

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNAN Managua



PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA ESTRUCTURA
ORGANICA: DISEÑO ORGANIZACIONAL

(SEMINARIO MONOGRAFICO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS)

Autores:

Br. Salomón Alejandro Chávez Saballos.

Br. Walter José González Rivera.

Tutor (a):

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Nicaragua Abril de 2014

INDICE

- I. Dedicatoria**
- II. Agradecimiento**
- III. Valoración del docente**
- IV. Resumen ejecutivo**
- V. Introducción**
- VI. Justificación**
- VII. Objetivos**
- VIII. Desarrollo**

CAPITULO UNO - GENERALIDADES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	2
1. Concepto del diseño organizacional	2
2. Estructura y diseño organizacional.....	4
3. Importancia del diseño organizacional.....	7
4. Requisitos de un diseño organizacional	8
4.1 Como estructura básica.....	8
4.2 Como mecanismos de operaciones	8
4.3 Como mecanismos de decisión	9
5. Características principales del diseño organizacional.....	9
5.1 Diferenciación	9
5.2 Formalización.....	9
5.3 Centralización	10
5.4 Integración.....	10
CAPITULO DOS – DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
1. La Estructura.....	12
2. Estructura formal	13
3. Estructura informal	14
4. El diseño	15
5. Elementos básicos del diseño.....	16
5.1 División del trabajo.....	16
5.2 Departamentalización	17
5.3 Jerarquía.....	22
5.4 Coordinación	23
6 Relación entre diseño organizacional y eficiencia	24

CAPITULO TRES – VALUACION DE PUESTO	26
1. Concepto de la valuación de puesto	26
2. Métodos de Valuación de puesto.....	27
2.1 Método de jerarquización (Job Ranking)	28
2.2 Método de escala por grados predeterminados (Job classification)	31
2.3 Método de valuación por puntos (Point rating)	33
2.4 Método de comparación de factores (Factor comparison)	36
CAPITULO CUATRO - MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	39
1. Concepto de manual administrativo	39
2. Objetivos de un manual administrativo	40
3. Importancia de un manual administrativo	41
4. Ventajas y desventajas de los manuales administrativos	42
5. Clasificación de los manuales administrativos	43
5.1 Por su contenido.....	45
5.2 Por su función específica	46
6. Elaboración de manuales administrativos	47
6.1 Planificación del trabajo.....	48
6.2 Búsqueda de la información	48
6.3 Análisis de la información	49
6.4 Elaboración del manual	49
6.5 Validación del manual.....	49
6.6 Autorización del manual	50
6.7 Difusión y distribución del manual	50
6.8 Revisión y actualización del manual.....	50
IX. Conclusiones	
X. Bibliografía	

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor creador, por darme fuerza y sabiduría para culminar mis estudios y por todas las bendiciones recibidas.

A mis padres Gabriela W. Trumble y Mauricio Chavez M. por haberme educado y brindado siempre su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado y el amor que siempre he recibido de su parte.

A los docentes que me transmitieron su conocimiento y experiencia con dedicación y amabilidad que su vocación requiere.

Br. Salomón Alejandro Chávez Saballos.

Al Señor Jesucristo por haberme regalado la vida, fortaleza y perseverancia necesaria para finalizar esta etapa de mi vida.

A mis padres Sonia Rivera García y Walter Gonzalez Flores por alentarme a ser persistente en el trayecto de mi formación profesional, por su constante amor, consejos y confianza que nunca faltaron convirtiéndose en el motor para cumplir mis metas.

A mis amigos y familiares, por sus muestras de cariño y apoyo incondicional.

Br. Walter José Gonzalez Rivera.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios, por ser la luz que guía nuestras vidas, por darnos la fuerza, sabiduría y perseverancia durante la etapa del presente trabajo y de esta manera coronar nuestra carrera profesional que representa un logro para nosotros y nuestras familias.

A nuestra Alma Mater, por instruirnos profesionalmente con visión ética, social y humana, y contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestro país.

A nuestras familias por ser los ejemplos de perseverancia y constancia que nos han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su cariño. Y a todos aquellos que ayudaron directa e indirectamente a realizar este documento.

A nuestra Tutora Lic. Estela Quintero, por guiarnos, por sus consejos, paciencia, dedicación y apoyo continuo en el trabajo monográfico y alentarnos en la culminación de nuestros estudios

Br. Salomón Alejandro Chávez Saballos.

Br. Walter José Gonzalez Rivera.

RESUMEN EJECUTIVO

En la parte medular del informe de seminario de graduación sobre procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: diseño organizacional; se presenta y se analizan teorías de distintos autores y consideramos oportuno abarcar aspectos generales como conceptos, métodos, herramientas, técnicas, estrategias, características y condiciones que sustentan el diseño organizacional y sus componentes.

Los aspectos más relevantes abordados en esta investigación son:

Hoy sabemos que la organización es un proceso constante que entraña la prueba y el error. El diseño organizacional ha evolucionado de preocuparse primordialmente por los factores internos de una organización como la división, departamentalización y coordinación. A preocuparse por los factores externos y las circunstancias del entorno de la organización.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta

que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, así mismo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto. También tenemos como herramienta los sistemas de valuación que nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización.

