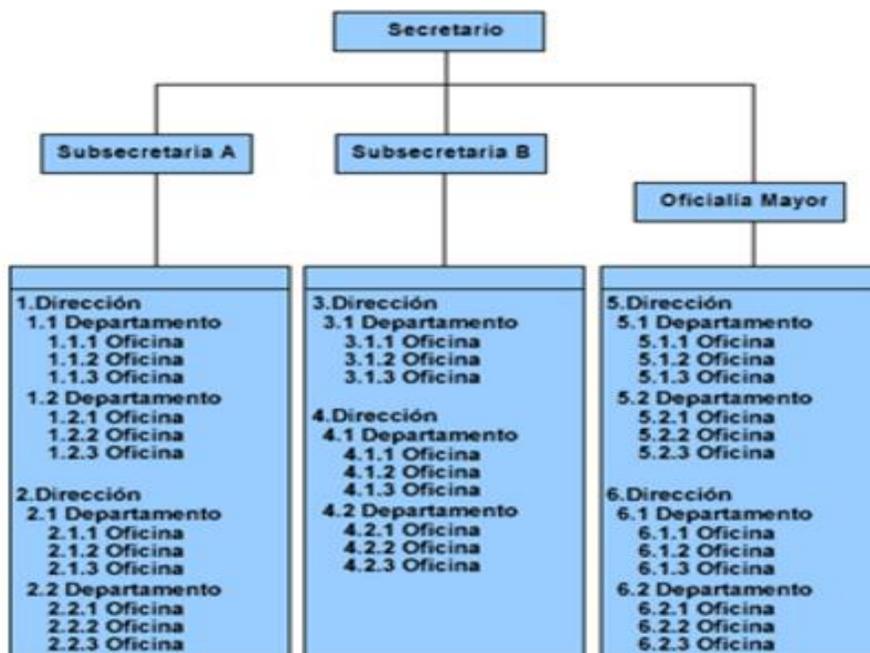


Figura 3.12 (Chavez Gonzalez, et al., 2011, párr. 29).

3.6 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas

Los pasos básicos para preparar organigramas se presentan a continuación: autorización para realizar el estudio, integración del equipo de trabajo, determinación del programa de trabajo, captación de información, clasificación y registro de la información, análisis de información y diseño del organigrama (Franklin, 2009, pág. 141).

Se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organigramas: autorización y apoyo de los niveles superiores, acopio de la información, clasificación y registro de la información, análisis de la información, diseño del organigrama (Bours et al., 2005, págs. 9-10).

3.6.1 Autorización para realizar el estudio

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando “esta autorización debe emanar del titular de una organización, apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo” (Franklin, 2009, pág. 141).

La unidad encargada de elaborar los organigramas, podrá intervenir por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama (Bours et al., 2005, pág. 10).

3.6.2 Integración del equipo de trabajo

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas: presentación personal y forma de solicitar la información, alternativas para concentrar avances, mecanismos de supervisión y coordinación y revisión y depuración de propuestas (Franklin, 2009, págs. 141-142).

3.6.3 Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, es necesario que cuente con una gráfica de Gantt, una red, o ambas, para el seguimiento y control de las acciones (Franklin, 2009, pág. 142).

3.6.4 Captación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.

También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización. Asimismo, es útil acceder a los sistemas de información vía intranet o extranet.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a: los órganos que integran dichas áreas, el nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica, las relaciones que guardan entre ellos, la naturaleza de estas relaciones, las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran; los procesos que llevan a cabo, los proyectos que desarrollan, el alcance de sus acciones, las estrategias que aplican, los beneficios que se espera obtener (Franklin, 2009, pág. 142).

Deberá especificarse la información básica que se requiere y seguidamente establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes.

