



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

TRABAJO FIN DE GRADO

**ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES A
TRAVÉS DE IDALBERTO CHIAVENATO Y
STEPHEN ROBBINS**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Autor: Emilio Javier Nocciolino

Tutora: Lirios Alos Simó

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Curso Académico 2020/2021

Contenido

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPITULO 1..... | 4 |
| 1.1 APORTACIONES HECHAS POR IDALBERTO CHIAVENATO | 4 |
| 1.1.1 LAS ORGANIZACIONES | 5 |
| 1.1.2 LAS ORGANIZACIONES VISTAS COMO SISTEMAS SOCIALES..... | 6 |
| 1.1.3 LAS ORGANIZACIONES VISTAS COMO SISTEMAS ABIERTOS..... | 6 |
| 1.2 COMPOSICION Y PROPÓSITO DE LAS ORGANIZACIONES..... | 9 |
| 1.2.1 OBJETIVOS Y RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL | 10 |
| 1.2.2 ORGANIZACIONES, ENTORNO Y SU ESTRUCTURACIÓN..... | 11 |
| 1.2.3 Estructura Simple | 13 |
| 1.2.4 Modelo Burocrático..... | 13 |
| 1.2.4 Estructura Matricial..... | 14 |
| 1.2.5 Estructura en Equipo | 15 |
| 1.2.6 Estructura en forma de Red | 15 |
| 1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | 16 |
| 1.3.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | 17 |
| 1.3.2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS..... | 19 |
| 1.3.3 FUNCION DE ASESORÍA (STAFF) Y RESPONSABILIDAD DE LÍNEA..... | 19 |
| 1.3.4 PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | 20 |
| 1.3.5 LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS..... | 21 |
| 1.4 SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 22 |
| 1.4.1 EL MERCADO DE TRABAJO..... | 22 |
| 1.4.2 EL MERCADO RECURSOS HUMANOS | 23 |
| 1.4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 23 |
| 1.4.3.1 INVESTIGACION INTERNA Y PLANEACIÓN DE PERSONAL | 24 |
| 1.4.3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO..... | 24 |
| 1.4.3.3 Reclutamiento Interno | 25 |
| 1.4.3.4 Reclutamiento Externo..... | 25 |
| 1.4.3.5 Reclutamiento Online..... | 25 |
| 1.4.3.6 Reclutamiento Mixto..... | 26 |
| 1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 26 |
| 1.5.1 Las entrevistas en la selección..... | 27 |
| 1.5.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades | 28 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.5.3 | Test Psicológicos..... | 28 |
| 1.5.4 | Exámenes de Personalidad..... | 28 |
| 1.6 | SUBSISTEMA DE ORGANIACION DE RECURSOS HUMANOS: EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO | 28 |
| 1.7 | SUBSISTEMA DE ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS: DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS | 30 |
| 1.7.1 | El Método de Observación Directa | 31 |
| 1.7.2 | El Método del Cuestionario..... | 31 |
| 1.7.3 | Método de la Entrevista..... | 31 |
| 1.7.4 | Métodos Mixtos..... | 31 |
| 1.8 | SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS | 32 |
| | CAPITULO 2..... | 33 |
| 2.1 | APORTACIONES HECHAS POR STEPHEN ROBBINS | 33 |
| 2.2 | LA ORGANIZACIÓN | 34 |
| 2.3 | LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 34 |
| 2.3.1 | TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIAZACIONALES..... | 35 |
| 2.4 | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y CÓMO CONSEGUIRLOS | 36 |
| 2.4.1 | METODOS PARA FIJAR METAS Y PREPARAR PLANES | 37 |
| 2.5 | LA ADMINISTRACIÓN A CARGO DE LA GERENCIA..... | 38 |
| 2.5.1 | FUNCIONES DE LA GERENCIA..... | 39 |
| 2.6 | GERENCIAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS | 40 |
| 2.6.1 | RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..... | 41 |
| 2.6.2 | LA EVAUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SUS MOTIVOS..... | 42 |
| 2.7 | EL CONTROL SEGÚN ROBBINS..... | 44 |
| 2.8 | LOS PROCESOS DE CONTROL..... | 45 |
| 2.8.1 | LOS TIPOS DE CONTROL..... | 46 |
| 2.8.2 | ÁREAS DE CONTROL..... | 47 |
| | CONCLUSIONES..... | 48 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 51 |

INTRODUCCIÓN

La elección de este tema es debido al interés que me suscitó el Comportamiento Organizacional y cómo se utiliza su estudio para ayudar y aportar las herramientas necesarias a los administradores para prever y comprender las diversas características tan complejas de la empresa y los trabajadores. Considero que es un tema de vital importancia en la actualidad, ya que la gestión del capital humano es el factor quizás más importante en ámbito empresarial, por eso en el presente trabajo se pondrá de manifiesto principalmente la importancia del comportamiento organizacional y cómo gracias a una correcta **organización, planeación** y la gestión de las **medidas de control** se garantiza una coherencia en las estructuras organizacionales: sentando las bases necesarias para que ese capital humano pueda desempeñarse eficazmente y desarrollar todo su talento dentro de la empresa permitiéndolas llegar al éxito.

Tras haber estudiado la carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos durante sus cuatro años lectivos me vi en la necesidad de profundizar un poco más en las teorías del comportamiento organizacional de dos expertos estudiados durante la carrera: Idalberto Chiavenato y Stephen Robbins.

Para poder hacer el estudio me he apoyado precisamente en algunos de los libros más aclamados y estudiados de los autores, por parte de Chiavenato: *“Comportamiento Organizacional: La dinámica en del Éxito en las Organizaciones”*, *“Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones”*, *“Administración en los Nuevos Tiempos”* y *“Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones”* los recursos de Robbins: *“Administración”*, *“Comportamiento Organizacional”* y *“Supervisión”*. El presente trabajo estará dividido en dos partes o capítulos, cada una correspondiente y diferenciando a los autores citados.

Me resulta muy apasionante poder analizar en el presente trabajo las diferencias y similitudes que ambos pueden ofrecer en sus teorías que, a priori, durante nuestro proceso de aprendizaje como alumnos las interpretamos como iguales y pertenecientes a la corriente humanista.

Por lo que se puede decir que el objetivo del presente trabajo será el poner de manifiesto en este documento la información más útil en torno a la materia de organización planeación y control cuidadosamente seleccionada de las teorías de estos expertos, este proceso va a permitir profundizar sobre las diferencias y similitudes entre ambos y a su vez un compendio de la información más útil que ambos aportan sobre su versión aportadas en torno al comportamiento de organizacional y su administración y gestión.

CAPITULO 1

1.1 APORTACIONES HECHAS POR IDALBERTO CHIAVENATO

En la búsqueda por conocer de una forma clara y sencilla la teoría de la administración de empresas y gestión de recursos humanos se ha optado por seguir la guía teórica de los libros del experto en la materia el profesor Chiavenato. Analizando la postura ideológica del profesor puede resultar de sumo interés para este trabajo la postura que defiende Idalberto ya que tiene una visión humanista cómo protagonista indiscutible en las organizaciones, dónde son las relaciones humanas las principales encargadas de marcar la diferencia y la generación de valor dentro de las empresas.

Cómo ya veníamos explicando en las Organizaciones, para Chiavenato, juegan un papel fundamental el aporte del factor humano, en ellas las personas que la componen forman una especie de pacto social y sobre todo muy racional en el que, todos los miembros que forman parte de la organización se apoyan, combinando esfuerzos para alcanzar las metas, la clave de todo esto es que ese esfuerzo común desemboque en conseguir los resultados más satisfactorios para el grupo. Por eso podemos insistir resaltando la importancia de este comportamiento organizacional del grupo como clave del éxito

Las organizaciones y sus recursos humanos hoy en día están constituidas por personas que forman un grupo, por eso, para que se puedan cumplir los objetivos dependen necesariamente de un esfuerzo colectivo hecho en común, para llegar al éxito en cada objetivo propuesto. En el apartado más materialista la empresa tendrá que disponer a servicio de sus trabajadores los recursos necesarios para lograrlos: tales como la tecnología necesaria, materia prima, material físico, instalaciones idóneas, equipamiento, herramientas, es decir hablamos de infraestructuras y medios de trabajo. Esto será imprescindible para la producción de bienes y servicios de la mejor calidad¹.

Como veníamos diciendo la organización no son más que grupos de personas que trabajan juntas dividiendo el trabajo donde cada uno de los individuos hará su aportación particular al servicio de la empresa, podemos contemplarlas como instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que no serían inalcanzables de forma individual², uniendo esfuerzos cada uno hará una

¹ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional: La dinámica en del Éxito en las Organizaciones P 5 - 22

² Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. P.30-32

aportación específica la cual va permitir que la suma de los talentos individuales desemboque en un resultado de más calidad, este enfoque nos deja ver que el peso o la importancia que realmente existe hoy en día en las organizaciones moderna en las cuales va primar el trabajo en equipo mediante una colaboración solidaria y sinérgica de los individuos que la conforman.

En definitiva, el profesor resalta la relevancia por sobre todas las cosas de los recursos humanos como eje principal para un funcionamiento totalmente eficaz de las administraciones: dónde podemos ver continuamente al capital humano como actor principal y no por su aportación física ni mucho menos, sino resaltando valores como el conocimiento intelectual aplicado a la práctica, la proactividad del grupo que se verá retroalimentada por las competencias y creatividades individuales. En los bienes materiales, los recursos financieros que aporten los socios capitalistas o independientemente de la estructura organizacional del negocio da igual; sólo y únicamente se va conseguir el éxito con la gestión adecuada que aporten los miembros de la organización con el uso de su inteligencia.

1.1.1 LAS ORGANIZACIONES

Para que se pueda entender el funcionamiento de una organización se debe ser consciente que estas esta formadas por personas que a su vez gestionan los recursos que se ponen a su disposición, entonces la efectividad de esta gestión es responsabilidad de los recursos humanos

Para poder entender el funcionamiento de las organizaciones el profesor se versa en la observación de la vida misma. Puesto que la responsabilidad de una gestión efectiva se le atribuyen a los recursos humanos, hemos de comprender que como seres eminentemente sociales, los individuos buscarán el apoyo y coordinación conjunto de sus esfuerzos para alcanzar los objetivos. Para Chiavenato una organización como tal existe sólo en la medida que las personas sepan sacrificar el bien individual en beneficio del bien común obteniendo un resultado mucho más satisfactorio que trabajando egoístamente o sin sinergia colectiva, para ello tienen que ser capaces de:

- *Tener un flujo veraz de comunicación efectiva*
- *Siempre actuando con una mentalidad de equipo*
- *Con la mentalidad de alcanzar el objetivo que los une*

Por supuesto, si lo que se pretende es entender a la organización , se tiene que ser consciente también de las grandes complejidades que conlleva su administración y es que no dejan de interrelacionarse constantemente en el día a día personas y organizaciones, por lo que las éstas se pueden ver afectadas en su todos los días por la variedad de personalidades que a componen: la cultura, valores, éticos, morales o religiosos, gustos y referencias , relaciones interpersonales y así un gran sinnúmero de etcéteras que componen la complejidad de las relaciones humanas también en su esencia.

En éste primer apartado del trabajo el objeto a estudio versado en las teorías de Chiavenato, pretendiéndose hacerse de una manera lo más objetiva posible desde el punto de vista académico , se hará siguiendo y pretendiendo entender cómo dicha complejidades del carácter humano además entrelazadas inevitablemente con la

problemática que tiene una organización a lo largo de su existencia ya que como se ha nombrado anteriormente, en cierta forma tienen un funcionamiento vital que también posee peculiaridades cambiantes como la vida misma del ser humano, ésta son creadas con el objetivo de crecimiento económico, que a su vez desembocará en el crecimiento organizacional a su vez ampliando el número de personas que trabajen en ellas, esto desembocará en el aumento de puestos de jerarquía, bienes materiales, desajustes o reajustes económicos a situaciones actuales y muchísimas situaciones controversiales que los administradores de las organizaciones modernas deberán gestionar para evitar los conflictos colectivos de la alta dirección contra el bien individual.

Así as grandes organizaciones deberán superponerse además de las dificultades presentes internas de las relaciones humanas que las gestionan y conducen al éxito, a la dura tarea de adaptarse al tiempo y espacio en que operan, que siempre es cambiante. Las principales características de éstas grandes organizaciones versa en la *complejidad* de su nuevo funcionamiento dónde los canales de comunicación y toma de decisiones entre los distintos niveles dentro de la organización, por ejemplo, el que se da entre los mandos Altos e intermedios se torna indirecta. Las actividades productivas y los canales de comunicación que utilizan n dentro de la organización se hacen mediante *rutinas estandarizadas* por lo que también la importancia de quién es el individuo que la realice muchas veces ya no es importante, sino importando el resultado que se consiga realizar eficientemente, esto va desembocar en que las tareas a realizar tiendan naturalmente a la *especialización y diversificación* de las funciones donde la formalidad de que existe en las competencias técnicas que conllevan la realización de una función laboral se desvanece favorecida en medida por el *aumento de tamaño* de la propia estructura organizacional que pasa también a adoptar cierta *informalidad* permitiendo ciertas composiciones *estructurales* fuera de lo oficial dentro de la propia organización

1.1.2 LAS ORGANIZACIONES VISTAS COMO SISTEMAS SOCIALES

Esta teoría se explica teniendo en cuenta el comportamiento social del ser humano a lo largo de su vida. Mediante la observación se da cuenta que las personas pasan la mayor parte de su vida o gran parte de su existencia conviviendo en lugares de trabajo, organizaciones de aprendizaje, grupos de entrenamiento deportivo, o se acude a organizaciones para transportarnos, socializar, trabajar y ganar dinero.

Por lo que las organizaciones van a ser meras unidades sociales construidas con un objetivo concreto, y que además van a funcionar igual que el ciclo de vida de una sociedad, se tendrán que adaptar a los cambios que se planteen en el dinamismo de su actividad, o las dificultades que les planteé el mercado para sobrevivir. Por eso el capital humano que la conforma es de suma importancia para conseguir esa adaptabilidad de los recursos humanos a las distintas circunstancias.

1.1.3 LAS ORGANIZACIONES VISTAS COMO SISTEMAS ABIERTOS

Para el estudio del presente trabajo se cree que observar desde esta perspectivas a las organizaciones modernas va ser clave para entender la subsistencia y éxito de las organizaciones por lo que Chiavenato explica se entiende por sistema abierto a las organizaciones en el sentido que los diferentes componentes que la forman a nivel interno

(subsistemas) , están en constante contacto y relación con el exterior con el fin de conseguir sus objetivos estos van a ser la materia prima, proveedores, el uso y gasto de energía, subcontrataciones, los recursos tecnológicos, logísticos, en definitiva los recursos necesarios para que la organización funcione (inputs) que más tarde se transformarán para darles salida añadiéndoles generando normalmente un valor añadido (outputs).