La valuación del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

INTRODUCCION

El diseño organizacional se basa en la construcción de una estructura empresarial a través de la creación de mecanismos o herramientas que tengan como propósito facilitar y agilizar el desarrollo de las actividades internas, el flujo de los procesos y la relación entre los trabajadores y la organización.

Diseño organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización, En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización.

El presente estudio tiene como tema principal el diseño organizacional y en él se presenta la importancia que este tiene dentro de una organización y en la vida de los gerentes; en parte motivó mucho desarrollar este tema porque formará parte integral de nuestro avance como profesionales de administración de empresas.

JUSTIFICACION

Este informe de seminario de graduación presenta y analiza las distintas teorías investigadas relacionadas con el diseño organizacional y su incidencia en la estructura orgánica. Así mismo se proporciona información que contribuya a una mejor comprensión del tema el cual es tratado desde diversos puntos de vista de varios autores.

Desde el punto de vista académico, la investigación enriquecerá los conocimientos teóricos y prácticos que se tiene sobre diseño organizacional y los beneficios que genera la existencia de este en la empresa.

Con la realización de este estudio se pretende que ayude a contribuir con todas aquellas personas que de alguna manera tengan interés en dicho tema, ya sea como documento de consulta para estudiantes o pauta para elaboración de otros informes que puedan reforzar una investigación.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el diseño organizacional como proceso organizacional que incide en la estructura de una organización.

Objetivos específicos:

- Identificar los principales elementos que sustentan un diseño organizacional.
- Especificar las herramientas administrativas que inciden en la elaboración de la estructura de un diseño organizacional en las empresas.
- Abordar la aplicación de las herramientas para la gestión administrativa en la estructura del diseño.

CAPITULO UNO - GENERALIDADES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. Concepto del diseño organizacional

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Los teóricos del diseño organizacional coinciden, en su mayoría, no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir el diseño de una organización resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización.

Según Chiavenato (2001) “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”.

“Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

Henry Mintzberg (2003) define “El diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- a. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- b. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- c. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- d. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

- a. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
- b. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
- c. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes la requieran.

2. Estructura y diseño organizacional

Las organizaciones que se desenvuelven en el ámbito de los mercados globalizados están inmersas dentro del paradigma de la complejidad, fenómeno que ha traído como consecuencia una imperante necesidad de transformación en todos los niveles de la gerencia. Las transformaciones afectan directamente las estructuras de la organización y estas deben estar abiertas a los cambios si es que se pretenden satisfacer las necesidades planteadas.

Stephen Robbins (1987), afirma que “ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización pero que al mismo

tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico” (p. 160).

En este sentido, se percibe un conflicto en el seno de las organizaciones, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada y a un estilo de organización individualista, ya que incluso la mayoría de las grandes organizaciones al igual que las pequeñas y medianas empresas parten de un concepto familiar que prevalece sobre los principios primordiales de la gerencia y el diseño organizacional. Se puede observar que poseen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, que ha traído como consecuencia una brecha en el crecimiento y desarrollo industrial, a diferencia con otros países, donde se ha aprovechado mejor la misma dinámica de la globalización como fuente de oportunidades para la innovación y la agregación de valor.

El adecuado diseño de una estructura organizacional, adaptada a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan amplia que puede abarcar áreas tanto del comportamiento de individuos como de los distintos grupos que conforman las organizaciones. Para su estudio no solo se requiere determinar sus bases conceptuales sino también definir el impacto de las variables que intervienen en su diseño.

Stephen Robbins (2005) plantea la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234).

El estudio de la estructura organizacional y sus variables forman parte de la teoría administrativa, la cual a su vez comenzó con el estudio de la administración científica. Recordemos que el enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo en el ámbito operacional.

Según Samuel C. Certo (1984) “Debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, se ha impulsado un vigoroso desarrollo de la administración científica para atender las necesidades técnicas de las organizaciones. El proceso de organizar, disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen cohesionadamente para lograr un propósito, destaca dentro de la teoría administrativa y es precisamente de donde surge el termino organización” (p.198).

La habilidad para diseñar adecuadamente el proceso administrativo de organizar repercutirá en el éxito de una empresa a largo plazo. La estructura organizacional juega el papel primordial, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

El diseño de la estructura es una actividad extremadamente compleja. No se trata de una función ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que este abierta a las necesidades de los clientes.

A pesar de su carácter cotidiano, llevar el diseño de una estructura organizacional a la práctica empresarial diaria no es sencillo. Robbins Coulter (2010) señala que “la responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de

productividad y rentabilidad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos y sin embargo, los cambios en los mercados han conllevado distanciamientos enormes con respecto a las operaciones diarias de la organizaciones, que obligarían a realizar ajustes en la estructuras organizacionales” (p.191).

Generalmente suele ocurrir lo que son los cambios bruscos en el estado de las cosas (disminuciones de ventas o utilidades, reducciones de personal, incluso cierre de sucursales) las que motivan a los gerentes a identificar y resolver problemas relativos a la estructura.

3. Importancia del diseño organizacional

Mintzberg nos plantea que “El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.”