1. Información básica: Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama. Determinando lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a: los órganos que integran dicha (s) área (s), el nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica, las relaciones que guardan entre ellos, la naturaleza de estas relaciones, las funciones que realizan y, en su caso; los puestos y el número de plazas que los integran.
2. Fuentes de información: Para elaborar el organigrama de una dependencia o entidad, se tendrán como principales fuentes: Los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida (leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc.) y los funcionarios y empleados responsables de la instancia de estudio.
3. Métodos de recolección: A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita: investigación documental, la investigación proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que nos ocupa, las principales fuentes de consulta pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de la dependencia o entidad, el plan estatal de desarrollo y el plan operativo anual, que establece el compromiso de metas y programas a cumplir, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos a desarrollar por el objeto de estudio, etc.

Investigación de campo, se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan obtener la información requerida. La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades (Bours et al., 2005, págs. 10-11).

3.6.5 Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas. Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones (Franklin, 2009, pág. 142).

Este paso es de vital importancia ya que es la instancia en la que organiza, clasifica y selecciona la información recopilada, de forma tal que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada para lo cual deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro (Bours et al., 2005, pág. 11).

3.6.6 Diseño del organigrama

Aquí se pone en práctica todo lo explicado en los párrafos anteriores “En esta etapa se debe integrar el documento con las opciones de estructuras específicas (Franklin, 2009, pág. 142).

Un organigrama básicamente debe contener tres cuerpos con los siguientes contenidos:

1. Título de presentación: esto incluye el nombre de la compañía, la actividad que se defina y el modelo del organigrama que se presenta, de manera opcional se puede poner las iniciales del que elabora, la fecha de formulación y la instancia que está aprobando.
2. El gráfico u organigrama, donde se expresa la estructura de la organización junto a sus niveles y relaciones funcionales.
3. Leyenda, donde se da la explicación de líneas, símbolos especiales u otras características que se quiere resaltar (Ver figura 3.13).

Estructura del organigrama



Figura 3.13 (Caballero, 2010, pág. 2).

Las figuras geométricas simbolizan o representan a las unidades de trabajo que componen la estructura de organización dibujada en la gráfica. Se debe representar, además la relación especial con organismos exógenos a dicha organización. Las figuras sirven, además, para expresar gráficamente algunas particularidades relativas a las unidades representadas. Las dimensiones dadas a las diferentes figuras en un organigrama no tienen, en principio, ningún significado especial. Es, pues, más correcto representar todas las unidades de trabajo utilizando figuras de la misma dimensión.

Se recomienda utilizar las figuras con valor genérico para representar unidades semejantes. De ese modo, el diagrama representa un plano fiel a la realidad, no resulta repetitivo y estéticamente luce mejor. En la preparación del diagrama se recomienda, además, abstenerse de utilizar una figura geométrica para representar aquel componente de trabajo que realiza una labor con carácter esporádico.

En las figuras geométricas se utiliza un solo color, se escriben sin abreviaturas, solo con mayúsculas, los tamaños disminuyen con los niveles. Las figuras más utilizadas para diseñar el diagrama de organización son: rectángulo, círculo, cuadrado y otras figuras geométricas con línea continua o discontinua.

Las líneas que unen los componentes orgánicos en el diagrama indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos, o lo que es lo mismo, entre una figura geométrica y otra. Los organigramas más frecuentes suelen presentar una sola clase de línea pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones.

Los siguientes conceptos se deben considerar para dibujar las líneas: el punto de origen y de terminación de la línea. El punto de arranque u origen ilustra donde radica la autoridad o de donde surge la relación especial que existe. El punto de terminación indica la unidad sobre la cual recae esa autoridad o el componente con el cual se tiene la relación especial. Dado que el vínculo jerárquico supone una relación de contenido bi-direccional, no es necesario que las líneas que lo representan terminen en flechas.