Se resalta la necesidad de además de tener los recursos y capacidad de producción, la necesidad de que las organizaciones sean competitivas, para ello nuestro autor se apoya en las teorías de Hamel y Prahalad ³ que defienden la responsabilidad que tiene la gerencia de actuar con principios innovadores y además ser capaces de identificar unas **competencias centrales** o **esenciales** de diferenciación frente al resto de organizaciones, esto permitiría garantizar un crecimiento de la organización. Como ya se explicó, a medida que el crecimiento sea mayor , mayor tendrá que ser la capacidad de adaptabilidad por lo que se tendrá que identificar las posibilidades y alternativas para ofrecer al mercado que sean distintas esenciales, distintas a las competencias centrales , esto provocará algo esencial para no estancarse y evitar una posible **rigidez central** ⁴(reticencia a acoger o desarrollar otras competencias distintas por negación o subestimar las internas) de esta manera será posible establecer todavía más lazos comerciales y estratégicos con socios potenciales. El desarrollo de una competencia central eficaz va permitir penetrar en el mercado de manera eficiente ofreciendo a los clientes un producto innovador el cual va a satisfacer las necesidades actuales del cliente y además va ser un producto difícil de imitar por la competencia en primera instancia, por lo que ha de estar atenta a desarrollar posibles variantes innovadoras alrededor de nuestra competencia central mediante las cuales sí en su conjunto formen un producto realmente distintivo para ofrecer al cliente. Por lo que los elementos que conforman el sistema van a ser:

- Inputs: consiste en la entrada de elementos provenientes del ambiente que son utilizados los ciclos operativos.
- Procesamiento: Los subsistemas que la conforman van a ser los encargados de transformar los elementos importados previamente, para posteriormente darle salidas.
- Outputs: o salidas proceso mediante el cual el sistema da salida al exterior el producto resultado.
- Retroalimentación o Feedback: es constituida por la acción de retorno y reaprovisionamiento influida por la acción de salida y entrada previas. Es decir va ser positiva cuando las salidas sean mayores que las entradas y estimulen que el sistema siga operando; de lo contrario será un feedback negativo.

En función de cómo una organización se relacione con su entorno podremos hablar de *sistemas cerrados* cuando la interacción con el ambiente en sus flujos de entrada y salida sean escasas y limitadas, no existe un baremo exacto para determinarlo. Por el contrario, los *sistemas abiertos* destacan por la incertidumbre en su interacción con el ambiente ya que el número de flujos y operaciones que los condicionan pueden llegar a ser infinitos por lo que no habrá ninguna norma concreta que permita analizar en particular las interferencias de cada sistema abierto, se las puede comparar con las actuales empresas o ir un poco más allá y compararla con un ser humano u organismo vivo.

³ HAMEL G; PRAHALAD C.K (1990) “The core competence of corporation”. Harvard Business Review Press. P 79 - 91

⁴ DOROTHY LEONARD-BARTON (1995) “Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the Sources of Innovation”. Harvard Business Review Press. P 91 - 93

En sus procesos de adaptación a este ambiente tan cambiante los componentes que los conforman tendrán que hacer un esfuerzo constante para adaptarse a los cambios en el ambiente, por eso, también se ha de tener en cuenta el funcionamiento y adaptabilidad de los componentes internos que son los responsables de la transformación de los flujos de entrada en flujos rentables de salida que favorezcan la supervivencia de las organizaciones.

Haciendo una clara exposición lo que se pretende hacer entender el profesor Idalberto en sus teorías es la complejidad a la que están expuestas las organizaciones, donde “este enfoque de sistemas nos permite percibir cómo en un ambiente complejo y dinámico las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Donde estas interrelaciones provocan una *integración sinérgica* del sistema de manera que **el todo es mayor** que la suma de las partes⁵” sin olvidar que las organizaciones como sistemas abiertos interactúan constantemente y de forma dinámica con el ambiente.

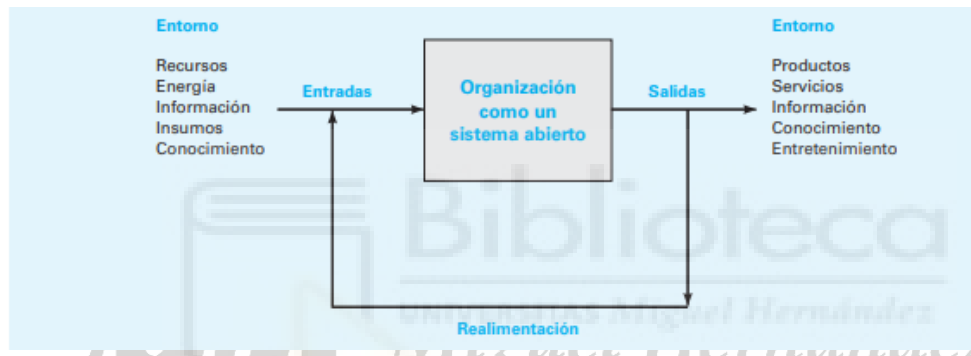


Ilustración 1. La organización como sistema abierto en interacción con el ambiente. IDALBERTO CHIAVENATO “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones P 129”

De su relación con el ambiente se puede decir que los sistemas abiertos son indeterminados e impredecibles, están tan expuestos los cambios en su entorno externo e interno donde las relaciones que lo rodean va a significar que tenga que adaptarse constantemente a éstos estímulos desde su composición interna hasta la modificación de su estructura. La supervivencia de los sistemas abierto depende de la efectividad de su trabajo en la transformación de los insumos de entradas en productos rentables de salida todo esto con un flujo constante de materias primas, información, aprovisionamientos, operaciones que debe mantener para continuar el ciclo de interacción con el ambiente. Para que esto se pueda entender claramente se puede decir que los sistemas abiertos han de presentar una serie de características muy claras:

Homeostasis: va ser la capacidad de las organizaciones para garantizar su supervivencia en un entorno dinámico y cambiante del entorno. Se consigue con una

⁵ IDALBERTO CHIAVENATO (2009): “Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones” MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 12-13

eficiencia en los mecanismos internos que garanticen un equilibrio dinámico en relación con el ambiente

Adaptabilidad: a diferencia que la homeostasis, se producen cuando se rompen los equilibrios internos y la organización lucha para volver conseguir otro equilibrio distinto. Para poder conseguirlo el sistema y su funcionamiento interno tiene que trabajar con eficacia. La consecuencia más positiva de esta adaptabilidad es el impulso a la innovación para conseguirlo.

Morfogénesis: quizás la pueda ser la característica más distintiva de los sistemas abierto, se entiende como la capacidad de modificar su estructura y constitución de forma casi instantánea en función de las adversidades del entorno. Característica que no tienen otros organismos.

Entropía Negativa: se entiende como la tendencia natural a desaparecer, desgastarse, descomponerse y finalmente llegar a extinguirse de todos los organismos, incluido las empresas. Para evitar esto las organizaciones importan o adquieren muchos más flujos o energías del ambiente de la que realmente necesitan. Para poder crear compensaciones con los excedentes.

Sinergia: va a ser el resultado que se da del esfuerzo entre las diferentes partes de los sistemas y subsistemas, por lo que esta “suma” será una generación de valor aportada por el esfuerzo colectivo. Nunca las partes subsistemas por individual podrán conseguir un resultado de igual calidad individualmente por separados, así también el resultado final no será parecido a los resultados individuales sino mucho más complejo.

1.2 COMPOSICION Y PROPÓSITO DE LAS ORGANIZACIONES

Se ha hablado de organizaciones y el medio que la rodea, pero ¿quiénes son sus principales componentes internos y externos? ¿cómo actúan ante el cambio y los retos que se establecen?

Chiavenato cuenta básicamente que en las primeras teorías organizativas se tenían en cuenta los participantes internos exclusivamente compuestos por propietarios, administradores y empleados; pero actualmente esa visión es inconcebible ya que los procesos organizacionales de toma de decisiones se ven claramente influidos por numerosos socios externos o medioambientales que debemos tener en cuenta⁶ : Accionistas o inversionistas que podrán ser parcialmente propietarios y participantes de la organización con el objetivo de tener alguna ganancia futura gracias a su aporte. Los clientes o consumidores que relacionarán contribuyendo con adquisición del output generado.

Se puede observar que los grupos que pueden llegar a influir, relacionarse con los resultados de la organización es realmente grande por lo que las organizaciones deben tener en cuenta y diferenciarlos claramente para poder tomar medidas para poder atender y gestionar los intereses que la rodean. A través de este análisis se va entender que las organizaciones tendrán más claros sus propósitos dentro del mercado en el que participa, a esto se le llama Misión organizacional que para entenderla se dice que no

⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO (2006). “Administración: teoría, proceso y práctica” Elsevier/Campus P 22

debemos confundirla con los procesos de producción planteados, ni con el producto ofrecido sino más bien con la satisfacción o motivación que sienten los socios en ofrecer determinado producto al mercado y, que además, crean que su generación de valor está ofreciendo algo más que un “producto” para sus clientes con ésta motivación el negocio va a ser más sostenible a largo plazo. El desarrollo de una **misión organizacional** sólida y estable va a permitir mirar hacia el futuro con objetivo de acción “inspirador” dice el autor, en la medida que lo sea para todos los socios y todas las personas que la conforman, éstas trabajarán para conseguir el éxito. Para ello el autor se manifiesta como absolutamente necesario *comunicar a todos los grupos de interés hacia dónde va el negocio* con un objetivo y un sentido concreto, además de establecer los plazos para conseguirlos motivando a todos los miembros, se dice que todo esto mejorará la productividad al tener una idea concisa del todo. Se ha de *suponer el éxito futuro y cómo van a gestionarlo* hipotéticamente en el caso de conseguirlo, haciendo esto retroalimentará la organización y la motivación de los grupos que la conforman generando confianza entre los participantes. Además va ser absolutamente *necesario motivar a todos los implicados* a trabajar de una forma conjunta para llegar a ese objetivo en común, el objetivo ha de ser lo suficientemente motivador para que se lleguen a los resultados en condiciones incluso muy exigentes que sólo el compromiso verdadero hará frente por ello la fijación de objetivos concretos hará que ésta coordinación de esfuerzos sea finalmente efectiva. También el autor habla de la necesidad de *inspirar a las personas* a que trabajen conjuntas para la consecución de los objetivos, donde esto se conseguiría a través de la generación de valor que ofrece la organización, esto provocará la el sentimiento de pertenencia, compromiso y realización necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.1 OBJETIVOS Y RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL

Como se viene estudiando la base conceptual de los libros de Chiavenato, donde se hace principal hincapié en la consecución de los objetivos mediante un esfuerzo conjunto, para ello es necesario que exista un **plan** definido por el que versen esos objetivos y propósitos del sistema, en también tiene que existir un **proyecto** por el que las entradas y salidas del sistema garanticen el funcionamiento de este.

Es indispensable que las organizaciones sepan hacia dónde van, es decir de “qué” es lo que ofrecen. Definir su misión y visión estén clara, así como sus objetivos, todo esto sumado al clima organizacional por el que se mueva va ser clave para generar socios y conseguir lo que se proponen. Sin tener nada de esto claro las organizaciones serian un caos y no dependen de sus acciones para conseguir el éxito.

Pero para qué sirve o es útil la fijación de objetivos en una organización, más allá de ser la situación final deseada⁷, se explica de la siguiente forma:

- Sirven para establecer las *líneas* que han seguir de los participantes.
- Estos objetivos van a *legitimar* todas las actividades del grupo incluso su razón de ser.

⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) “*Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 19-20

- En la medida que la eficiencia y rendimientos de los objetivos sean mejores, éstos servirán como modelos a seguir por los participantes.
- Los objetivos serán la *unidad de medida* para la medición de la productividad.

Se puede decir entonces que para las empresas éstos objetivos fijados han de ser su razón de existir, forma de actuar y operar, que representen un orgullo para sus miembros y participantes externos tienen que ser necesariamente dinámicos, y en general el autor expone que éstos han de buscar: Satisfacer a nivel social con los bienes y servicios ofrecidos además de favorecer a una empleabilidad productiva para el sistema económico en general, por lo que indirectamente tendrán esa responsabilidad debe incidir directamente en mejorar el bienestar de la sociedad empleando racionalmente los recursos en sus procesos productivos dando una salida “justa” a los inputs empleados en el proceso y finalmente pero no menos importante deben crear un ambiente que permita la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

Se ha de destacar, en o mencionado el párrafo anterior, que las organizaciones no van a buscar conseguir solamente un objetivo, puesto que éstos nunca van a ser estáticos, sino mas bien al contrario éstos son muy dinámicos ya que las organizaciones están en continuo contacto con su ambiente externo e interno por lo que han de ser capaces de modificarlos en función a los cambios que vayan produciéndose y además a su vez han de satisfacer las necesidades de todos. Oficialmente los objetivos organizacionales han de comunicarse mediante los estatutos, reuniones oficiales de la empresa es decir han de hacerse oficiales de manera pública.

Es de suma importancia y ha de entenderse que las organizaciones se han de comportar u operar de manera racional vinculada a los medios que tiene para conseguir las cosas, los métodos y procesos que emplean por lo que los objetivos plantados han de ajustarse a toda la composición y procesos que se empleen, es decir han de ser coherentes. En la medida que las organizaciones utilicen la mínima cantidad de recursos para conseguir sus objetivos (eficiencia) éstas serán mas rentables, pero esta eficiencia solo se puede alcanzar mediante la adecuación correcta de los recursos (coherencia en la asignación de recursos según los métodos y procesos empleados), en sus libros el profesor resume esta explicación en una frase brillante “*La eficiencia es el resultado de la racionalidad*”⁸.

1.2.2 ORGANIZACIONES, ENTORNO Y SU ESTRUCTURACIÓN

En este apartado el autor explica que para entender cómo se estructuran las organizaciones a nivel general se ha de comprender primero que éstas están sometidas a continuas *presiones externas* proveniente concretamente del **ambiente** en el que opera, estos obstáculos serán el entorno de su macroambiente, conformado por factores: de características sociales, presiones y burocracia política, los tecnológicos, legales, la cultura del país en el que opere Es decir que serán aquellas presiones que le den la sociedad en la que trabajen y muchas veces son impredecibles y muy difíciles de controlar y conocer profundamente para las organizaciones. Luego se explican los obstáculos del microambiente, que serán aquellos inconvenientes más relacionados directamente con la organización, como el sistema de aprovisionamiento de recursos, la gestión del cliente y

⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO (2006) “Introducción a la Teoría General de la Administración” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 160

los problemas derivados con los consumidores, y también las operaciones con relación a las tareas de entradas y salidas de productos, como gestión de los proveedores de recursos, la relación que tenga la empresa con los organismos estatales reguladores de normas. Por lo que se puede ver, se intenta reflejar la complejidad que conlleva la gestión y correcta organización en condiciones siempre cambiantes y que suponen un desafío constante generado por la incertidumbre de entorno ambiental.

Para hacer frente a todos estos desafíos, el autor hace especial mención al hecho que las organizaciones se van a descomponer en tres niveles:

- **Nivel Institucional**

Es el nivel encargado de la estrategia y toma de decisión organizacional, por lo que sus responsables serán los que tomen decisiones y decidan cuales han de ser los objetivos y las estrategias para su consecución. Este nivel va estar en contacto directo con la incertidumbre del entorno ambiental que se describió anteriormente, por lo que tienen que estar capacitados para enfrentarse a ella haciendo lo posible para actuar anticipándose a los desafíos futuros que les proponga el ambiente. Es el nivel organizacional más alto, la cúspide.

- **Nivel Intermedio**

En este nivel se encuentra la parte gerencial, tendrán la tarea de ejecutar las pautas decididas por el nivel institucional en el área operativa de la empresa. Es decir, van a ser los encargados de ejecutar las estrategias diseñadas de manera eficiente para poder conseguir los objetivos han de definir al detalle las tareas operativas de la empresa encargándose de la vigilancia y también de ejecutar los procedimientos operativos de trabajo de manera eficiente.

- **Nivel Operacional**

Está constituida por el área más técnica de la organización y son los encargados de la realización de las operaciones actividades del día a día en la empresa. Esta área está compuesta por los equipos de trabajo, instalaciones, líneas de producción, oficinas, atención al público, todo aquello que se relacione con la elaboración de productos o servicios de la organización.