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

4. Requisitos de un diseño organizacional

Un diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, por que define como funcionara la organización y como se aplicaran y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de tres maneras diferentes a la organización:

4.1 Como estructura básica

Esta es como se dividirá la tarea; se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representado los órganos y partes que componen la organización (tareas funcionales: producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas).

4.2 Como mecanismos de operaciones

Sirve para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de normas y reglamentos internos o por medio de descripciones de cargos. De esta manera, se definen los aspectos dinámicos de la organización.

4.3 Como mecanismos de decisión

Define el poder de tomar decisiones dentro de la organización y la autoridad que de allí se derivan; corresponde la distribución descentralizada de la autoridad para desplazar el proceso decisorio hacia el punto focal donde se realiza el trabajo.

5. Características principales del diseño organizacional

El diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione. Este debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: Diferenciación, Formalización, Centralización e Integración. Cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

5.1 Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, la diferencia puede ser:

Horizontal, en departamentos o divisiones mediante la departamentalización.

Vertical, en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

5.2 Formalización

Hace referencia a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. Son las que definen explícitamente para dirigir el comportamiento de los miembros de las empresas.

La formalización se materializa a través de:

El cargo: a través de especificaciones vinculadas con el cargo en sí mismo.

El flujo de trabajo: vía instrucciones y procedimientos sobre la ejecución de tareas.

Las reglas y reglamentos: vía normativas vinculadas al comportamiento esperado en determinadas situaciones.

5.3 Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, con poca o ninguna delegación de autoridad. Los niveles intermedio y operacional se vuelven repetidores de las decisiones tomadas en los niveles jerárquicos más altos.

5.4 Integración

Hace énfasis en los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

Los esquemas de integración son:

- a. Jerarquía administrativa
- b. Departamentalización
- c. Asesoría (staff)
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Objetivos y planes
- f. Distribución física o arquitectura

A continuación se abordaran los esquemas de integración más utilizados por las organizaciones

a. Jerarquía administrativa

La jerarquía administrativa son los niveles en los que una persona determinada se puede desarrollar a lo largo de su trabajo. La jerarquía es la típica relación de naturaleza piramidal, vertical, caracterizada por la subordinación de los funcionarios de nivel inferior a los de nivel superior. El resultado de la jerarquía es la existencia de un organigrama donde los diversos órganos están unidos por la materia, pero se distinguen por la diversa competencia que poseen respecto de dicha materia.

b. Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

c. Comisiones y fuerzas de trabajo

Las comisiones o comités permanentes constituyen agrupamientos interdepartamentales que se reúnen regularmente para discutir temas de interés común. La fuerza de tareas o grupo de trabajo. Es un conjunto no muy numeroso de personas, con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, que se reclutan en diferentes áreas de la organización y que colaboran en una tarea específica y definida. Estos grupos pueden tener un líder permanente, pero la responsabilidad del desempeño le corresponde al equipo en conjunto y la autoridad en la toma de decisiones se deriva de la tarea y se centra en ella, Para que los grupos sean efectivos sus objetivos tienen que ser claros y todos los miembros deben estar comunicados con el sistema total para conocer y entender la misión y las estrategias de la organización.

CAPITULO DOS – DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. La Estructura

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica.

Richard Daft (2004), reporta los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural (jerarquía vertical) y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados.

- a. La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- b. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.

- c. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. (p.202)

2. Estructura formal

La estructura formal hace referencia a aquel sistema que nace conforme se han estructurado los lineamientos específicos para ello. Johansen (1995) dice: “Toda organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir”. (p.241)

Jorge Hintze (2008) plantea: “La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal”. (p.70)

Por su parte, María Gil (2007) establece que “la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización”. (p.237)

3. Estructura informal

La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización. Hintze (2008) establece que además de las estructuras formales, existen estructuras reales (estén o no respaldadas por normas vigentes). La estructura real sustentada en normas vigentes es la estructura formal-real, mientras que aquella parte que sólo figura en las normas pero no se ha aplicado (o ha dejado de aplicarse) constituye la estructura “sólo formal”. (p.70) En la figura 1. Se ilustra este concepto

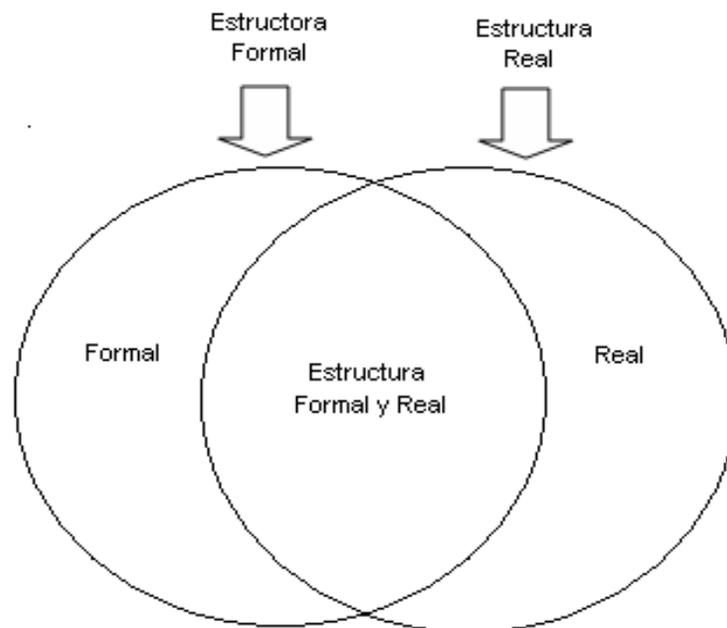


Figura 1. Relación entre la estructura formal y real

Fuente: HINTZE, 2008.