En el diagrama ramificado en vertical, que es el organigrama comúnmente utilizado en el gobierno, la autoridad fluye de la parte alta de éste hacia abajo (hacia la base) y la responsabilidad se manifiesta en sentido ascendente, pero no es necesario expresar su doble orientación. Es importante que en el diagrama se refleje claramente esta línea de mando, con respecto a cada unidad de trabajo. Es importante, además, que la relación principal de autoridad y responsabilidad se dibuje de modo que todas las unidades de trabajo que dependan de un determinado jefe o supervisor queden ligadas a éste por una sola línea, adecuadamente ramificada como se ejemplifica a continuación (ver figura 3.14).

Diagrama ramificado en vertical

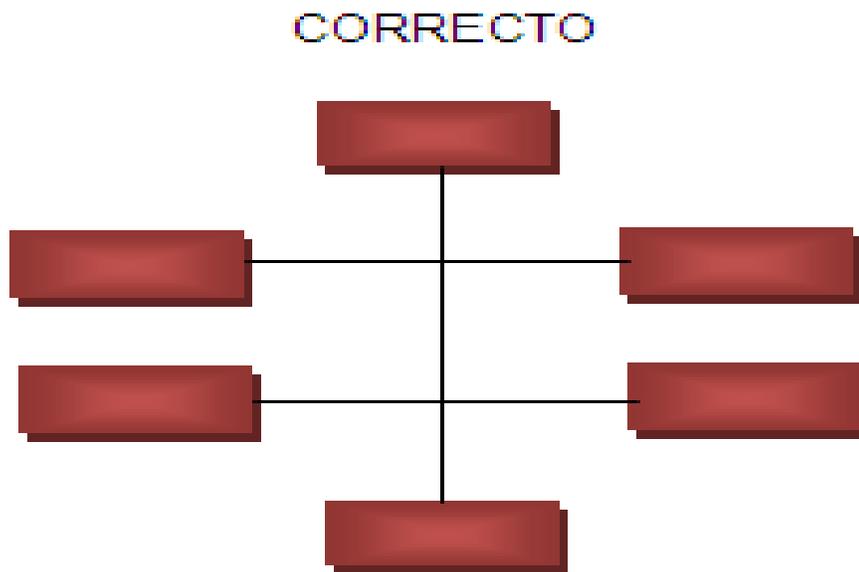


Figura 3.14 (Caballero, 2010, pág. 2).

Es importante la presentación clara, breve y correcta del nombre de la organización y de sus unidades de trabajo, para que no surjan dudas a la hora de presentarlas. Consideraciones que deben tenerse presente:

1. El nombre del organismo debe ser el que aparece en la ley o estatuto que lo crea.
2. Los nombres de las unidades deben cotejarse para asegurarse que están correctamente identificadas. Las unidades deberán designarse con nombres que clara e inconfundiblemente indiquen el quehacer de la unidad.
3. El nombre de la unidad debe siempre describir, en forma breve, la función o funciones que se realiza en la misma para así facilitar la comunicación y el uso de la gráfica. La nomenclatura debe reflejar la función principal que se realiza en la unidad, no el puesto a nivel personal, excepto en el caso del alto nivel gerencial del organismo y en alguna otra situación muy especial. (ver figura 3.15) (Caballero, 2010, pág. 2).