Los tres niveles tienen que funcionar de manera conjunta y lo idóneo es que entre ellos no existan limitaciones definidas entre ellos, lo más importante es que formen parte de la división del trabajo organizacional.

Profundizando en la teoría de la estructuración de las organizaciones Chiavenato la expone su diciendo que las estructuras organizacionales “constituyen la forma de, dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización y ésta misma va ser eficaz en la medida que facilite a las personas a conseguir los objetivos y eficiente si lo hace con el uso mínimo de recursos”⁹, por lo que será la máxima responsable de la articulación eficiente de todos sus participantes, a fin de que se consiga las metas y propuestas más deseadas. Antes de adoptar una estructura u otra se ha de tener en cuenta los objetivos, entorno, necesidades, tecnología, estrategias etc por lo que la estructura ha de ser la más idónea posible adecuándose a los planes establecidos por la gerencia. Los modelos de organización que destaca son:

⁹ CHIAVENATO, IDALBERTO: “Administración en los Nuevos Tiempos” P 366-368

1.2.3 Estructura Simple

Definida como el tipo de organización primigenio y rústico, muy común en la pequeña empresa o negocios que emergen, sus características son:

- Autoridad centralizada: El propietario controla todo y es el único que posee autoridad.
- Sencilla: escasas reglas, pero y responsabilidad definida claramente.
- Jerárquica: Al ser una organización horizontal solo existe uno o dos niveles jerárquicos
- No hay departamentos, al ser una organización poco compleja.
- Amplio margen de control: es decir que cada jefe tiene muchos empleados a cargo.
- Ágil y flexible: al ser pequeña puede responder a los desafíos del entorno rápidamente.

Se expone como principal desventaja de estas estructuras el hecho que toda la autoridad esté centralizada puede conllevar al estancar el crecimiento y se adopta mucho riesgo al delegar tanta responsabilidad a una sola persona.

Como ventajas de estas se habla de la capacidad que tienen las grandes organizaciones de aprovecharse del entorno simplificando y dividiendo sus operaciones en pequeños grupos de trabajo estratégicos para penetrar en el mercado mas eficientemente.

1.2.4 Modelo Burocrático

Se lo define como un modelo que estandariza el trabajo donde las tareas son rutinarias y muy especializadas también predomina la formalidad en los canales de comunicación, se destaca por una autoridad bastante centralizada ya que serán los altos mandos y después los intermedios los encargados de la toma de decisión. Las ventajas que se pueden encontrar estas estructuras son:

- La aplicación de la racionalidad, que ese explicó hace unas páginas, para fijar y lograr objetivos.
- Al estar bien definidos las funciones de los puestos de trabajo, los empleados conocen con exactitud sus tareas.
- Los canales de comunicación son ágiles debido a la especialización de la tarea.
- La estandarización de las rutinas y los procedimientos están bien definidas. Siempre se harán de la misma forma.
- Se garantizan que la organización siempre continúe, ya que el personal puede sustituirse sin mayor problema que la adaptabilidad técnica al puesto.
- Las decisiones se toman sistemáticamente en los mismos momentos y circunstancias, por lo que favorece a la constancia en las responsabilidades.

Por otro lado, los puntos negativos del modelos los explica, que la alta especialización de las tareas puede hacer perder el foco en los objetivos organizacionales, lo que puede desembocar en problemas para la empresa entre las distinta unidades que la conforman. Suelen ser modelos rígidos por lo que se complica su adaptación al cambio. En definitiva, para el experto en la materia éste modelo no tiene en cuenta la conducta humana, por lo que lo enfoca desde un punto de vista obsoleto para los tiempos actuales.

1.2.4 Estructura Matricial

Se trata de una estructura mixta que se estructura en dos departamentos claramente diferenciados: departamento funcional y el departamento de productos. Este desdoblamiento en la estructura también provoca una doble línea de autoridades. Por lo que todos las unidades y miembros de la organización dependen de las dos líneas de mando, la gerencia funcional y la de producto.

Las ventajas de ésta estructuras insta en la coordinación que se consigue de los especialistas en tareas determinadas con sus especialidades y a su vez con el departamento de organización por productos. Por lo que se facilita coordinar tareas complejas simplificando su dificultad.

Existe una gran comunicación en este tipo de organizaciones por lo que suelen ser flexibles y adaptables al cambio.

En estas organizaciones el personal es capaz de realizar tareas en varios departamentos de la empresa y no los mantiene encerrados en uno solo. Lo que conlleva una mayor satisfacción en el grupo. Suelen utilizar los recursos de una manera muy eficiente por lo que ofrecen economías a escala.

Cómo posibles desventajas se expone que la doble línea de mando puede llegar a ser un problema en determinadas situaciones, como *conflictos de poder*¹⁰ entre los gerentes y en algunos casos no queda claro para los miembros de la organización de quién depende exactamente.

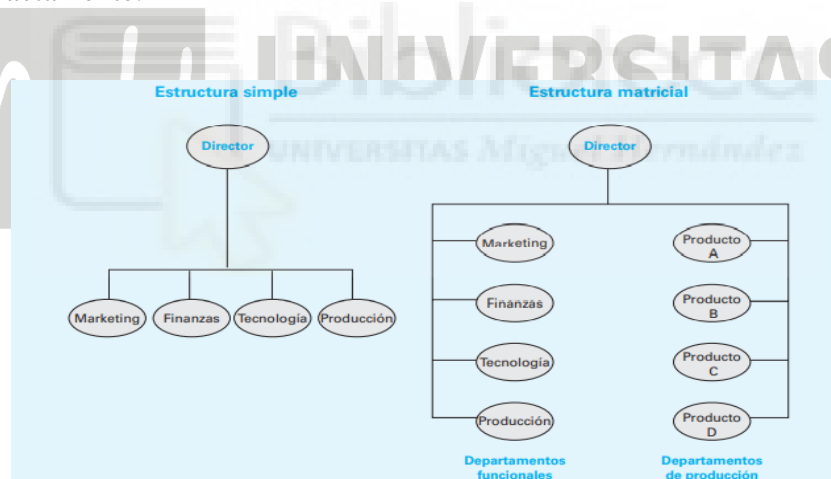


Ilustración 2. La organización como sistema abierto en interacción con el ambiente. IDALBERTO CHIAVENATO “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones” 129

Además de que se destaquen en sus libros estos dos modelos estructurales, el profesor Chiavenato hace especial hincapié en otras formas organizacionales modernas que ofrecen una mayor eficacia por las tendencias actuales del mercado global:

¹⁰ IDALBERTO CHIAVENATO (2009) “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A P110-111

1.2.5 Estructura en Equipo

En este tipo de estructuras se busca descongestionar a los altos grados de responsabilidades que suelen recaer en los gerentes de otros modelos con cadenas verticales. Se consigue coordinando, integrando, y eliminando barreras entre los departamentos en definitiva descentralizando totalmente la toma de decisiones, optando por que cada grupo formado por la organización tome sus propias decisiones. En estas organizaciones existen equipos encargados de unidades concretas de estrategias con sus propios objetivos y por supuesto libertad de cómo conseguirlos.

Se expone a este modelo como complementario al obsoleto modelo burocrático, la estructuración por equipos conseguiría eliminar las rigideces del viejo modelo haciéndolo más ágil y adaptable al cambio. Muchas empresas tecnológicas lo utilizan para desarrollar ciertos productos y servicios con los objetivos concretos, una vez conseguidos lo normal que los equipos se disuelvan y se formen otros con nuevos fines.

Como principales ventajas de este tipo de estructuras organizativas se encuentran la mayor colaboración entre departamentos favoreciendo el compromiso de los empleados, son estructuras flexibles y equipos de trabajo muy dinámicos donde los tiempos para resolver problemas, adaptaciones al cambio del entorno o incluso las tomas de decisiones suelen ser rápidas.

Por otro lado, una excesiva descentralización o la coordinación de varios equipos de trabajo puede resultar problemático, y suponer inconvenientes en la estructuras por equipos.

1.2.6 Estructura en forma de Red

Se destacan por ser normalmente organizaciones pequeñas, la cual su estructura es totalmente descentralizada, y no existen departamentalizaciones en sus actividades ya que se dedica íntegramente a su objetivo y actividad central, todas las otras las deja en manos de empresas subcontratas. Estas organizaciones no se centran en adquirir grandes Activos en sus capitales, prefieren alquilarlos (instalaciones, maquinaria, trabajadores, marketing, distribuidores,) siempre buscando un coste bajo, y máxima flexibilidad. Actualmente ejemplos claros son las compañías virtuales que contratan absolutamente todos los servicios, no es necesario poseer instalaciones ni equipos físicos para existir necesariamente.

Lo que se intenta transmitir en definitiva es que las organizaciones han de tener una estructuración integral, donde todos los miembros y participantes estén conectado sinérgicamente. Por otro lado, el diseño organizacional, estructura y los mecanismos de funcionamiento tienen que adoptarse en función de las tareas, objetivos de la organización, actividad a la que se vaya a dedicar la empresa, y además teniendo en cuenta la misión y visión corporativa de la misma. Se nos muestra a medida que se exponen los modelos organizacionales que actualmente se está avanzando hacia modelos simples, donde la flexibilidad y la importancia del capital humano con su versatilidad y capacidad son los protagonistas de las nuevas generaciones organizacionales.

1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como ya se ha visto en los puntos anteriores, una organización además de tener un objetivo, un diseño estructural óptimo también es necesario que sus recursos se gestionen de manera eficiente para llegar al éxito. Por ello en este punto se va a proceder a hablar de la administración coordinación de todos estos recursos en con especial hincapié en los humanos, ya que es uno de los temas que más se abordará en este trabajo.

El deber de la Administración será el de coordinar todos los recursos que posea la empresa, en aras de resolver cualquier conflicto, colaboración, coordinación, gestión de personal, materia prima, agentes externos, expansiones, fusiones, dinerarios... de la manera más eficiente posible.

Los recursos organizacionales los clasifica en los siguientes grupos:

- **Recursos Físicos y Materiales**

Se trata de los más necesarios y esenciales de una empresa compuesto por los espacios físicos como, las instalaciones, oficinas, naves, terrenos, tecnología, fabricas, también están incluidos los procesos de producción y trabajo empleados, en consecuencia, también todos aquellos bienes y servicios ofrecidos al mercado. Cuando se habla de tecnología como recursos material o físico se hace referencia todo lo tangible, ordenadores, maquinas, vehículos etc.

- **Recursos Financieros**

Está compuesto por todo el dinero en forma de efectivo que pasa por la organización o fuentes de capital inmediata como préstamos, pago por nuestras operaciones o bienes, o también por el capital efectivo aportado por los socios. El recurso financiero va ser clave para la financiación y abastecimiento de todos los otros recursos con el fin de lograr los objetivos, hacerlo de una manera eficiente define en cierta parte el éxito en su gestión.

- **Recursos Humanos**

Formado por las personas a todos los niveles y cargos dentro de la organización, ya sean gerentes, directivos o empleados. Es el recursos más dinámico y versátil de la empresa, con capacidad de decidir y gestionar todos los demás recursos que posee la organización, por lo que serán los encargados de llevar al crecimiento y éxito organizacional. Chiavenato incluso va más allá en su apreciación, y define a las personas como “copartícipes”¹¹ de una organización ya que considera que aporta un valor mucho mas valioso que un recurso en sí, rasgos como la personalidad, ambición, experiencia motivaciones, la capacidad de resolver conflictos, adaptación serán mucho más valiosas que cualquier otro

¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) “*Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 81

- **Recurso Mercadológico**

Está constituido por los mercados donde la organización opera y ofrece sus bienes y servicios, por lo que este recurso engloba tanto las técnicas de penetración de mercado como las de venta, marketing, los análisis del mercado evaluados, así como todas las acciones de control tomadas por la empresa como los análisis de consumidores o previsiones de ventas. Nada tendría sentido sin estos recursos, ya que sin clientes, ni mercados y sin operaciones para la ejecución y control de los mismos ninguna organización tendría un fin.

- **Recursos Administrativos**

Lo comprenden todos los medios de organización con los cuales las organizaciones controlan y coordinan todos los recursos. Para que se puede entender se nos explica que cada recurso (humano mercadológico o financiero) ha de ser gestionado por personas básicamente ya que van a ser capaces de hacerlo de una manera eficiente y eficaz, por lo que la tarea reclutamiento de personal , llevada a cabo por los Recursos Humanos, conlleva una gran responsabilidad para las organizaciones: incorporar personas que tengan la capacidad y especialización en controlar y procesar sus recursos concretos va a ser clave para optimizar el funcionamiento.

1.3.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Cuando se habla de competencia organizacional, se hace también partícipe al punto anterior, a la administración de los recursos humanos. Pues el autor quiere que se entienda claramente que las organizaciones han de tomar las decisiones adecuadas para conseguir desarrollar, aportar valor agregado, o un factor diferenciador para las organizaciones para conseguir el éxito.

No va basar la rentabilidad de los procesos productivos además los activos de la organización han de estar asignados y organizados de una manera sinérgica con las capacidades de la organización y las personas o colectivos más adecuados para que hagan uso de los mismos desarrollando conocimientos y funciones específicas a través de la organización que permita una diferenciación del resto de competidores, ésta va a ser la manera eficiente que va tener una organización de conseguir una *ventaja competitiva*.

Conseguirla no es nada fácil, para explicarlo mejor Chiavenato se apoya en las teorías de Prahalad y Hamel los cuales ya anticiparon la necesidad de dar una coherencia y racionalidad a la distribución de los recursos desarrollando una estructura dinámica, productiva, que tenga adaptabilidad a los cambios, es decir que tenga una red compleja de funcionamiento específico difícil de imitar por los competidores. También explica que las **competencias esenciales** (de la teoría de Prahalad y Hamel, definida como “*el conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional*”¹²) de las organizaciones también van a ser la clave para generar nuevos negocios o de evitar el estancamiento de los proyectos en la medida que además de crearlas sean capaces de reclutarlas externamente para sus necesidades. Una competencia es esencial cuando tiene

¹² CHIAVENATO IDALBERTO “*Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones*” MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A P 121

que ver directamente con el producto o servicio final que ofrece la organización competitivamente, y que afecte directamente a los grupos de interés más directos¹³:

- Valor Percibido: Son las que otorgan un valor excepcional al cliente. Aquella cualidad a la que el cliente da un valor por encima del resto de las otras cualidades que rodean al producto o servicio y que siempre pondrá por encima a pesar de cualquier otra oferta.
- Diferenciación respecto a los competidores: aquella cualidad única, como la marca, la tradición, la forma, que hacen de nuestro artículo único y distintivo de la competencia.
- La capacidad de expansión: aquellas competencias que con su desarrollo permiten que la organización avanzar a nuevos mercados o líneas de productos.

Por sus cualidades única las competencias esenciales permiten el acceso a mercados, satisfacción del cliente y además si se combina con las habilidades y estrategias necesarias, se podrá crear un producto único identificable por ser muy *valioso, Raro, difícil de imitar e insustituible*. Todas son cualidades que dan un valor estratégico valioso en la medida que la competencia no puede copiar ni imitar fácilmente todo el proceso corporativo empleado para conseguirlos.

Por lo que las competencias esenciales van a ser esenciales para la consecución de los objetivos, ya que aportarán una competitividad única a las organizaciones, y además administrar todos los recursos necesarios para conseguirlos es solo posible gracias al trabajo y talento humano de los trabajadores.