Renata Pomponi (1998) sugiere que “la organización informal surge en el curso de las operaciones comerciales debido al comportamiento de los individuos implicados, y en respuesta a los elementos de la estructura formal que inhiben o promueven las relaciones laborales de la compañía. Tales mecanismos informales incluyen: el comportamiento del líder, relaciones intergrupales, las modalidades de trabajo informal y los patrones de comunicación e influencia”. (p.28)

Por su parte, Johansen (1995) afirma: “los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. El sistema informal es un conjunto de contactos personales (originados en el sistema social) que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal” (p.197)

4. El diseño

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato (2002), se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. (p.444)

Hintze (2008) plantea: “Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas;

mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables” (p.77)

5. Elementos básicos del diseño

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido.

Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo.

5.1 División del trabajo

Se llama división de trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Merced a esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

En la práctica es hoy día tan importante su aplicación que solo con ella y por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo, pues cuanto más adelantado es un pueblo, mas divide el trabajo y más separa las

ocupaciones, porque con ello consigue mayor aumento de fuerza productiva y mejor satisface las necesidades de la producción.

Por sencillas que parezcan las operaciones industriales, siempre son susceptibles de descomponerse, de donde se infiere que la divisibilidad del trabajo tiene analogía con la divisibilidad de la materia.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), afirman que división de trabajo es “descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie ilimitada de actividades, en lugar de la tarea, en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra” (345).

Estos autores plantean que cuando el trabajador se centra en una tarea pequeña u sencilla pondrá más atención que si realiza una donde deba estar rotando de trabajo constantemente con sus compañeros; es decir, al realizar una tarea más complicada perderá la concentración en el momento de la rotación.

La división del trabajo, implica también la solidaridad humana, puesto que obliga a todos los hombres a auxiliarse mutuamente; así el sastre, por ejemplo, necesita la cooperación del tintorero, del dibujante, del tejedor, del ganadero, del agricultor, de los fabricantes de herramientas, y, en fin, de muchos hombres.

5.2 Departamentalización

La departamentalización es consecuencia de la división de las tareas y de la especialización horizontal, de manera que los departamentos o las secciones ubicadas en un mismo nivel jerárquico son responsables de una actividad específica y propia. La departamentalización puede darse en cualquier nivel jerárquico de la organización.

Robbins Coutler. (2010) plantea que “la departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización aunque una organización puede utilizar su propia exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización” (p. 185).

En general, el término departamento comprende un área o una división o segmento de la organización sobre la cual un administrador tiene autoridad para el desempeño de determinadas actividades. En distintas empresas, este término puede adquirir diferentes significados, por lo que resulta difícil establecerlo con precisión, variando desde el sentido genérico, (departamento de producción, ventas, etc.) hasta el que indica con precisión las relaciones jerárquicas existentes (un jefe dirige una sección, un supervisor, un sector, etc.)

Stoner, Freeman y Gilber (1996), plantea “los tipos de departamentalización:

- a. Departamentalización funcional: la base para realizar la departamentalización es actividad o la actividad o las principales funciones desarrolladas en la empresa. La división interna del trabajo se realizara según las especialidades presentes a largo plazo.

Ventajas: permite la mayor utilización de especialistas y de recursos especializados a las tareas; fomenta entre los empleados el desarrollo de conocimientos especializados gracias al aprovechamiento de su propia experiencia.

Desventajas: exige una mínima cooperación entre los departamentos; y, no es recomendable en entornos cambiantes e imprevisibles.

- b. Departamentalización por productos o servicios: el criterio de agrupación son los resultados del trabajo en cuanto a productos o servicios se refiere. Por

tanto, se agrupan empleados con diversas aptitudes y conocimientos para gestionar el desarrollo, fabricación y venta de un producto o servicio en consecuencia, la división del trabajo se realizara por las líneas de productos o servicios, poniéndose énfasis en ellos. Este tipo de departamentalización está orientada a los resultados y es apropiada para los entornos cambiantes, pero no para los entornos estables y rutinarios.

Ventajas: la responsabilidad queda establecida por los resultados mediante los productos elaborado o los servicios prestados, lo que facilita la evaluación de los resultados; ayuda a la coordinación departamental; facilita la innovación.

Desventajas: disminuye la especialización; se hace mucho hincapié en la coordinación; incrementa los costos pues algunas especialidades se repiten.

c. Departamentalización geográfica o territorial: consiste en realizar la agrupación basándonos en una división del territorio o geografía, creándose grupos en zonas concretas, cuyos integrantes ejercerán diferentes funciones ya que se adaptaran las necesidades locales. La dirección de las actividades ejercidas en la zona quedara encomendada a un responsable de ella. La dispersión geográfica hará que las experiencias y conocimientos de los grupos sean distintas ya que, como se ha dicho, prima la orientación hacia el mercado local.