Nombres en los organigramas

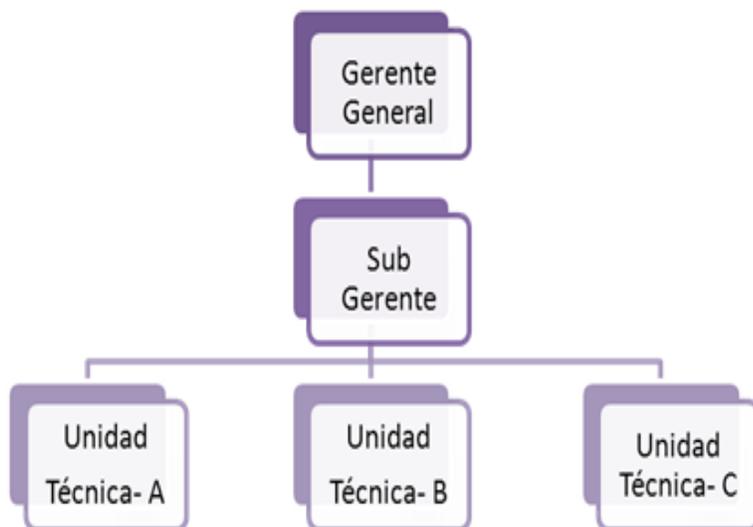


Figura 3.15 (Caballero, 2010, pág. 2)

1. Precisión: las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
2. Sencillez: deben ser lo más simple posible, para representar la/s estructura/s en forma clara y comprensible.
3. Uniformidad: en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
4. Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio en función de su objeto.
5. Vigencia: el organigrama debe mantenerse actualizado, se sugiere colocar al margen inferior derecho el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización (Ávila, 2016, párr. 41-45).

Conclusiones

Se concluye afirmando que, entre los beneficios para los administradores de empresas al realizar un diseño de puestos y organigramas, se tiene que indican las fortalezas y debilidades que existen en la organización del trabajo de acuerdo a las funciones definidas de los colaboradores, genera un equilibrio y relación de las cargas de trabajo, a la vez sirve de base para la promoción y ascenso de cargos. En general, ayudan a planificar la conexión y organización de las actividades actualizadas de la empresa y los trabajadores.

La metodología usada en esta investigación se basa en citar libros de recursos humanos relacionados con el diseño de puestos y organigramas, entre las principales consultas están libros de autores como: Enrique Benjamín Franklin, Idalberto Chiavenato, Richard L. Draft, Gary Dessler, entre otros. Así como citas de diferentes portales de internet, en este mismo sentido se usó como formato oficial las normas APA del Centro de Escritura Javeriano (2016), Sexta edición (2016).

La técnica documental aplicada en cada capítulo, fue la selección y recopilación de información de diversos libros digitales y documentos web que sirvieron para sustentar el marco teórico de este trabajo investigativo acerca de la importancia del diseño de puestos y organigramas en las empresas.

Para finalizar, la importancia del diseño puesto y organigramas en las organizaciones se enfoca más en los colaboradores ya que son la parte angular en toda organización, lo que se busca en ellos, es generar mayor satisfacción para optimizar la producción. Un trabajador empoderado de su cargo bien diseñado y sus responsabilidades bien definidas, es un empleado motivado y va a lograr óptimos rendimientos y resultados deseados por la administración, ya que estos elementos organizacionales están alineados con los objetivos de la empresa, que se dirigen a lograr las metas que beneficien a ambas partes.