Además de considerar a las estructuras organizacionales, su cultura, misión y visión de suma importancia, en sus libros nos explica que gestionar ese talento humano clave para las empresas es esencial, por ello en sus libros, Chiavenato hace referencia a los estilos más importantes así como las tendencias actuales en la Administración de los Recursos Humanos encargadas de la gestión del conocimiento para el profesor las más destacadas son la teoría X y la teoría Y de McGregor, la teoría Z de Ouchi, y también se estudian otros enfoques del estilo administrativo centrados en cómo las organizaciones gestionan los empleados los llamados Sistemas de Administración por Rensis Likert que ofrece distintos sistemas de gestión teniendo en cuenta la infinita variedad de circunstancias cambiantes que tiene una organización más relacionados con a toma de decisión, la comunicación y las relaciones entre personas así como el sistema de compensación y sancionador que pueden motivar de distintas maneras al personal. El autor hace especial mención a estos pensadores que pueden servir de referencia para entender su enfoque humanista, se trata de autores cuyas teorías que intentan entender y el comportamiento organizacional a través de teorías que estudian la motivación y conducta de las personas que la componen.

¹³ CHIAVENATO IDALBERTO “Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones” MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A P 122

1.3.2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el área encargada de entender, procesar e intentar solucionar los conflictos más diversos dentro de la organización, se diferencian conflictos que se encuentran en el área interna de la organización y los externos.

Entre las diversas técnicas utilizadas, se distinguen aquellas que se aplican directamente sobre las personas y otras que influyen indirectamente en ellas, ya sea porque influyen en su puesto de trabajo o en los procesos. Se interpreta que la Administración de recursos humanos nunca tendrá un carácter estático en la forma de proceder, sino que depende de las situaciones, el ambiente, tecnología, las filosofías de la empresa, los procesos empleados ...es decir un número de elementos variables y volátiles que pueden cambiar la forma de organizar la ARH. Cuanto más eficiente sea la administración de los recursos humanos más probabilidades habrán de lograr condiciones para que las personas consigan los objetivos marcados

Las organización de la ARH puede ser centralizada, suele darse en empresas que tenga departamentos de recursos humanos en cada unidad de producción (o local, fábrica,) dispersa en distintas ciudades , éstos subdepartamentos de RH dependerían directamente del superior con mayor autoridad encargado de la dirección general. Las ventajas de este tipo de gestión radican en el hecho que gracias al área centra se es capaz de unificar y aplicar las mismas directrices en los distintos centros. Las distancias y las demora en la comunicación o e desconocimiento de los problemas específicos de cada centro por parte del departamento superior, pueden ser las grandes desventajas

En otras ocasiones la ARH se a encontrar en el nivel más alto de jerarquía dentro la dirección y son los encargados de la toma de decisión también a este respecto.

En otras el departamento de recursos humanos pertenece a un área intermedia de responsabilidad que no toma decisiones directamente, sino que reporta a la alta dirección sobre las posibles soluciones de recursos humanos, por lo que a veces existe la problemática que en la alta dirección no tenga la capacidad de solucionarlos.

A un nivel parecido también lo existe en el nivel intermedio, con la misma responsabilidad de un modo más directo, de los problemas y posibles soluciones o implementaciones de RH al nivel jerárquico superior. La diferencia radica en que la presidencia toma conocimiento de la situación decidiendo avalar o no las decisiones del departamento de recursos humanos, dando vía libre para aplicar las medidas pactadas, se nombra a esta función como la de Staff de asesoría que el autor la considera indispensable y también lo será para el presente trabajo debido a que la orientación más práctica del mismo va dirigida al análisis de las acciones y consecuencias de estas tomas de decisión.

1.3.3 FUNCION DE ASESORÍA (STAFF) Y RESPONSABILIDAD DE LÍNEA

En las grandes organizaciones existen desajustes entre las decisiones y las aplicaciones de estas en los distintos niveles de la empresa. Para evitar estos desajustes es necesario que el presidente colabore con su equipo directivo las decisiones entorno a los recursos y la organización. Algo igual ocurre con el ARH, se dice que es responsabilidad de line y de staff en la medida que cada gerente dentro de sus competencias de acción debe ser el encargado de la toma de decisiones en todo aquello

que involucre a los empleados. Debe supervisar, ordenar, trasladar los nuevos objetivos y establecer lo que espera de los empleados, en esta medida se explica que cada gerente tiene *una responsabilidad de línea* para con sus empleados.

Es aquí donde entra en juego el departamento de Staff o asesoría, creado para que cada uno de los gerentes tomen decisiones lo más ajustadas y coordinadas posibles a los órdenes superiores, por lo que su papel es orientar para que todos cumplan las mismas normas y procedimientos. Las acciones más habituales de un staff suelen ser la del reclutamiento, la selección capacitación, análisis, evaluación y diseño de puestos, políticas de recursos humanos, ... los gerentes han de ver al Staff de asesoría como un ayuda especialista en temas de decisiones en recursos humanos que exista una buena relación y comunicación entre gerentes y staff es clave para el funcionamiento idóneo de la organización.

Debe entenderse que los miembros de recursos humanos del Staff no han de ser los encargados de dar órdenes directas a lo subordinados ya que esta responsabilidad recae sobre cada jefe o gerente de grupo, estableciendo así una línea de autoridad intrínseca de comunicación dentro de la organización.

El éxito del ARH va radicar en el hecho que las asesorías que ha de hacer siempre sean fruto de una petición directa de los gerentes o los jefes y éstas nunca sean impuestas deliberadamente a las líneas o los subordinados.

1.3.4 PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de procesos dentro de la ARH se hace referencia a las distintas formas que se emplean para la selección de personal captarlas en el mercado para después formarlas, introducirlas, capacitarlas y desarrollar sus habilidades para trabajar luego en la organización destino, la calidad con la que se hagan estos reclutamientos puede mejorar significativamente las competencias de la organización.

Se distinguen cinco procesos de administración de recursos humanos, el de integración, retención, organización, desarrollo y el de auditoria de personas, los cinco han de estar perfectamente integrados entre si, ya que sus actuaciones afectan unos a otros creando ajustes y desajustes dentro del sistema.

La idea es que mediante estos procesos se reclute personal, para que sean capacitadas y desarrollen tareas específicas dentro de la empresa, una vez conseguido se buscará retener al personal más valiosos haciendo un seguimiento y valuación de su desempeño periódicamente. Cabe destacar que los procesos no siempre suceden de la misma manera, sino que también e tratan de variables que dependen de la situación, el ambiente, el mercado, las necesidades, los valorar o requisitos humanos, por lo que son muy variables.

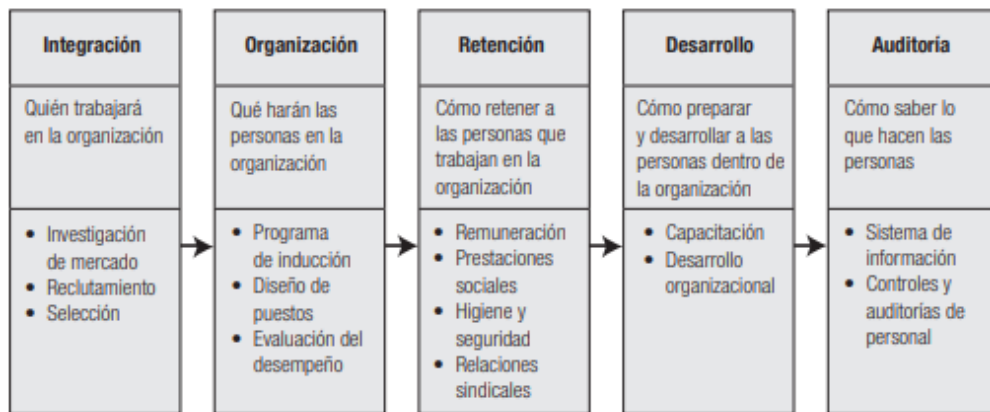


Ilustración 3 "Proceso Global de La ARH"

IDALBERTO CHIAVENATO "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano en la Organizaciones P119"

1.3.5 LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos surgen ante la necesidad de controlar las reglas adoptadas por la organización se van a asegurar de que se apliquen racionalmente en función de los objetivos fijados por la organización. Tienen la función de evitar que los miembros de la organización realicen incorrectamente sus funciones, y sean capaces de, siguiendo las reglas, solucionar problemas por sí solos, es decir que proporcionan condiciones favorables a los miembros de la organización con el fin de lograr los objetivos.

Se desarrollarán las políticas en función a la necesidad y objetivos de las empresas, según qué objetivos aborde serán las siguientes¹⁴:

- Política de Integración de Recursos Humanos.
- Políticas de organización de recursos Humanos.
- Políticas de retención de los Recursos Humanos.
- Políticas de desarrollo de Recursos Humanos.
- Políticas de Auditoría de Recursos Humanos.

Gracias a ellas las empresas van a tener implementados procedimientos concretos, que van a servir de base de conocimiento para los empleados, por lo que tendrán nociones concretas de cómo realizarlas de forma coherente y con garantías. Una implementación efectiva de estas políticas genera valores organizacionales éticos y morales mediante los cuales los participantes de la organización van a sentirse tratados de una manera justa y equitativa.

¹⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) "Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones" McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 122-123

A continuación, analizaremos cómo los define el profesor Chiavenato a cada uno de estos sistemas, se deberá prestar especial atención a estas teorías ya que en el presente trabajo se estudiará la aplicación de estas Políticas del grupo Restalia en su franquicia TGB. Con el objetivo de sacar conclusiones al respecto e indicar las posibles mejoras que podrían efectuarse desde el punto de vista teórico estudiado en este trabajo.

1.4 SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el sistema encargado de proveer las personas que forman la organización y realizan el trabajo dentro de las mismas, el reclutamiento y la selección se hace a través de una investigación previa del mercado laboral. Cuanto más se ajuste el personal a las necesidades de la organización y mayor sea el talento de los recursos humanos, mejor funcionará la empresa.

Para que se pueda entender todo este proceso es necesario tener nociones de dónde realiza su actividad la organización, por lo que analizaremos distintos ambientes que es donde operan las organizaciones adquiere, recaba y analiza información muy útil para tomar decisiones, adquiere recursos materiales, equitación, o directamente las barreras legales establecidas por cada sistema suponen limitaciones impuestas etc.

El ambiente tiene muchísimos aspectos a considerar como vimos en el párrafo anterior, pero especificaremos y se centrará la atención en los sistemas de entrada y salidas de recursos humanos y se analizará el ciclo dinámico que supone en la empresa, esos serán el mercado de trabajo y el de recursos humanos son muy distintos uno del otro pero ambos se entrelazan e interactúan.

1.4.1 EL MERCADO DE TRABAJO

También mercado de empleo, lo componen las diferentes ofertas de trabajo que publican las organizaciones para cubrir vacantes de personal, es decir son las oportunidades de empleo que generan las empresas. Existen diversas categorías o sectores, como los automotores, financieros, servicios, higiene, salud... etc. Además, cuantas más empresas se aglutinen en un determinado sector geográfico, creando empleo, mayor será el potencial de las nuevas contrataciones.

El mercado de trabajo se rige por la ley de oferta y demanda de empleo, donde la oferta de trabajo serán los puestos ofrecidos por las empresas y la demanda será representada por las plazas a la que aspiran las personas desempleadas. El mercado laboral puede presentarse en tres situaciones distintas donde *a) La oferta sea mayor a la demanda. b) Que la oferta y la demanda estén equiparadas. c) Que la oferta sea menor que la demanda de empleo.* Se trata de situaciones realmente complejas tanto para las empresas como para las personas que demandan empleo.

Resulta muy interesante el análisis del profesor Chiavenato donde explica que en atravesamos una época donde el sector servicios se encuentra en pleno auge, desbancando así al industrial ya que las personas y los puestos de trabajo son más prolíferos en el sector de servicios, pero es incapaz de generar tanta oferta de empleo y preocupa el desempleo en muchos países. Por otro lado, la automatización de los puestos de trabajo a aumentado

en el sector industrial y se prioriza la capacidad intelectual en detrimento a la capacidad física debido al uso de las tecnologías en gran parte. Como tercer apunte pone en valor supremo al “conocimiento”, superando al potencial financiero ya que las personas con el talento suficiente para saber cómo y cuándo utilizarlo marcarán la diferencia.

1.4.2 EL MERCADO RECURSOS HUMANOS

Se encuentra conformado por las personas que están trabajando y por las personas disponibles para trabajar o en desempleo, se los puede tratar como candidatos potenciales que serán aquellos que desde el principio van a ofrecer un rendimiento alto en la empresa independientemente si ya tienen trabajo o no, también se encontrarían los candidatos reales todas aquellos sujetos que busquen activamente empleo o cambiar de trabajo.

Se debe comprender que ambos mercados tanto el de recursos humanos como el de trabajo se comportan como un reflejo y se retroalimentan el uno del otro, a través del reclutamiento de personal habrá un flujo de personas entre los mercados, a esta situación Chiavenato la denomina Rotación **de Personal**¹⁵, analizar esta fluctuación entre el ambiente y las organizaciones va ser un punto muy importante de este trabajo.

Las organizaciones van a tener que preocuparse de procurar el personal adecuado y necesario para que toda la productividad de la empresa se mantenga en niveles rentables de calidad. Por eso va ser clava el estudio del siguiente punto.

1.4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal viene dado tanto por medio del interés que tienen las personas de formar parte de determinadas organizaciones como así también el interés que prestan las empresas a determinados perfiles de individuos, y qui surge el reclutamiento y selección como proceso de elección atracción y selección.

Las organizaciones lanzan sus ofertas de empleo al mercado de recursos humanos iniciando el reclutamiento se va a ocupar de obtener mediante distintas técnicas información sobre los posibles candidatos que consideren más adecuados para cubrir los puestos ofrecidos, a esto se le llamará selección del personal. El objetivo del reclutamiento por tanto será el de proveer a las empresas de las personas necesarias para conseguir los objetivos planteados. Para realizarlo correctamente se debe averiguar qué personal es el que necesita la organización en ese momento, por lo que deberá buscar en el mercado de RH las personas necesarias empleando distintas técnicas para su reclutamiento que también se estudiarán.

Se debe concluir asimilando que el reclutamiento va tener una serie de fases que se explicaran a continuación son muy concretas y necesarias para realizar la incorporación de personas de manera sistemática y estructurada acorde a las necesidades de la organización.

¹⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) “*Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 135-137

1.4.3.1 INVESTIGACION INTERNA Y PLANEACIÓN DE PERSONAL

Antes de empezar cualquier tipo de reclutamiento las organizaciones deben estudiar qué y cuáles van a ser los recursos humanos necesarios para cumplir las necesidades de producción y consecución de objetivos a medio, corto y largo plazo y además hacerlo de manera constante. Chiavenato llama concretamente a éste el **proceso de planeación de personal** el cual “*será el encargado de anticipar el trabajo necesario, el talento de los recursos humanos para realizar las actividades de la organización*¹⁶”, se trata de un proceso clave y se lo considera de suma importancia ya que controlar las necesidades anticipándose a los problemas y además si se consigue hacerlo incorporando personal de calidad se trataría de un punto clave y estratégico en la estructuración de las empresas y sus puestos de trabajo.

Se nos dice que no en todas las ocasiones el departamento de personal va a ser el encargado de la Planeación de Personal; sino que genéricamente en muchas organizaciones, son los gerentes o responsables de cada departamento quienes tienen la capacidad práctica de determinar qué puestos necesitan estar ocupados y por qué perfil de personal, por lo que estos gerentes harán sus requisiciones de empleados al departamento de personal.