Ventajas: su adaptación a las condiciones regionales y locales, lo que además ayuda a la hora de fijar las responsabilidades y de evaluar los grupos. Puede adaptarse valor a los cambios en las condiciones del entorno local.

Desventajas: dificulta la coordinación de los aspectos de planificación, ejecución y control de la organización en su conjunto debido a la autonomía adquirida por las filiales regionales; otro inconveniente es que al primar tanto los aspectos específicos de la zona geográfica en cuestión, la organización se centra en exceso en las áreas de la zona geográfica en cuestión, la organización se centra en

exceso en las áreas de mercadotecnia y productiva, pasando a un segundo plano las restantes áreas de la empresa.

- d. Departamentalización por clientela: como su nombre indica este tipo de departamentalización hace énfasis en el cliente, lo que supone diferenciar y agrupar las actividades conforme al tipo de persona o personas para quienes se realiza el trabajo, de modo que cada unidad esté preparada para servir a un tipo de cliente. De acuerdo con ello, son las características de los clientes las que servirán de base para realizar la departamentalización, lo cual resulta muy interesante cuando las características y necesidades de estos son muy diferentes.

Ventajas: orientación de la organización hacia el exterior para satisfacer las necesidades especificadas de la clientela, lo que conlleva que los miembros de la organización estén más motivados para satisfacer las demandas de estos. Por otra parte, este enfoque permite a la organización que concentre sus esfuerzos en las diferentes necesidades y exigencias de los mercados, finalmente, se pueden fijar las responsabilidades de los miembros por clientes.

Desventajas: el acentuado énfasis puesto sobre los clientes hacen que pasen a un segundo plano el resto de áreas organizativas, pudiendo incluso quedar olvidados otros objetivos de la organización (eficiencia, productividad, etc.)

- e. Departamentalización por proceso: consiste en agrupar las funciones empleando las fases seguidas por el proceso, por lo que es frecuente utilizarla en los niveles inferiores de las áreas productivas de las empresas. Antes de realizar la departamentalización es necesario conocer el flujo del proceso productivo, pues en base a él se realizara la diferenciación y agrupación, resultando una agrupación homogénea en el espacio y en el tiempo de los recursos productivos y humanos necesarios para realizar

completamente un proceso. Es adecuado este tipo de departamentalización cuando la tecnología y el producto son estables y permanentes.

Entre sus ventajas están la adecuación física y asignación racional de los recursos, haciendo uso racional de los bienes de equipos que se convierten en el punto de referencia para realizar la agrupación. Esto, a su vez, conlleva un ahorro económico al efectuarse de una forma más apropiada el proceso.

Presenta como mayor inconveniente la falta de flexibilidad y adaptación a los posibles cambios en la tecnología y/o en el producto, lo que hace inadecuada en entornos inestables.

- f. Departamentalización por proyectos: se fundamenta en la agrupación en función de las salidas o de los resultados de uno o más proyectos de la empresa adecuada en aquellos casos en que la concentración de recursos es importante y además temporal, y cuando el producto es de gran tamaño (p.e. astilleros, construcción, etc.) es también recomendable para productos muy complejos. Para emplearla se necesita una estructura capaz de adaptarse a las circunstancias, pues es frecuente que el cliente varié las especificaciones del producto y, en consecuencia, la estructura debe ser flexible. Por otra parte, es necesario un alto grado de coordinación entre los diferentes órganos implicados en el proyecto.

Entre sus ventajas esta la orientación hacia unos resultados concretos (el producto con las especificaciones concretas); la determinación exacta de plazos y fechas de ejecución de cada fase del proyecto; la adaptación a la tecnología.

Los inconvenientes son la incertidumbre de efectuar nuevos proyectos al termino de los que están en curso, por lo que la alta concentración de recursos adquiere un carácter de provisionalidad, lo que provoca en los recursos humanos incertidumbre en el futuro” (p.361-365).

La departamentalización en el mismo concepto está implícita su importancia, y se pueden destacar los siguientes aspectos:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en las necesidades de efectuar cambios en la organización. Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos y reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades incrementando la productividad.

Por otra parte agiliza las actividades de una organización a si mismo ayuda a recursos humano en sus funciones por ejemplo si la empresa es de cierta magnitud y sobre todo cuando el proceso de fabricación requiere de varias operaciones distintas es aconsejable registrar y acumular los costos de fabricación por departamentos. De este modo la empresa puede no solamente costear cada orden de producción con mayor precisión sino que también, puede hacer responsables a los distintos departamentos de los costos en que incurran, lo que a su vez permite controlar los costos. En empresas industriales pequeñas y de procesos manufactureros relativamente poco complicados se puede considerar como un solo departamento de producción.

5.3 Jerarquía

La jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización.

Stoner, Freeman, Gilber (1996) afirma que “Jerarquía: patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rango más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización” (p.348).

Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo, con la excepción claro está de aquel que ocupe el primer lugar en la jerarquía. En las empresas, entonces, será jerarquía la que establecerá las relaciones de autoridad entre jefes y empleados y sobre la cual se determina la estructura organizacional de la misma.

La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder. Las empresas son organizaciones jerárquicas. En una estructura simplificada, el dueño es quien ocupa el lugar más alto de la jerarquía: nadie toma decisiones sin su consentimiento.