Bibliografía

- Aguilasocho, D. (1 de Febrero de 2008). <http://www.fcca.umich.mx>. Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://www.fcca.umich.mx>: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Recursos%20Humanos/apuntes%20personal%20III%20AGUILASOCHO%20MONTTOYA.pdf>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (3ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Avila, A. (09 de febrero de 2016). <http://mariaandreaavila.blogspot.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://mariaandreaavila.blogspot.com>: <http://mariaandreaavila.blogspot.com/2016/02/organimetria.html>
- Bours et al, E. (s.f. de s.f. de 2005). <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/>: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/13-guia-para-elaborar-organigramas.pdf>
- Caballero, G. (09 de Diciembre de 2010). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos82/los-organigramas/los-organigramas2.shtml>
- Castillo, Y. (s/d de s/d de 2011). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml>
- Chavez, J., Merino, C., Muñoz, G. (s.d. de enero de 2011). <http://automocing-jeclage.blogspot.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://automocing-jeclage.blogspot.com>: <http://automocing-jeclage.blogspot.com/2012/01/4-organizacion-organigramas-y-teorias.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: Mcgraw-hill Educación.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mcgraw-hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (decimo primera ed.). Mexico: Pearson education.
- Dominguez, M. (17 de enero de 2013). *Administracion Empresarial*. Obtenido de Administracion:
http://administracioneducat.blogspot.com/2013_01_01_archive.html
- Draft, R. L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Echeverria, M. (29 de abril de 2012). <http://estudiosambientalesunesr.blogspot.com>.
 Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://estudiosambientalesunesr.blogspot.com>:
<http://estudiosambientalesunesr.blogspot.com/2012/04/distribucionde-espacios-el-diseno-del.html>
- Enriquez, R. (09 de noviembre de 2012). <http://www.administracionmoderna.com>.
 Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.administracionmoderna.com>:
http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html
- Estrada, D. (12 de 03 de 2012). <http://www.monografias.com/>. Recuperado el 12 de 5 de 2'17, de <http://www.monografias.com/>:
<http://www.monografias.com/trabajos92/puestos-analisis/puestos-analisis.shtml#top>
- FCE-UNC. (s.f. de s.f. de s.f.). *Tecnicatura en gestion universitaria*. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de Administración de las organizaciones:
<http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/introduccion-a-la-administracion-en-las-organizaciones/administracion-administradores-y-organizaciones/niveles-organizacionales/>
- Ferrer, J., Lozano, E., Gomez, F. (s.f). <http://www.academia.edu>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.academia.edu>:
http://www.academia.edu/24371745/EJEMPLOS_DE_ORGANIGRAMAS_FUNDAMENTOS_ADMINISTRATIVOS_CEIPA_TIPOS_DE_ORGANIGRAMAS
- Flores, C. (2001). *Ergonomia para el diseño*. México: Designio, Teoria y Práctica.

- Franklin, F. E. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mcgraw-hill.
- Gonzales, L. (21 de octubre de 2012). *Prezi.com*. Obtenido de Principios básicos de la distribución de planta: <https://prezi.com/rojimosjh73yq/principios-basicos-de-la-distribucion-de-planta/>
- Heredia, S. (12 de Noviembre de 2012). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 19 de abril de 2017, de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos94/descripcion-y-analisis-puestos/descripcion-y-analisis-puestos.shtml>
- Mora, J. (05 de Agosto de 2009). *Funciones gerenciales*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de El verdadero rol de un gerente: <http://iupsm-jemp.blogspot.com/2009/08/niveles-organizacionales.html>
- oficinaybienestar.com. (s.f. de s.f. de s.f.). *Oficina y bienestra*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de La ubicación del escritorio en una oficina según el Feng Shui: <http://oficinaybienestar.com/n/187/la-ubicacion-del-escritorio-en-una-oficina-segun-el-feng-shui.html>
- Piricua, A. (s.d. de octubre de 2015). <http://es.calameo.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://es.calameo.com>: <http://es.calameo.com/read/004505529dd4d9276cd66>
- Recabarren, F., Vásquez, T., Carreño, I. M. (11 de Junio de 2009). *Scrib*. Obtenido de El Organigrama: <https://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>
- Rescalvo, F., & De la Fuente, J. M. (s/f de s/f de s/f). *Ergonomía y salud*. Obtenido de Concepción y Diseño del Puesto de Trabajo: file:///C:/Users/ec_flopez/Downloads/Ergonom%C3%ADa_Salud_2_Parte.pdf
- Rodriguez, A. (09 de 03 de 2011). <http://www.grandespymes>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.grandespymes>: <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/rrhh-analisis-de-puesto-clase-6.html>
- Russel, F. (10 de 08 de 2013). <http://www.grandespymes.com.ar>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar>: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>

Thompson, I. (s/d de Diciembre de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de Tipos de Organigramas: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Valda, J. C. (01 de 09 de 2011). <http://www.grandespymes.com.ar>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar>: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/01/sistemas-de-analisis-de-puestos/>

Werther, W. B., Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas* (6ta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.