En sus libros el profesor nombra varios modelos existentes que las empresas utilizan para facilitar la planeación de personal, éstos modelos se basan en las relaciones de múltiples variables ambientales las cuales influyen en la organización, variables como la tecnología, recursos financieros, estacionales, modas, así como incrementos de la productividad. Por lo que se debe entender que es una tarea compleja y esta planeación tienen modelos de estudios muy concretos que no se estudiarán más en profundidad en el presente proyecto ya que se focalizará más en las medidas de reclutamiento de personal, el propio personal y el análisis de puestos

1.4.3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Se trata de un proceso que es muy variable en cada organización se efectuará de una forma distinta, se tiene que entender que siempre el reclutamiento de personal no se efectuará por iniciativa del propio departamento de personal, sin que al pertenecer a la línea de Apoyo o Staff, (como ya se vio hace unas páginas), éste solamente se iniciará cuando el gerente de Línea haga una requisición de empleo o personal ¹⁷, en grandes empresas generalmente industriales, esta requisición se tiene que llevar a cabo mediante

¹⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) “*Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 150

¹⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) “*Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*” McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA P 155

un documento por escrito al departamento de personal, en otras empresas los canales de formalidad de la requisición pueden variar y ser más informales.

Una vez analizado el documento o la requisición específica, se buscará al candidato más idóneo mediante diversos medios y técnicas de reclutamiento sondeando el mercado de recursos humanos.

1.4.3.3 Reclutamiento Interno

Es el que se da en el momento que para cubrir determinados puestos de trabajo la empresa utiliza su propio personal para el puesto mediante una recolocación, ya sea por promoción del empleado o porque se lo a transferido de un centro de trabajo de la propia organización a otro. Muchas organizaciones invierten en sus reclutamientos internos, recabando y elaborando bases de datos sobre sus empleados (Exámenes de selección, Evaluaciones de Desempeño, los Programas de capacitación, ...) los utilizarán y se les hará un seguimiento con el fin de poder promocionar al personal de más calidad en el futuro. Para que toda esta información sea correctamente procesada se requiere una óptima comunicación entre el departamento de recursos humanos y todos los departamentos y subsistemas que la conforman.

1.4.3.4 Reclutamiento Externo

Se trata del reclutamiento de candidatos potenciales, desempleados o que tengan trabajo ya en otras organizaciones, es decir cubrir la vacante mediante personas que no forman parte de la organización, las técnicas para ofrecer un puesto vacante en las organizaciones para reclutarlos pueden ser:

- Documentos archivados de reclutamientos antiguos.
- Personal recomendado por trabajadores ya pertenecientes a la organización.
- Muchas veces las empresas anuncian sus vacantes en sus propios centros de trabajo.
- Contactos con asociaciones profesionales. (colegios, CDT, sindicatos...)
- Contactos con las universidades e instituciones académicas
- Conferencias en universidades o ferias.
- Convenios empresariales de cooperación
- Anuncios en periódicos
- Online
- Agencias de Empleo temporal

No siempre se seguirá una técnica concreta muchas veces se puede utilizar una combinación de varias. Se ha de tener en cuenta que según el grado de urgencia en realizar el reclutamiento se emplearán unas técnicas u otras, será costoso para la empresa hacer un reclutamiento de urgencia utilizando Agencias de colocación, por ejemplo; que por el contrario, menos costoso pero que conlleva un trabajo continuo, recabar continuamente información sobre personal potencial disponible creando una base de datos a futuro.

1.4.3.5 Reclutamiento Online

En sus libros Chiavenato no quiere que se olvide del uso del internet como método para acercar personas y empresas, se destaca sobre todo el uso que hacen agencias de

empleo y consultorías de recursos humanos para utilizar la red como base de datos de personas registradas en sus sistemas para optar a los empleos gestionados por las mismas. Las personas interesadas enviarán sus currículos esperando poder optar en algún momento a una vacante laboral que coincida con su perfil laboral.

Este es solo uno de las formas de reclutamiento online pero se destaca la gran utilidad de portales para empresas y trabajadores que genera internet, así también como la creación de bases de datos con trabajadores potenciales tanto internos como externos.

1.4.3.6 Reclutamiento Mixto

Se nos da a entender que en realidad es complicado que las organizaciones empleen un reclutamiento interno o externo exclusivamente, ya que ambos se conectan de una manera indirecta. En el momento que se hace un reclutamiento interno la propia organización tiende a generar una vacante que suele cubrir con un reclutamiento externo. Y cuando el reclutamiento inicial es externo, las empresas van a buscar la capacitación, formación, retención.

Por eso se dice que las organizaciones principalmente optan por un reclutamiento mixto, que se distingue por tres casos concretos:

- Primero un reclutamiento interno, seguido del externo: se le da prioridad a los trabajadores que ya están en la empresa, si no cumplen con las expectativas se recurre a uno externo.
- Un reclutamiento externo, seguido del interno: Se da en situaciones donde las empresas necesitan incorporar rápidamente recursos humanos o no hay tiempo para cualificar a los internos. En el caso de no encontrar el personal óptimo, intentará hacerlo por promoción interna.
- El reclutamiento interno y externo simultáneamente: se da cuando las organizaciones se preocupan por no perder sus recursos humanos que considera valiosos, con políticas de personal interesantes que creen condiciones de competitividad con el personal externo que se ve atraído y desea ocupar los puestos vacantes.

1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

Como ya se ha visto dentro del subsistema de provisión de recursos humanos se encuentra compuesto por el Reclutamiento visto en anterior punto y además queda por profundizar en la Selección de Personal. Se puede decirse que el reclutamiento va tener como objetivo captar mediante técnicas a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes en las organizaciones, en la selección se verá la capacidad de actuar como un filtro para decidir finalmente cuál va a ser el candidato, de entre un grupo captado por el reclutamiento, el que se adecúe mejor a las necesidades del puesto y la organización, por lo que Chiavenato define claramente que se busca solucionar los problemas de la organización en torno a la **adecuación** de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia (**adaptación**) con el que ésta misma se desempeñe en el puesto vacante, por lo que un buen trabajo en torno a la selección instará en la correcta previsión de éstas variables.

Cuando en medio del proceso de selección sean varios candidatos los que cumplen los requisitos demandados por el puesto, el departamento de selección va tener también la tarea de decidir cuál va ser el candidato más adecuado a pesar de que coincidan en

muchos variables y cumplan requisitos y variables similares aptas para el puesto, a este conflicto intrínseco al departamento, el profesor los identifica como la capacidad de comparar y decidir que han de tener. Para que se realice una criba de manera adecuada el departamento debe aplicar una serie de técnicas de selección para finalmente poder proponer a un candidato definitivo.

Para que esta comparación y posterior selección se realice sobre bases coherentes y un criterio sólido, previamente el departamento debe recabar toda la información acerca del puesto a cubrir, con todos estos datos que recaba el propio departamento elabora fichas profesiográficas que consisten en cualidades psicológicas y físicas principalmente que ha de tener el candidato al puesto.

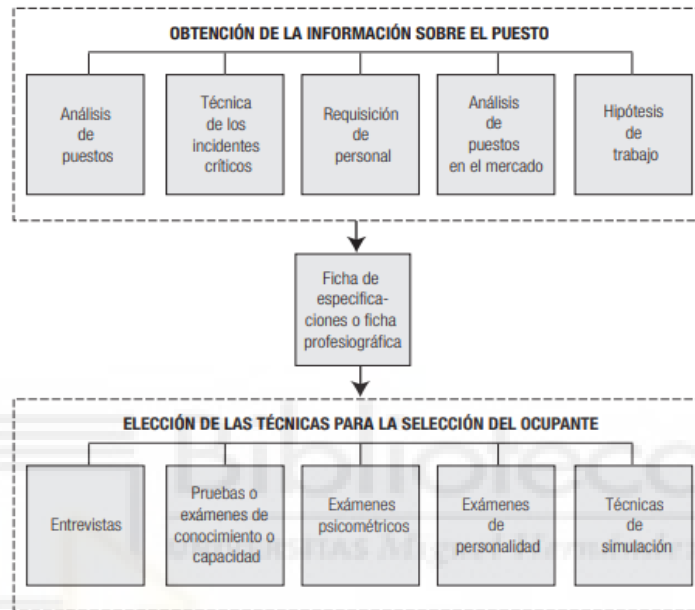


Ilustración 4 "La obtención de información sobre el puesto como la base del proceso de selección"

IDALBERTO CHIAVENATO "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano en la Organizaciones P 174"

Como se puede ver el profesor destaca cinco grupos distintos en sus técnicas de selección, sus principales características serán:

1.5.1 Las entrevistas en la selección

Es la técnica de selección más utilizada por las organizaciones, pero se destaca por su subjetividad e imprecisión, a carecer de una base estrictamente científica. Aun así se la pondera por encima del resto debido a que se trata de un proceso en el que es posible interactuar con el entrevistado (candidato al puesto) y sacar conclusiones de sus reacciones o respuestas en distintos eventos que se le presente.

Al tratarse de un proceso de comunicación es muy importante que para reducir márgenes de errores y se trate de un proceso fiable en el que se pueda confiar es necesario que el entrevistador esté capacitado, la fiabilidad y eficiencia en las mismas se darán en la que se hagan en el tiempo adecuado por candidato y sean elaboradas con objetividad.

1.5.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Se tratan de mediciones acerca de habilidades técnicas o conocimientos que tiene el candidato mediante múltiples pruebas de conocimientos que existen, con esta información se podrá hacer una clasificación según el grado de interés que se tenga en las habilidades e los candidatos.

La información se clasificará mediante pruebas orales parecidas a entrevistas con la diferencia que serán preguntas rápidas y concretas, pruebas escritas que darán respuesta a cerca de conocimientos estudiados por el candidato o pruebas más específicas que pondrán a prueba normalmente conocimientos técnicos y habilidades, existe numerosas variables hasta incluso entrevistadores que se preocupan acerca de preguntas de cultura general.

1.5.3 Test Psicológicos

Se tratan de un conjunto de pruebas encaminadas a medir las aptitudes, habilidades y orientaciones del entrevistado ejecutadas normalmente mediante un sistema de elección escrito. se evalúan los resultados obtenidos y se comparan con estándares de investigaciones científicas. El profesor insiste sobre todo que en este tipo de pruebas se mide la aptitud que serán aquellas cualidades o predisposiciones innatas del entrevistado las cuales lo van a dotar de un potencial concreto en distintas áreas de la vida y el trabajo, por lo que estas pruebas van a ir encaminados en descubrir ese potencial y aprovecharlo para la organización.

Las fichas profesiográficas determinaran los rasgos del perfil psicológico de cada candidato, para buscar aptitudes concretas entre los seleccionados existen diversas pruebas que profundizan en la búsqueda de cualidades.

1.5.4 Exámenes de Personalidad

Analizan las distintas características únicas e innatas en las personalidades de los candidatos, existen test de personalidad genéricos y otros más específicos que van encaminados a descubrir las motivaciones, frustraciones o equilibrios y siempre deberán ejecutarse por la figura de un psicólogo.

1.6 SUBSISTEMA DE ORGANIACION DE RECURSOS HUMANOS: EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Desde el punto de vista de las organizaciones, los puestos de trabajo serán la base de la estructuración en cuanto a las tareas a realizar en la empresa, las personas por otro lado van a observar su puesto de trabajo buscando de alguna manera satisfacer expectativas y motivaciones personales. En lo que al presente proyecto involucra éste será uno de los principales temas a tratar, ya que entendiendo cómo se diseñan y organizan los puestos de trabajo se verá la forma de gestionar sus recursos humanos.

Por su lado el profeso Chiavenato ve a los puestos de trabajo como el lugar en la organización donde las personas realizan todas sus actividades, relacionadas con su posición en el organigrama laboral, la mayoría de las veces esta posición va determinar qué nivel de jerarquía tiene la persona, si se encuentra a mando de otras o no o bien el departamento al que pertenece.

Cuando el autor nos habla de diseño de puesto hace referencia al las tareas y obligaciones que el trabajador ha de cumplir, así como la forma de trabajar que se le asigne y también como se interrelacione con otros puestos laborales que lo rodean, por lo que el fin último en el diseño de puestos de administradores va a ser el de formar unidades de trabajo, departamentos y organizaciones eficientemente. Existen varios modelos utilizados para la gestión y el diseño de puestos los más tradicionales o **modelos clásicos** pioneros que surgieron a principios de siglo XX los cuales seguían criterios mecanicistas y científicos enfocados en la máxima eficacia y viendo a las personas como maquinas prácticamente donde los tiempos reducidos en la producción, el uso de la tecnología, la sencillez en las tareas lo más repetitivas posible. En su época fue innovador y la base del éxito de muchas grandes empresas con el tiempo fue quedando obsoleto y detenido en el tiempo ya que este modelo no tenia en cuenta ni desarrollaba el aspecto humano, cultural, ni tuvo en cuenta los cambios sociales que se fueron dando en época, es en 1930 cuando emergen los **modelos humanistas** como un efecto reacción a los modelos clásicos, en estos modelos se tenían en cuentas factores más humanos y sociales, el liderazgo, las capacidades de los mandos intermedios y altos, el salario del trabajadores así como factores ergonómicos, se empezó a valorar el descanso tanto físico y psicológico del empleado como método clave para incentivar la productividad y es qui cuando se empiezan a hablar de las teorías de las relaciones humanas, básicamente el interés en las personas cobra el protagonismo.

Aunque sí fue algo vanguardista y supuso un desarrollo del personal en la medida que se empezaron a sentir más satisfechas, tratados con cierta moralidad y en cierta forma la productividad se vio incrementado, se ha de destacar que científicamente las teorías humanistas de la época no obtuvieron resultados concretos en cuanto al desarrollo del diseño de puestos en sí mismo, ya que todo lo que trataba está ligada al entorno externo de los puestos de trabajo, además la crítica terminó siendo demoledora argumentando que sus teorías pretendían motivar al trabajador mediante comodidades e incentivos morales y laborales con el objetivo final de que tengan la percepción de poder exigir menos a sus organizaciones.

En el **modelo situacional** mucho más moderno y complejo se tienen en cuenta la estructura organizacional, la persona y la tarea que va a desarrollar, al contrario que en los otros modelos , en éste la estabilidad y objetivos estáticos no van a existir sino que se va a dar por sentado la variabilidad y dinamismo a la que se ven sometidas sus tres variables , por eso el diseño va a ser en sí mismo situacional ya que será siempre cambiante atendiendo al desempeño actual de las personas y el posible desarrollo tecnológico o enriquecimiento de la tarea. En éste modelo predomina el fomento de la creatividad orientada a la dirección y el control de los empleados como elemento motivador, donde no solo participaran dando su opinión sino que tendrán el derecho de participar para mejorar el desempeño de todo el departamento. Se explica que los trabajos que propongan desafíos van a ser los más satisfactorios y motivadores ya que las personas lo consideraran “importantes” y a su vez ellos mismos serán los responsables directos de

los efectos en el departamento o la organización fruto de su trabajo y esfuerzo. Básicamente la teoría explica que el trabajador va encontrar una satisfacción laboral:

- En la medida que perciba que utilice sus propias cualidades en el desarrollo de la tarea.
- Tenga alguna libertad en la toma de decisión al realizar su tarea.
- Que aquello que hace tenga relevancia, le dará una razón de ser a su puesto laboral.
- El hecho de ser conscientes de cómo afectan a la organización los éxitos y fracasados en el desarrollo de su trabajo.
- Sea capaz de analizar su desempeño laboral por sí mismo.