Detrás se ubican los gerentes, los jefes de divisiones, finalmente los empleados sin nadie a cargo suponen que quienes se encuentran en las categorías inferiores deben obedecer a sus superiores.

5.4 Coordinación

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existen mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

Stoner, Freeman y Gilbert. (1996) afirman que “la coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización” (p.351).

En otras palabras la coordinación consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, es decir, es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Es decir, es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.

Las necesidades de sincronizar la acción individual nace de las diferencias de opinión de como las metas del grupo pueden ser alcanzadas, y de cómo los objetivos individuales y del grupo pueden ser armonizados.

El problema de la coordinación se transforma, por lo tanto, en el problema de establecer entre la unidad ejecutiva y las unidades encargadas de las distintas tareas, un sistema apropiado y eficiente de comunicación y control.

6 Relación entre diseño organizacional y eficiencia

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existen conflictos de intereses, que existe duplicidad de funciones, que la empresa está sometida a inercias y no

es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc. Los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa. Así, el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. Como bien lo dice Ramón Rico, al plantear que “cuando se diseñan organizaciones se hace implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional”.

La forma para entender las perspectivas variantes, la estructura y las dimensiones contextuales de las organizaciones, es diseñar la organización con el fin de obtener alto rendimiento y eficiencia. Los administradores ajustan la estructura, las dimensiones contextuales y los sistemas de la organización para obtener más eficiencia y eficacia. La eficiencia es el grado de recursos que se usan para obtener las metas de la organización, mientras que la eficacia es el grado en que se alcanzan dichas metas. Sin embargo, obtener eficacia no es siempre una cosa simple, porque diferentes personas quieren diferentes cosas para la organización (clientes, empleados, administradores, accionistas). El nivel de satisfacción de cada grupo puede ser valorado como el nivel de eficiencia de la organización.

CAPITULO TRES – VALUACION DE PUESTO

1. Concepto de la valuación de puesto

La valuación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de estos. Valuación de puestos es en término genérico el que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.

Según Chiavenato (2007) “es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyecta para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistemática” en otras palabras, la valuación de puestos trata, fundamentalmente, del precio que tiene un puestos. (p.287).

En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad. Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el análisis de puestos.

2. Métodos de Valuación de puesto

Chiavenato (2007) nos indica que “Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera. Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:” (p.288).

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Cuadro 1. Métodos de valuación de puestos.

Fuente: Chiavenato (2007)

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valorar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Base de la comparación	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Puesto contra criterio:	Grados predeterminados (valuación de puestos)	Puntos

Cuadro 2. Métodos de valuación de puestos.

Fuente: Chiavenato (2007)

Los métodos clásicos de valuación de puestos son:

- a. Método de jerarquización (Job Ranking)
- b. Método de escala por grados predeterminados (Job classification)
- c. Método de valuación por puntos (Point rating)
- d. Método de comparación de factores (Factor comparison)

2.1 Método de jerarquización (Job Ranking)

El método de evaluación de puestos por jerarquización o llamado método de comparación simple, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún criterio de comparación.

El primer paso para aplicar este método es analizar los puestos con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el evaluador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar este método:

- a. Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización.
- b. Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.

Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización

- a. Se define el criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
- b. Se definen dos puntos extremos con base en el criterio escogido:

El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del criterio escogido (como el puesto más complejo o más importante).

El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del criterio escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos). Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.

- c. A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (puesto a puesto) en función del criterio, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este criterio.
- d. La lista (o jerarquía) constituye una clasificación de los puestos.

Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.

Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:

- a. Para empezar se define el criterio para comparar los puestos.
- b. Se definen algunos puestos de referencia (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del criterio que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo).
Cada puesto de referencia funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente jerarquización exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la jerarquización van surgiendo otros puntos de referencia.
- c. Los puestos de referencia se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).
- d. Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada puesto de referencia es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los puestos de referencia constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar puestos de referencia de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el puesto de referencia, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el puesto es más o menos importante que el puesto de referencia? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.
- e. La lista (o jerarquía) de puestos constituye una clasificación de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación.

Comparado con otros métodos de evaluación de puestos, este es una de los empleados pueden obtener con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización (p.289).

2.2 Método de escala por grados predeterminados (Job classification)

El método de escalas por grados predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjunto, (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes.

Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión los grados, los cuales son conjuntos de puestos que tiene características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

- a. Se requiere definir las clases o categorías de puestos utilizando los factores compensables que se utilizarán para clasificar los puestos.
- b. En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que los factores compensables aparecen en los puestos de la clase.
- c. Normalmente, las clases están jerarquizadas o en orden de importancia para la empresa, pero esto no es un requisito indispensable.

- d. El proceso de valuación consiste en comparar cada puesto con las clases hasta encontrar aquella en la que se puede asimilar razonablemente al puesto.

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Cuadro 3. Clasificación de los puestos por grados.

Fuente: Chiavenato (2007)

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el método de jerarquización, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es analítico y es cualitativo al igual que el método de jerarquización (p.292).

2.3 Método de valuación por puntos (Point rating)

También llamado método de evaluación de factores y puntos, creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método de evaluación más empleado en las empresas. La técnica es analítica por que las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. Es una técnica cuantitativa; es decir se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de los valores. (p.295).