Entre las tendencias de diseños de puestos modernas se encuentra la de equipos de trabajo autónomos o **equipos de trabajo** en ella se destaca sobre todo la participación en la toma de decisiones, las tareas compartidas entre los miembros por lo que los empleados tendrán la capacidad de realizar varias de las tareas organizacionales. Serán los responsables directos de conseguir los objetivos, entre todos se decidirán también las metas futuras, desarrollan, evalúan los resultados empresariales y ellos mismos son los encargados de formar a los nuevos empleados, todo estará encaminado a la mejora constante de la calidad del trabajo grupal, son los llamados grupos de alto desempeño donde cualidades como la participación, el gran sentido de la responsabilidad, la claridad de entender los objetivos organizacionales, la capacidad de interacción entre sus miembros y cooperación en un ambiente de trabajo que genere confianza, la flexibilidad para adaptarse a las tareas y además mejorar constantemente, la concentración, creatividad y rapidez serán las características más notorias de sus miembros.

1.7 SUBSISTEMA DE ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS: DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

En este apartado se verá de una forma teórica por lo que más tarde se lo analizará desde una visión práctica sacando conclusiones convergentes según las distintas teorías que veremos al respecto.

En la **descripción** de los puestos se redactarán tanto las responsabilidades que ha de tener las funciones que se realizan en él, normalmente las organizaciones especificarán concretamente las características que desea en las personas que lo ocupen. Se concretan las responsabilidades las tareas del puesto, el orden de prioridades, normalmente se habla de la frecuencia con a que se ejecutan ciertas acciones en definitiva los aspectos más importantes y las obligaciones que sé que tiene cada uno de ellos (más concretamente el autor nos aclara que se describen los aspectos más extrínsecos). Desde el punto de vista organización, es esencial para la administración de recursos humanos realizar este análisis.

En el **análisis de puestos** se realizará después de la descripción, y éste estará ligado a los aspectos intrínsecos al puesto, es decir las características y requisitos relacionados con el empleado, requisitos académicos, físicos, es decir las condiciones que ha de tener la persona en relación con las tareas descritas. Generalmente el análisis de puesto insta de cuatro factores a analizar principales que darán como resultado datos referenciales para estudiar los puestos:

- Requisitos intelectuales: estudios, la capacidad de adaptarse al puesto, aptitudes.
- Requisitos físicos: e intelectuales inherentes al puesto, esfuerzo físico, concentración visual, habilidades o compleción física son ejemplos.
- Responsabilidades: la supervisión de personal, el cuidado de materiales, manejo de dinero o documentación, o manejo de información privada de la empresa.
- Condiciones: referente a todo lo que rodea al empleado en su puesto laboral, se va a evaluar la capacidad de adaptarse a estas dificultades. También se estudian los riesgos inherentes al puesto.

Y los principales métodos para la descripción y análisis de puestos que destaca el profesor en sus libros son los siguientes:

1.7.1 El Método de Observación Directa

Se realiza durante el tiempo que el trabajador se encuentra desempeñando sus tareas, el analista tomará sus notas de aquellos puntos clave en la observación. Este método se suele dar en puestos que son rutinarios y de tareas repetitivas relativamente sencillas a la observación. Suelen complementarse con otros métodos, por ejemplo, si se es necesario pueden realizarse pequeñas entrevistas o cuestiones al trabajador o sus superiores para facilitar la toma de datos.

1.7.2 El Método del Cuestionario

Se trata de cuestionarios elaborados con el fin de recabar datos concretos a cerca del puesto, este cuestionario será rellenado por escrito generalmente por todos los empleados del puesto a analizar. Se realizan normalmente en puestos burocráticos, y/o de tareas repetitivas. Tiene la ventaja de poder recabar rápidamente la información y suelen ser menos costosos que la observación y una de las principales dificultades es evitar las distorsiones en las cuestiones que puedan llevar a equivocaciones en toma de muestras.

1.7.3 Método de la Entrevista

Se la destaca como un método muy completo y efectivo ya que suelen obtener información muy concreta a cerca de procesos, la tarea en si, la secuenciación de tareas y entender por qué se realizan algunas acciones y otras no. Es uno de los mecanismos predilectos por los analistas ya que el contacto directo y verbal con los empleados les garantiza información de calidad, al realizarse varias entrevistas es muy efectivo el cruce de datos para sacar conclusiones verificadas que aumentarán la calidad de la toma de datos.

1.7.4 Métodos Mixtos

Para paliar las ventajas y desventajas que tienen los anteriores métodos por separado, los analistas utilizan muchas veces la combinación de dos o más métodos para recabar información de calidad superior, los más habituales son Cuestionarios-Entrevistas, Observación-Entrevista, Cuestionario-Observación Directa. Antes de elegir algún método el analista tiene que considerar la naturaleza de la empresa o los puestos que debe analizar para elegir los más efectivos.

Toda esta información tiene una utilidad muy importante para el área de recursos humanos y como principal objetivo del análisis de puesto se debe destacar el hecho de sentar las bases del reclutamiento de personal, analizando los resultados se podrá identificar los perfiles requeridos, o las necesidades materiales del puesto para poder enriquecerlo. En el caso de puestos con tareas compleja se podrá valorar capacitaciones de personal para mejorar la adaptabilidad o mejorar la higiene y seguridad del puesto son algunas de las consecuencias de realizar un correcto análisis.

1.8 SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Para conseguir el objetivo de redactar una crítica constructiva de la gestión de puestos y de recursos humanos en la empresa privada, por ejemplo, antes se va a estudiar la base teórica en el presente apartado del trabajo. Una vez más apoyándose en este caso en las palabras de Chiavenato que nos anticipa que para que las organizaciones funcionen de una manera eficaz, racional y puedan alcanzar sus objetivos es absolutamente necesario que exista un **control** por parte del sistema de auditoria permitiendo que se siga el rumbo establecido y se siga el trabajo según lo preestablecido para garantizar seguir funcionando con eficacia, haciendo correcciones en procesos fallidos y esto es aplicable a todo dentro de la organización: personas, mecanismos de trabajo, tecnología implementada, costes, servicios, selección, reclutamiento, protocolos etc.

Para que se garantice el cumplimiento de las normas, el proceso de control sigue un proceso de trabajo que consta de las siguientes fases:

- **Establecer estándares Deseados**

Los estándares consisten en el desempeño que se exige, normalmente relacionado con calidad, tiempo y coste es decir que el proceso de control por parte de la auditoria buscará que éstos al menos se mantengan o mejoren. El criterio para medirlos es arbitrario normalmente por parte de la organización.

- **Control del Desempeño**

Se hace un seguimiento observacional recabando la información necesaria de cómo están realizando las actividades dentro de la organización.

- **Comparar el Desempeño con los Estándares Deseados**

Esta actuaría como tercera fase y colofón de las dos anteriores. El siguiente paso después de obtener toda la información va ser la de realizar una comparación de los resultados vs los estándares que considera idóneos que establece organización, una vez realizados deben localizarse los errores o desviaciones con el fin de ser previsorios y evitar que se produzcan esas deficiencias, en definitiva, es la búsqueda constante de ajustar los procesos productivos.

- **Corrección**

Finalmente, todos aquellos procesos identificados como ineficientes porque no se ajustan a los estándares, localizados en la fase anterior, va a tener que ser controlados para reconducirlos como se pretende.

Los **mecanismos de control** para garantizar que las personas se ajusten a lo que la organización solicita en primer lugar la *autoridad jerárquica*, es la más común ya que

es la ejercida por el gerente o jefe y los empleados deben acatar sus normas. Además, la propia organización establece *sus reglas y procedimientos* en la que cada persona que se incorpora debe interiorizar en su desempeño, se encuentra muy vinculado a los objetivos de la empresa. Por otro lado la *información* es crucial, y tanto las ordenes descendentes como la información ascendente que se recaba desde los empleados es sumamente útil para ejercer un control y prevenir posibles desajustes finalmente Chiavenato recalca que las organizaciones matriciales son idóneas para la gestión y control ya que esa doble cadena de mando(funcional y de producto normalmente) que se tiene favorece al dinamismo y adaptabilidad de las personas a ambiente lo que provocaría una retroalimentación de todos los mecanismos de control. Se habla de varios procesos pero se puede decir que los más importantes están ligadas a la conducta y el desempeño en una tarea, controlar la jornada de trabajo, pruebas de desempeño, acatar las normas internas, respetar horarios de trabajo son alguno de los ejemplos más claros, los cuales deben recabarse realizando una base de datos

En su experiencia habla sobre la problemática existente en establecer demasiados mecanismos de control o que el empleado los perciba como severos, esto puede provocar una reacción negativa en los empleados generando un ambiente negativo.

CAPITULO 2

2.1 APORTACIONES HECHAS POR STEPHEN ROBBINS

En esta segunda parte de análisis teórico, se verán las aportaciones de Stephen Robbins. Las aportaciones teóricas se harán en base a sus dos principales obras: Comportamiento Organizacional y el otro, Administración.

Al igual que el anterior autor sus investigaciones y aportaciones vana centrarse principalmente en las personas, a forma en la que se organizan y se estructuran y el impacto que tienen estas acciones en las empresas. Sus estudios se van a centrar en los conflictos de poder generados en las administraciones de las empresas, por ello centrará gran parte de su teoría en desarrollar el entorno del gerenciamiento sus responsabilidades, características y estilos.

Pero sin duda la más notoria y que va a aportar más valor al objetivo de este trabajo va ser la de su visión acerca de la importancia en la eficiencia y eficacia que generan las relaciones entre las personas dentro de la organización y cómo se puede aprovechar esta situación para el crecimiento empresarial.

Se seguirá una estructura muy similar a la empleada en la descripción del anterior autor, donde se verá su versión acerca de las organizaciones, cómo se estructuran o cuales son las características, a su parecer, más importante tanto como para la organización y administración de las mismas.

Finalmente se concluirá con sus aportaciones acerca de la gestión y control de los recursos humanos orientado al análisis de puestos de trabajo.

2.2 LA ORGANIZACIÓN

Cuando se hablan de organizaciones para “Robbins será una asociación deliberada de personas para cumplir una finalidad determinada¹⁸”. La base de esta definición se sustenta en tres pilares de razonamiento, el primero es que cada organización va a tener un objetivo diferente a otra, segundo, para poder alcanzarlo es necesario el trabajo de personas. Y el tercer es el integrador, donde las organizaciones han de crear una estructura de trabajo para que las personas desarrollen tareas en orden al objetivo., para que esto se realice adecuadamente las estructuras deben diferenciar claramente las distintas relaciones de trabajo entre los empleados.

El autor explica mediante el proceso de evolución las distintas teorías organizativas, el contexto de globalización actual y en definitiva explica que actualmente las empresas generalmente carecen de estructuras estrictamente rígidas con unidades departamentales claramente divididas o equipos de trabajos aislados por tareas, sino que a día de hoy los esquemas flexibles en el trabajo, las relaciones abierta entre empresas y el ambiente son las características más importantes de la empresa moderna.

Y aunque los estilos organizativos hay ido cambiando a lo largo de la historia, o quizás dentro de la misma organización pueden cambiar constantemente sus estructuras en procesos adaptativos, para Robbins lo que indefectiblemente no puede cambiar es la importancia de una buena administración y el trabajo eficaz de la gerencia.

2.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha hecho en el capítulo anterior, en este tema también se verá de qué manera Robbins define a las organizaciones según su estructura para conseguir observar qué es lo a su consideración es lo más destacable de ellas bajo su punto de vista.

En ellas se van a definir distintas agrupaciones de trabajo las cuales deben coordinarse para realizar las diferentes tareas. En una organización, su estructura la va a distinguir por la forma en que dividan, coordinen y agrupen las tareas de trabajo¹⁹, Robbins destaca las siguientes claves y puntos básicos que un administrador debe tener en cuenta para diseñar la estructura: “*especialización laboral, su departamentalización, cadena de mando, tramos de control, la centralización, descentralización y tramos de control,*” por lo que cuando el staff de gerencia utilice estos procesos para la definición de una estructura se estaría hablando del **diseño**, y cuando se hable de **estructura organizacional** se hará referencia a la “disposición formal de los puestos de trabajo dentro de la organización”²⁰, que realiza la gerencia mediante el diseño.

¹⁸ STEPHEN P.ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 17-18

¹⁹ STEPHEN P.ROBBINS, “Comportamiento Organizacional” PEARSON 10ª EDICION P 418

²⁰STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 332

2.3.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIAZACIONALES

En este apartado se verán las principales formas de estructuras organizacionales que destaca el autor y aquella a las que hace especial mención. Para explicar la evolución de las teorías y diseños organizacionales el autor le atribuye la mayor responsabilidad del factor “cambio” a la administración de estas, insiste en que los gerentes contemporáneos están adaptando las estructuras a las flexibilidad y complejidad de del mercado actual y haciéndolas funcionar más eficientemente. Esto ha provocado una evolución de aquellas teorías tradicionales por excelencia, en el desarrollo de su teoría se puede comprobar como Robbins destaca siempre la importancia del trabajo del gerente.

Al igual que le autor del pasado capítulo, Robbins expone en sus libros los diseños organizacionales más tradicionales como las estructuras **simple, funcional y división**, no vamos a ahondar en la descripción de estas teorías genéricas ya que se las han descrito con anterioridad.

Va ser mas de interés para el presente trabajo destacar el interés que muestra por las formas de estructura contemporáneas , en las que destaca que deben ser flexibles y adaptarse al cambio de los entornos dinámicos y complejos del mercado actual pero lo más destacable es el hincapié que hace en la gerencia ya que ésta debe actuar con creatividad para estructurar el trabajo y conseguir que la empresas sean más sensibles a las necesidades de sus clientes, empleados y otros grupos que rodean a la organización²¹.

Dentro de los **diseños organizacionales contemporáneos**, encontramos la estructura por equipo, la estructura de matriz y de proyectos que ya se han mencionado en el capítulo I del trabajo. Robbins sin embargo pone de manifiesto la importancia de las Organizaciones Sin límites las cuales pretenden descarta limitaciones verticales y horizontes y en definitiva eliminar todas las rigideces posibles como por ejemplo no tener cadenas de mandos, ser mucho más flexibles y eliminar barreras con el ambiente que las rodea entre clientes y proveedores, cuando se hablan de “límites” el autor hace referencia jerarquías dentro de la organización, exigencias de la departamentalizaciones, las organizaciones **virtuales**, de **red** o **modulares** son los ejemplos de las organizaciones más modernas.

El apartado más destacable en cuanto a estructura en la teoría desarrollada por Robbins se puede encontrar sus aportes en torno a las **organizaciones que aprenden**, sus características l son a de adaptación y absorción de información aprovechable de forma constante. Para ello la gerencia va a favorecer la participación y colaboración entre los empleados, adquiriendo y compartiendo todo lo que saben de forma continua y además se les incita a tomar sus propias decisiones en base a lo que saben hacer para el desarrollo de sus funciones. Por lo que estas organizaciones va fomentar la comunicación entre sus empleados y la libertad en la toma de decisiones que serán las bases para el continuo desarrollo gracias al aprendizaje compartido. En cuanto a la cultura organizacional se puede decir que los miembros van a asumir que los roles de liderazgo no van a existir prácticamente con el fin de fomentar la libertad de expresión del conocimiento.

²¹ STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 245

2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y CÓMO CONSEGUIRLOS

Antes de hablar de objetivos el autor prefiere centrar los esfuerzos en la forma de llegar a conseguirlos, es más importante que las organizaciones tengan las herramientas para conseguirlo, por eso habla de la planeación para definir las metas y medios para conseguirlos, como la capacidad de ser capaces de definir los objetivos organizacionales, establecer una estrategia para conseguirlos y trabajar duro en la integración y coordinación del trabajo para conseguirlos²², básicamente el autor explica que la planeación va a ayudar el **qué** y **cómo** conseguirlos.

En sus libros el autor destaca la importancia de la planeación formal que consiste en idear donde se quiere estar en unos años, tanto en objetivos empresariales como en desarrollo organizacional de los grupos de trabajo.

Se destacan cuatro razones para justificar la planeación como esencial para la organización, va a **marcar el camino** a los gerentes y empleados tener esta información permite integrar y coordinar tanto actividades como grupos de trabajo, departamentos, de forma más eficiente. La previsión que van a realizar los gerentes va a actuar como amortiguador y método de respuesta a los cambios, por eso también va a **reducir la incertidumbre**. La importancia de la previsión afecta a las actividades superpuestas o ineficientes dentro de la organización, cuando a planeación está presente todas las posibles ineficiencias son visibles y se puede rectificar, a nivel general se puede decir que sin la existencia de planes y definición de objetivos no se puede controlar a una organización, por lo que gracias a una correcta planeación los criterios de control pueden pasar a ser más eficientes.

- Metas

Así pues, Robbins destaca a la planeación y la fijación de metas como una de las principales responsabilidades del gerente, todo ese trabajo va a sentar bases para el resto de las actividades, las **Metas o los objetivos** van a ser los resultados deseados por la organización y marcar la toma de decisión administrativa o constituir estándares de trabajo por ejemplo. Distingue las siguientes metas: **Económicas** son las que tienen que ver con las finanzas de la organización, la **Estratégicas** ocupadas de desempeño y gestión de las finanzas fijando metas generales para la empresa, las **Metas reales** van a constituir el conjunto de objetivos que persigue originariamente la organización y los trabajadores también buscan con su desempeño.

- Planes

La planeación por otra parte consiste en una guía escrita de la empresa donde se va a explicar cómo alcanzar los objetivos asignando recursos, tiempo y cualquier otra acción para llegar a conseguirlos, se pueden clasificar atendiendo al fin que ha sido ideado:

Específicos: Son concretos y bien definidos, para nada ambiguos el problema es que necesita previsión para realizarlo.

Direccionales: La clave es la flexibilidad que dan a las gerencias para aplicar acciones específicas más allá de los planes específicos, éstos permiten aumentar la eficacia en sectores donde los planes genéricos pierden eficiencia.

²² STEPHEN P.ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 158

Planes de Permanencia: Suelen ser planes que contienen políticas, procedimientos, normas, directrices, que deben cumplirse permanentemente, por ejemplo, las políticas de RSC de las empresas.

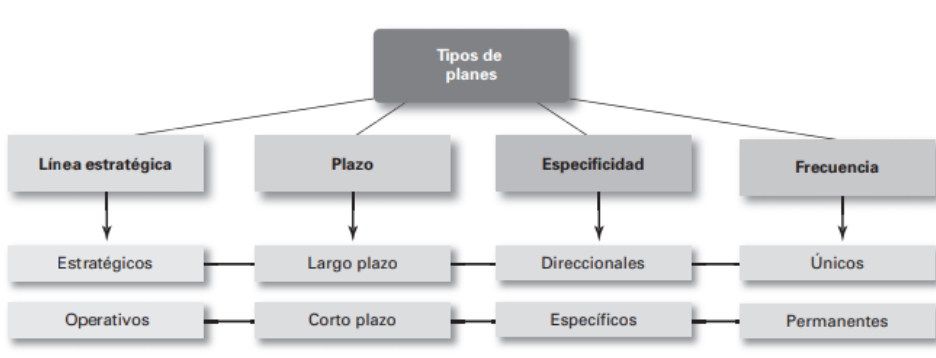


Ilustración 5 "Tipo de Planes" STEPHEN P.ROBBINS AND MARY COUTLER, Administración PEARSON 12ª EDICION P162

2.4.1 METODOS PARA FIJAR METAS Y PREPARAR PLANES

El autor diferencia dos procesos que encauzan las acciones gerenciales y el trabajo de la organización para conseguir alcanzar las metas mediante el trabajo conjunto.

- En el **método tradicional** explica que éstas se pactan por la dirección de la empresa para luego subdividirla para cada departamento o nivel organizacional otorgando la responsabilidad que corresponda. Los principales inconvenientes residen en que la dirección desarrolla las metas en terminología amplia y ambigua por lo que a medida que se desciende en la organización hay que hacerlas más claras y específicas para que cada gerencia las desarrolle según su juicio. En definitiva, se explica que las metas van perdiendo claridad a medida que desciende desde la dirección, la situación ideal se da cuando éstas se encuentran claramente planteadas y van de la mano tanto las de nivel - superior como inferior.
- En la **administración por objetivos** sin embargo está orientada a la evaluación constante del desempeño que se revisan con periodicidad, estos valores y metas específicas están ya fijadas por la dirección. Las medidas de recompensas se suelen distribuir conforme los progresos realizados por los trabajadores. Entre los puntos positivos de este sistema se destaca el aumento de la productividad, pero con el paso del tiempo y cambios ambientales pierde eficacia, y además la gerencia suele tener que estar atenta al desempeño de cada empleado de manera muy cercana.

Por otro lado, se diferencian tres factores que dificultan la planeación es cuando se habla de las contingencias o influyen directamente en la planeación que van a ser:

- **La incertidumbre ambiental**, el autor explica que en los entornos más inseguros se debe actuar mediante planes específicos, pero evitando las rigideces, ya que en muchas ocasiones van a tener que hacerse cambios o incluso abandonar ciertos planes para abordar otros. Otro de los factores que más influyen son **los plazos de aplicación de los planes** esto tiene que ver con la influencia en el futuro que

tienen los planes actuales, si estos planes inciden a largo plazo en los objetivos futuros de la empresa, los gerentes deben dedicarle más tiempo.

Para concluir el autor plantea la problemática de cómo planear en entornos dinámicos y complejos, como se ha visto en el desarrollo de la teoría, esta cuestión, es la que presenta principal dificultad de la gerencia. Para ello ante todo defiende a ultranza los planes específicos, pero con flexibilidades, ya que las condiciones ambientales van a exigir siempre en momentos determinados a realizar cambios por lo que se debe prestar atención a los indicios de cambios en el mercado, Robbins cree que los gerentes a medida que pasa el tiempo los “gerentes aprenden a planear”²³ mejorando su efectividad en a medida que se adaptan al cambio y asumen que éstos cambios de planes forman parte de un todo continuo. También se defiende la necesidad de delegar tanto en las distintas líneas de mando, como la capacidad de confiar en el empleado para también fijen metas y elaboren planes, se explica que en situaciones dinámicas es totalmente necesario incrementar los tiempos de reacción con estas acciones, favorecen a la cohesión grupal, afecta a la confianza, motivación y desempeño.

2.5 LA ADMINISTRACIÓN A CARGO DE LA GERENCIA

Para ponerse en contexto hay que entender la visión de Robbins sobre el funcionamiento de las organizaciones y su administración. En sus obras los gerentes son el protagonista principal que lleva el peso de representar y administrar las organizaciones en todos sus niveles. Se cree fervientemente que la productividad de las empresas tiene una correlación directa entre la buena relación entre los gerentes y empleados y que la gestión eficiente de los empleados va a incidir positivamente en las finanzas de las empresas.

En este apartado se podrá entender cómo la gerencia de Robbins es la ideal para administrar las organizaciones actuales, sumidas en un ambiente constantemente convulso y volátil. Por lo que el gerente será un empleado que trabaja con otras personas y que con ellos coordina actividades laborales para llegar a conseguir las metas de la organización, otras de sus actividades más relevantes serán la coordinación que realizan de las personas y departamentos. En muchas ocasiones es posible que el gerente coordine actividades fuera de la propia organización como proveedores, servicios externos, aprovisionamiento, renting o leasing... para entender la diferencia del trabajo del gerente con el de un empleado es que el objetivo de su trabajo se consigue coordinando a los demás es decir que trabajan a través de las demás personas.

En organizaciones con esquemas y estructuras tradicionales es fácil identificar a los gerentes, así que para generalizar el autor clasifica a los gerentes en²⁴:

- Gerentes de Primera Línea, que se encuentran en el nivel más bajo de la empresa y se ocupan de la dirección del personal encargado de la producción.

²³ STEPHEN P. ROBBINS, “Comportamiento Organizacional” PEARSON 10ª EDICION P 446

²⁴ STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 12

- Gerentes Medios, son los encargados de la supervisión de los gerentes de primera línea, podemos encontrarlos como gerentes de región, gerentes de plantas o encargados de proyectos.
- Directivos, van a ser los máximos responsables de Diseñar las metas y planes que ha de seguir la organización, son directores de operaciones, presidentes ejecutivos, o forman parte del consejo administrativo de la empresa

Como se viene explicando la administración va ser esencialmente el trabajo que desempeñan los gerentes, orientado a la coordinación de las tareas de los trabajadores con el objetivo que sean lo más eficientes y eficaces posibles

2.5.1 FUNCIONES DE LA GERENCIA

- Las funciones administrativas de la gerencia

Se ha venido estudiando que el rol del gerente es el del capitán de un barco con el objetivo de llegar a puerto, en las organizaciones será la de alcanzar los objetivos fijados, va a ser la personal que defina las metas y tracen el camino por eso se dice que la **planeación** está a su cargo, además de las metas indican la estrategia a seguir para llegar al objetivo coordinando la actividad grupal.

Cuando se habla de distribuir y asignan tareas diciendo cómo, cuándo e inclusive dando pautas de qué hacer se hace referencia a las responsabilidades orientadas a la **organización** de la empresa.

Al trabajo del gerente orientado a integrar los comportamientos de los empleados y orientarlos a las metas se llamará función de **dirección**, es todo aquello relacionado en dirigir, motivar a los empleados

La última de las funciones, será a la que más se prestará atención en el presente estudio, ya que este trabajo va a versar sobre las medidas de **control** que será la actividad orientada a hacer las comprobaciones pertinentes para saber exactamente si el desempeño actual de la empresa es acorde a las metas que se hayan fijado en la fase de planeación, corregir los desajustes organizacionales o inclusive mejorar aspectos de la dirección realizando un trabajo de vigilancia corrección y control sobre éstos parámetros.

- Habilidades administrativas

Tal y como se viene exponiendo, se sabe que las tareas de los gerentes son variadas y complejas, se va a basar en los estudios de Robert Katz para explicar qué habilidades son las que tiene que poseer esencialmente un gerente idóneo:

Las **habilidades técnicas** hacen referencia a las destrezas y el conocimiento concreto de un trabajo, están relacionadas con las actividades a niveles inferiores, por lo que un gerente que conozca o esté especializado podrá orientar a sus empleados. Al estar rodeado de personas las **habilidades de trato hacia el personal** van a ser de suma importancia, tener buenos dotes comunicativos, saber dirigir, ser inspirador, transmitir entusiasmo y dar confianza a los trabajadores puede resultar muy positivo para la organización en muchos niveles, por ultimo mas relacionadas con los directivos en niveles altos, **se habla de habilidades conceptuales** relacionadas con el entendimiento del funcionamiento de la empresa y de todas sus unidades por separado y sobre todo en conjunto, con el fin de resolver situaciones complejas a las que se pueda enfrentar la

empresa tales como oportunidades dadas para la innovación entendiendo comercialmente la organización.

Se da una gran importancia la capacidad de entender y adquirir constantemente nuevas habilidades administrativas para el gerente, es tanto que el autor introduce dentro de sus libros estudios y programas de información-capacitación donde ofrece ejercicios interactivos online con la finalidad de mejorar en determinadas destrezas puntuales útiles para los gerentes.

2.6 GERENCIAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se dará comienzo a las teorías de gestión de recursos humanos que propone Stephen Robbins donde nos cuenta la importancia que tiene el gerenciamiento de recursos humanos donde la retención el aumento del desempeño ya consecución de objetivos en la empresa forman parte de una gran responsabilidad del gerente para conseguir organizar y llegar al éxito.

Nos dice que una buena política de gerenciamiento de RH puede suponer una estrategia y ventaja competitiva para cualquier empresa, para tales afirmaciones se basa en numerosos estudios realizado en empresas relevante estadounidenses, donde estas alcanzaron el éxito competitivo tratando al personal como miembro parte de la organización y no enfocarlo como un gasto o lastre. El uso de prácticas laborales que mejoren el rendimiento desemboca en la mejora del compromiso, motivación, reducir el absentismo y ausentismo y una mejora en la calidad de todo lo relacionado con la producción en la empresa, a su vez la mejora en el reclutamiento y retención del personal.

De estos dos últimos puntos, tanto el reclutamiento como la selección de personal por tanto serán lo más importante ya que de un correcto aprovisionamiento de RH sentará las bases de para trabajar eficazmente el gerenciamiento, por ello se debe hablar de la correcta **Planeación de los recursos humanos** que ha de hacer un gerente que consiste en reclutar el personal adecuado en el momento oportuno y además que estas incorporaciones actúen con eficacia y efectividad en la brevedad posible, este sería el escenario ideal de la contratación . La planeación se va a dividir en tres procesos:

- Evaluación Actual

Cómo su nombre indica los gerentes han de comenzar la fase de planeación evaluando los recursos humanos que posee la empresa, una especie de “inventario”. Se hará un seguimiento lo más completo posible con datos concretos sobre los empleados si es necesario. La siguiente parte sería el análisis de los empleos que van a diagnosticar las tareas y comportamiento que los empleados tienen que seguir para desempeñarlos, esta recaudación de información se consigue mediante la observación, opinión de los empleados...etc. Para más tarde con el análisis ya hecho, el gerente pueda hacer una descripción concreta del puesto, para determinar ya definitivamente las habilidades o requisitos que tiene que tener la persona para ocupar cada puesto.

- Satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos

El objetivo en este proceso será el de identificar el personal necesario, tanto en cualificación y en calidad y sobre todo en el tiempo que han de contratarse, para ello

tendrán que tenerse en cuenta factores como la misión organizacional, los objetivos, cálculo de ingresos para poder invertir.

Después de realizar dicho análisis y conocerse en qué condiciones actuales está la empresa se puede llegar a la conclusión de si se debe reclutar por necesidad de cubrir puestos y existir vacantes o reducir el personal en el caso de que haya un excedente.

2.6.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Por lo que nos ocupa en el presente trabajo necesitaremos definir tanto los procesos de reclutamiento y selección pero esta vez desde el prisma de Robbins , entonces cuando existen puestos por cubrir se inicia el proceso de **reclutamiento** “que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces²⁵, creando un conjunto de candidatos para más tarde realizar la **selección**, mediante la cual se estudiarán detenidamente los antecedentes de los candidatos para que a contratación sea la más efectiva posible, es un proceso sumamente importante el autor explica que errores en esta fase pueden desembocar en errores con graves consecuencias para la organización y gerentes”.

El autor hace hincapié en realizar un correcto reclutamiento y habla de “errores de rechazo” que son los que vienen dados por rechazar posibles empleados que tenían un perfil adecuado y un éxito potencial en la empresa, por otro lado los “errores de aceptación”, que al contrario que los anteriores vienen dados por introducir personas que terminan por no adaptarse y tener un mal desempeño laboral, a éste error se debe sumar los costes de capacitación y la inversión de tiempo en un empleado que finalmente tiene un rendimiento deficiente.