El método de valuación por puntos se fundamenta en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas:

- a. Identificar y elegir los factores de valuación. Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis de los puestos

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos de factores:

- a. Requisitos mentales: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b. Requisitos físicos: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c. Obligaciones implicadas: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d. Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

FACTORES DE VALUACION
<p>Requisitos mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción esencial • Experiencia anterior • Iniciativa e ingenio
<p>Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico necesario • Concentración mental o visual
<p>Responsabilidad por</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del personal • Material o equipamiento • Métodos o procesos • Información confidencial
<p>Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Riesgos

Cuadro 4. Factores de evaluación.

Fuente: Chiavenato (2007)

- b. Ponderar los factores de valuación. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el peso porcentual con el que cada factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

- c. Crear la escala de puntos. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Generalmente, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados, B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria.
- d. Preparar el manual de valuación de puestos. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
- e. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación. Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Generalmente se emplea un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos y en las columnas los factores de valuación.
- f. Delineación de la curva salarial. Ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son enteramente exactos y tan

sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

2.4 Método de comparación de factores (Factor comparison)

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación. Con este método los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se los compara uno con otro, con el objetivo de determinar su importancia relativa.

Dice Lanham (1962), "Se seleccionan y definen los factores importantes y que se encuentran en la mayoría de los puestos, a continuación se seleccionan puestos claves que representan cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades dentro de la categoría de puestos por calificar. Estos puestos clave se comparan unos con otros, factor por factor, ordenando los puestos con respecto a cada factor en orden de su importancia relativa. Una vez que los puestos han sido comparados y ordenados, según los distintos factores, se asignan valores a cada uno, repartiendo el salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Se califican entonces otros puestos, comparándolos factor por factor con los puestos calificados en el paso precedente. El valor total de cada puesto se determina entonces sumando los valores individuales asignados a cada factor y los puestos son ordenados en el orden de su importancia para la compañía de acuerdo con estos valores totales".

La creación de este método se le atribuye a Eugene Benge, el cual propuso cinco factores generales:

- a. Requisitos mentales.
- b. Habilidades requeridas.
- c. Requisitos físicos.
- d. Responsabilidad.
- e. Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige que, después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:

- a. Elección de los factores de valuación. Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valuarán. La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valuarán.
- b. Definición del significado de cada uno de los factores de valuación. Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
- c. Elección de los puestos de referencia, para permitir las comparaciones de los puestos. Los puestos de referencia son escogidos para facilitar la manipulación de los factores de valuación.
- d. Ordenamiento de los factores de valuación. Cada puesto de referencia es valuado por medio del ordenamiento de los factores de valuación que se realice.
- e. Valuación de los factores en los puestos de referencia. Los puestos de referencia se toman como base para la comparación. Los factores valuados deben ser ponderados y colocados con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor.

A continuación en el siguiente cuadro podemos observar cómo se jerarquizan los factores a partir de la elección de dos puestos de referencia.

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos Mentales	Condiciones de trabajo

Cuadro 5. Jerarquización de factores en dos puestos de referencia.

Fuente: Chiavenato (2007)

- d. Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores. Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas.

En términos generales, el método de comparación de factores es adecuado para puestos por horas y para otros puestos poco complejos. Se pueden adoptar para puestos por meses. Las dificultades de su operación son muy evidentes, esta técnica que puede sufrir contaminación por variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como por la subjetividad (p.295).

CAPITULO CUATRO - MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

1. Concepto de manual administrativo

Benjamín Franklin (2009) Define que “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (p.244)

2. Objetivos de un manual administrativo

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. En esencial los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
 - b. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
 - c. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
 - d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
 - e. Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
 - f. Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
 - g. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
 - h. Fortalecer la cadena de valor de la organización.
 - i. Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
 - j. Servir como una fuente de información para conocer la organización.
 - k. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- (p.244)

3. Importancia de un manual administrativo

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas los manuales administrativos de la empresa cobran una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y del ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

4. Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

Entre las ventajas o posibilidades de los manuales se encuentran:

- a. Proporcionan una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b. Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- c. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- d. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e. Incrementan la coordinación en la realización de los trabajos.
- f. Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- g. Simplifica el asesoramiento y capacitación de los nuevos empleados y pasantes.
- h. Evita improvisaciones y /o decisiones apresuradas.
- i. Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos.
- j. Simplifica y/o racionaliza la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y por lógica costosas.

Desventajas o limitaciones:

- a. Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en la realización de las operaciones.
- b. El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto
- c. Si no se les actualizan periódicamente pierden efectividad
- d. Si se sintetizan demasiado, pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.
- e. Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.

5. Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización. Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos podemos encontrar los siguientes tipos:

Por su contenido:

- a. Manual de historia de la organización
- b. Manual de organización y métodos
- c. Manual de políticas
- d. Manual de procedimientos
- e. Manual de contenidos múltiples
- f. Manual de adiestramiento o instructivos
- g. Manuales de calidad, etc.

Por su función específica o área de actividad:

- a. Manual de producción
- b. Manual de compras
- c. Manual de ventas
- d. Manual de finanzas
- e. Manual de contabilidad
- f. Manual de crédito y cobranzas
- g. Manual de personal
- h. Manual técnico

Por su ámbito de aplicación o alcance:

- a. Manuales generales:
 - Manuales generales de organización
 - Manual general de procedimientos
 - Manual general de políticas
- b. Manuales específicos:
 - Manual específico de reclutamiento y selección
 - Manual específico de auditoría interna
 - Manual específico de políticas de personal

Por su naturaleza:

- a. Macro-Administrativos
- b. Micro-Administrativos

A continuación se abordara en los siguientes cuadros los tipos de manuales administrativos usados comúnmente en las organizaciones:

5.1 Por su contenido

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

Tipo de Manual	Descripción
Manual de organización y funciones	Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones entre sí.
Manual de políticas	Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
Manual de procedimientos	Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.
Manual de puestos	Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.
Manual de normas	Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.

Manual técnico	Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.
Manual de contenido múltiple	Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Cuadro 3. Clasificación de los manuales administrativos por su contenido.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Por su función específica

Los manuales que se encuentran dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

Tipo de Manual	Descripción
Manual de compras	Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar, afectaciones, etc.
Manual de finanzas	Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los

	niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
Manual de reclutamiento y selección	Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
Manual de una unidad administrativa	Agrupación de lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entendiéndose Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.
Manual de procedimientos de una unidad administrativa	Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

Cuadro 4. Clasificación de los manuales administrativos por su función específica.

Fuente: Elaboración propia

6. Elaboración de manuales administrativos

Para elaborar un manual administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:

6.1 Planificación del trabajo

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el gerente. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información. También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

6.2 Búsqueda de la información

Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

- a. Investigación documental: trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.
- b. Investigación monumental: trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

6.3 Análisis de la información

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace?, ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?, ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?, ¿Para qué se realiza el trabajo?, ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?, ¿Cuándo o en qué momento se hace?, ¿Por qué se hace? Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

6.4 Elaboración del manual

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar:

- a. La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo.
- b. La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros.

6.5 Validación del manual

Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, el mismo se debe presentar al gerente y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que

le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

6.6 Autorización del manual

Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el gerente o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

6.7 Difusión y distribución del manual

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.

6.8 Revisión y actualización del manual

Para conservar su vigencia, este documento se actualiza cada ocasión que la institución implementa cambios en su estructura o en las funciones que desarrolla. En caso de que no ocurran estos cambios, se recomienda someter a revisión este documento cada dos años con la participación de quienes cuenten con un conocimiento pleno de las condiciones de operación de la institución, de los lineamientos normativos que regulan su funcionamiento e integración, así como de sus necesidades y sus oportunidades de desarrollo.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un manual administrativo.

CONCLUSIONES

Una vez analizada la teoría científica sobre el diseño organizacional y sus principales elementos y herramientas administrativas que inciden en la elaboración de la estructura de un diseño. Se pudo comprobar que estos son procesos planificados de modificaciones culturales y estructurales, que visualizan la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones.

El diseño organizacional es una prioridad de la administración pues define la estructura de una organización, y de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y las actividades que se realizarán en cada una de ellas. Debe de considerar el impacto que tendrá en el trabajo en el contexto actual. Enfocar la mejora continua en sus procesos y del talento humano. Considerando la articulación de los recursos materiales, financieros y humanos que sirvan al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización. Tomando en cuenta la flexibilidad que le permita adaptarse al medio actual y futuro en el cual se desarrolla. El reto del diseño organizacional, es saber combinar los aspectos tecnológicos con el talento humano, lo cual definirá el éxito de la organización.

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. Es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal. Su utilización por cuanto es una valiosa herramienta técnica que ayuda a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa. Indican las actividades a ser cumplidas por los

miembros de la empresa y la forma en cómo deben ser realizadas, ya sea en conjunto o separadamente.

Se pudo constatar a través de este seminario monográfico que no tan solo resulta necesario tener los conocimientos teóricos para cada proceso estudiado sino también adquirir la habilidades necesarias para su utilización en la organización.

BIBLIOGRAFIA

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2009). *Organización de empresas*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.

Harold Koontz; Heinz Heinrich. (2012). *Administración una perspectiva global*. México, DF. Mc Graw Hill. 12va edición.

Henry Mintzberg (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 2ª edición

Idalberto Chiavenato (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.

Idalberto Chiavenato (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Idalberto Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 8va edición.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (1996). *Administración*. México. Prentice Hall.

Jorge Hintze (2008). *Administración de estructuras organizativas*. En: *Transformación estado y democracia* [en línea]. No 37.

María Gil (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial. 7ma edición.

Oscar Johansen (1995). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Editorial Limusa.

Renata Pompini. Organizational structures for technology transition: Rethinking information flow in the integrated product team, Massachusetts: 1998, 259 h. (Trabajo de grado) doctor of philosophy in technology management and policy. Massachusetts Institute of Technology.

Robbins Coulter. (2010). *Administración*. Prentice Hall. México. 10ma edición.

Richard Daft (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México. Thomson editores. 8va edición.

Samuel C. Certo. (1984). *Administración moderna*. México. Mc Graw Hill. 1ra edición.

Stephen P. Robbins. (1987). *Administración teórica y práctica*. México. Prentice Hall. 1ra edición.