Para minimizar estos dos tipos de errores los gerentes han de apoyarse en instrumentos de selección fiables, tal y como se vio en el anterior autor veremos los más importantes según Robbins²⁶:

- Forma de Solicitud lo candidatos rellenan un formulario con sus datos personales y de contacto especificando su perfil, historial laboral y logros.
- Pruebas Escritas Suelen ser pruebas para conocer aspectos de la personalidad, comportamiento y aptitudes, suelen presentar riesgos ya que las preguntas deben ceñirse a lo estrictamente laboral para evitar conflictos legales.
- Simulación del Desempeño se destaca el muestreo laboral donde los candidatos hacen simulaciones de la tarea, para poder comprobar su desempeño y habilidad.
- Entrevistas
- Investigación de antecedentes Se comprueban los datos de las solicitudes hechas por los candidatos, por ejemplo, comprobar la veracidad de su titulación universitaria.

²⁵ STEPHEN P.ROBBINS AND MARY COUTLER, “Administración” PEARSON 12ª EDICION P 287

²⁶ STEPHEN P.ROBBINS, “Comportamiento Organizacional” PEARSON 10ª EDICION P 492

- Pruebas Físicas éstas pruebas solo se dan en algunos trabajos y se hacen para evitar que empleados recién incorporados presenten reclamaciones al seguro por “lesiones”.

Aplicar las practicas adecuadas para la selección provocará que se identifiquen y se termine contratando los candidatos más competentes acorde al puesto vacante en la empresa. El autor insiste que estos métodos que se proponen no garantizan el éxito para encontrar el candidato ideal, sino que aumentan la probabilidad de hacerlo, el gran problema de muchas empresas es que no desarrollan ninguna técnica de selección, lo cual puede llevarlas a realizar contrataciones erróneas y sea necesario capacitarlas empleando más tiempo del esperado, o en el peor de los escenarios descartar la contratación y buscar otra alternativa.

2.6.2 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SUS MOTIVOS

Para lograr entender el modelo de evaluaciones de desempeño, es necesario primero aclarar que va ligado directamente a las expectativas que tiene el empleado en relación con las recompensas que va a recibir en la organización en función de su esfuerzo realizado. Esto quiere decir irrevocablemente que el desempeño va a ir de la mano con las motivaciones del empleado.

El autor es claro y concisos en este sentido explica algo similar a Chiavenato en el capítulo anterior, lo primero debe ser que los objetivos empresariales estén claros y no sean ambiguos, su desempeño se verá aumentado cuando la empresa le de confianza y cierta autonomía, por el contrario, se verá afectado si cree no tiene confianza, que las recompensas a su esfuerzo no son suficientes o no saber qué hacer por falta de claridad en los objetivos planteados.

Pero ¿Qué es lo que se evalúa?, e autor destaca los **resultados de las tareas**, criterio orientado a la productividad eficiente del empleado , **las conductas** a que hay puestos de trabajo que no siempre el resultado de la tarea es estrictamente relevante por ejemplo en organizaciones que se trabajen en grupo, la evaluación conductual está orientada al compromiso con la empresa, el interés en su puesto, la asertividad en el trato, la colaboración con las dinámicas grupales en definitiva todas las actitudes orientadas a mejorar le trabajo en grupo. Finalmente, los **rasgos**, Robbins lo deja para el ultimo ya que este criterio se aleja de la actitud o desempeño laboral estrictamente, se trata de actitudes, la experiencia etc.

El control del desempeño laboral siempre va a realizarse por una figura de autoridad superior, jefes de zona, jefes inmediatos como los gerentes, ya que como se viene estudiando en el capítulo van a ser los encargados directos de que el desempeño laboral sea eficaz y eficiente. Existen diversos métodos para evaluar el desempeño, esta evolución forma parte de la administración de recursos humanos a cargo de la gerencia, estos estudios desembocarán en decisiones de recursos humanos relevantes para la organización. Los métodos más destacados son:²⁷

²⁷ STEPHEN P.ROBBINS & DAVID A DECENZO “Supervisión” PEARSON 5ª EDICION P 339-342

- Los ensayos escritos en esta técnica el especialista describe la fortalezas y debilidades del candidato en función de su historial laboral, así como sus posibles virtudes
- Incidentes críticos la persona que va evaluar se centrará en ciertos comportamientos claves para más tarde hacer una descripción y analizar su eficacia.
- Escala de calificaciones con gráficas se evalúan a los trabajadores tomando datos de una serie de factores de medición del desempeño, se hará un seguimiento gráfico.
- Escala de calificaciones extraídas del comportamiento analizan a los empleados en sus puestos de trabajo. El objetivo es saber cómo un empleado actúa con previsión, ejecutando y resolviendo problemas espontáneos en su puesto.
- Por Objetivos más conocida como administración por objetivos, se evalúa el desempeño de los trabajadores en función de la consecución de los objetivos fijados por la gerencia.
- Retroalimentación de 360° esta evaluación se va a realizar utilizando la información otorgada por todo el círculo completo de personas con el que interactúa el gerente, clientes, jefes, proveedores, compañeros etc.

| Factor de desempeño | Calificación del desempeño | | | | |
|--|--|---------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Calidad de trabajo es la precisión, la destreza y la completación del trabajo. | Consistentemente no satisfactorio | Ocasionalmente no satisfactorio | Consistentemente satisfactorio | Algunas veces superior | Consistentemente superior |
| Cantidad de trabajo es el volumen de trabajo realizado en un día normal. | Consistentemente no satisfactorio | Ocasionalmente no satisfactorio | Consistentemente satisfactorio | Algunas veces superior | Consistentemente superior |
| Conocimiento de la tarea es la información pertinente sobre la tarea que una persona debe tener para un desempeño satisfactorio. | Mal informado sobre las obligaciones de la tarea | Ocasionalmente no satisfactorio | Responde a la mayoría de las preguntas sobre la tarea | Comprende todas las fases de la tarea | Tiene completa maestría en todas las fases de la tarea |

Ejemplo de una escala de calificación gráfica" STEPHEN P.ROBBINS & DAVID A DECENZO "Supervisión" PEARSON 5ª EDICION P 339

2.7 EL CONTROL SEGÚN ROBBINS

Cómo se viene estudiando durante todo éste capítulo otra vez se observa como el autor entiende y subraya la importancia que tienen los sistemas de controles por parte de los gerentes y de ponerlos en funcionamiento de una manera eficiente va a garantizar el conducir una organización al éxito.

Por lo que el autor es claro y conciso y describe al **control** como²⁸ “los procesos de supervisión de actividades que garantizan que todo se realice según la planeación, así como la posibilidad que ofrece de poder corregir las desviaciones que surjan en la actividad”. Parte de los sistemas de control van a ser de gran utilidad para la gerencia, ya que estos mecanismos van a ser un baremo para medir el desempeño adecuado, dónde se establecerán estándares de calidad a seguir, es decir el modelo de calidad ideal al que aspira la organización. Básicamente el desempeño actual se medirá haciendo una comparación usando como base a esos modelos de calidad máxima establecidos, entonces un sistema de control que sea eficaz va a intentar garantizar que todos los objetivos de la organización se vayan según lo planeado, cuando un sistema de control ayude en mayor medida al gerente a lograr estos objetivos, se trata de un sistema de control de calidad.

Robbins destaca tres maneras de enfocar los sistemas de control:

- Control de Mercado: utilizados en mercados donde existen gran competencia entre productos muy específicos por lo que se buscara una competencia basada en precios.
- Control Burocrático: está más relacionado con los mecanismos, reglas, normas y políticas de empresas, ordenes jerárquicos preestablecidos, en definitiva, el conjunto de normas que los empleados deben percibir como modelos de comportamiento y métodos de trabajo idóneos requeridos por la empresa con vistas a mejorar el desempeño global.
- El control de Clan: estos están relacionados con los valores, las leyes, tradiciones, formas de vestir, costumbres, y muchas veces en lo que se cree. En definitiva muchos de los aspectos entorno a la cultura de la empresa que se irradian y comparten entre todos los miembros, en este caso van mucho más allá ya que sirven para medir desempeño que es espera de los empleados en base los usos creencias y costumbres preestablecidas.

Para poder entender realmente la **importancia del control**, Robbins quiere que se entienda la estrecha relación que existe entre la Planeación –Control. La planeación básicamente consistía en el establecimiento de objetivos y que los empleados trabajen y los persigan bajo la dirección de a gerencia, pero esto no va a servir absolutamente de nada si estas actividades no se realizan con unas garantías mínimas que aseguren la diligencia para conseguirlos. Po lo que si los gerentes no realizan actividades basadas en el control del trabajo de los empleados no tendrían foma de saber que los planes van según lo previsto, y en el caso que no lo sean puedan tomar decisiones al respecto.

Por otro lado el hecho que exista un sistema de control que funcione eficazmente va a proporcionar gran cantidad de información a los empleados, a cerca de cómo realizar

²⁸ *STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, Administración PEARSON 12ª EDICION P 487*

sus tareas, códigos de conducta, usos y costumbres generando sensación de seguridad en aquello que hacen, por lo que el gerente podrá otorgar poderes y libertades con más garantías a sus empleados sin temor a que se produzcan fallos que comprometan la eficiencia de la organización.

2.8 LOS PROCESOS DE CONTROL

Consta de una serie de etapas las cuales pretenden corregir posibles desajustes que existan en los procesos o normas organizacionales ya preestablecidos:

La primera etapa, es la **determinación de desempeño** en la cual la gerencia mediante la recopilación de información acerca del personal mediante la observación, datos analíticos y estadísticos o informes de empresa; en definitiva, cualquier fuente de información confiable que existen para que la gerencia tenga información detallada sobre temas como la satisfacción del personal, rotaciones en los puestos de trabajo y ausentismo, por ejemplo. En algunas organizaciones los gerentes de departamentos por ejemplos tienen presupuestos de gastos establecidos por los jefes, la responsabilidad de ajustarse a dichos gastos es una medida de control económico.

Para conseguir medir ese “desempeño real” al que Robbins hace referencia es necesario saber que existen fuentes informativas que resultan de utilidad para los gerentes se trata de la observación del personal, métodos de informes con estadísticas, informes verbales derivados de las juntas de personal o reuniones de equipo.

La segunda se trata de **comparar los estándares** de calidad óptimos marcados como objetivos, normalmente suele establecerse márgenes de variaciones aceptables e inaceptables a los que el autor llama “variaciones”, en el caso de aquellos que excedan o sean inaceptables van a tener que estar bajo la supervisión especial del gerente para poder encauzarlos hacia donde la organización necesite. En unos de sus más celebres libros Robbins se interna mucho más de lleno en estas etapas y propone algunas herramientas especialmente aconsejables para medir estas variaciones²⁹:

Los diagramas de Causa-Efecto, Diagramas de Flujo, los Diagramas de Dispersión, y Gráficas de Control se tratan todas de utilidades estadísticas que permiten tener bajo control los estándares o mejorar la calidad de los defectuosos.

²⁹ STEPHEN P.ROBBINS & DAVID A DECENZO “Supervisión” PEARSON 5ª EDICION P 160-161

La última y tercera de las etapas, consiste básicamente en la **corrección** de aquellas desviaciones detectadas en la etapa anterior, se puede corregir el desempeño cambiando

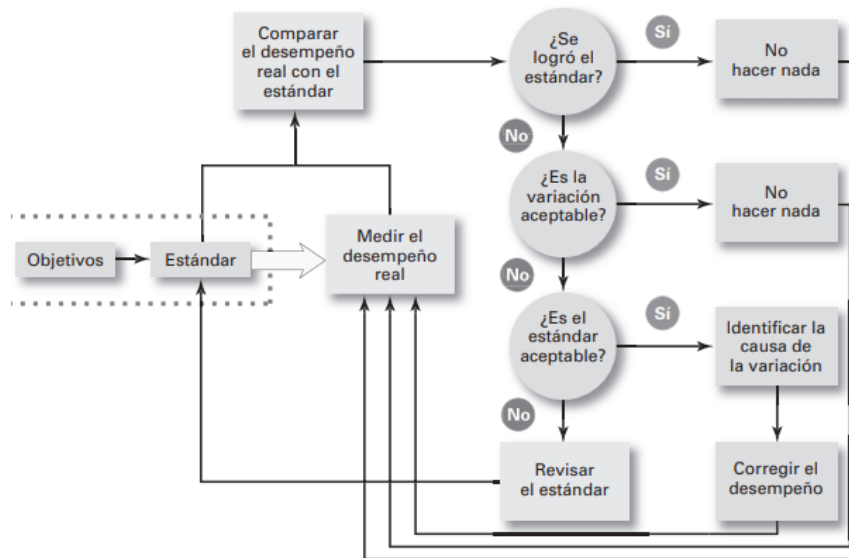


Ilustración 6 "Decisiones Administrativas en el Proceso de Control" STEPHEN P.ROBBINS AND MARY COUTLER, Administración PEARSON 12ª EDICION P464

la estrategia, la estructura organización, o quizás reorganizando los puestos de trabajo con el objetivo de que el desempeño defectuoso sea corregido, se trata de una tarea ardua y el hecho que se corrijan las desviaciones permitirá descubrir a los gerentes más eficaces. Algo un poco más complicado consiste en **revisar los estándares** puesto como óptimos en un principio, ya que es posible que las variaciones que no sean “adecuadas” puedan estar comparadas con estándares poco realistas para nuestra organización, este fallo necesita una corrección, pero no del desempeño sino de los estándares. Es trabajo de un gerente eficaz proponer y argumentar estándares alcanzables para los empleados, reafirmarlos y respaldar esas peticiones de desempeño con argumentos realistas y dando ejemplo, Robbins dice que no alcanzar los estándares propuestos por la organización puede ocasionar graves problemas tanto para los gerentes y empleados.

2.8.1 LOS TIPOS DE CONTROL

A la hora de implementar controles surgen muchas dudas en los supervisores y gerentes en determinar el momento de ponerlos en uso ya sea durante o después de las actividades, para resolver este tipo de dudas el autor diferencia principalmente tres tipos de control.

Es el **control preventivo** es sin duda el predilecto por la mayoría de altos cargos ya que ese realiza antes de que empiecen cualquier actividad. Ejemplos de estos son programas de control de la calidad del producto antes de ser puesto para la venta, se da muchas veces en franquicias por ejemplo las del grupo Restaría, siempre van a procurar

que el producto sea igual en todas las ciudades donde se venda para ello enseñan a los empleados o proveedores los procesos de trabajo que dan calidad para que el producto sea idéntico en todas partes, se da mucho en compañías aéreas o empresas que utilicen grandes maquinarias donde los controles de calidad y preventivo pueden servir para evitar fallos que puedan resultar fatales. Como notas más características se realizan antes de que se presente cualquier tipo de problema, la idea es anticiparse siempre en todo momento garantizando así además de seguridad, calidad, comodidad, evitar pérdidas en muchos niveles para la organización.

Por otro lado, se encuentra el control concurrente que se da en la situación opuesta a la anterior realizándose simultáneamente con la actividad a controlar, lo que propicia que las pequeñas desviaciones no terminen convirtiéndose en problemas costosos para la organización. Este control suele llevarlo a cabo el gerente o supervisor mediante la observación de los empleados en sus puestos de trabajo con la finalidad de que los trabajadores sigan los estándares de calidad definidos para la actividad de la empresa.

El tercer control es el **correctivo** se realiza después de finalizar las actividades, al finalizar los gerentes o supervisores reciben mucha información sobre todo que permite saber si la planeación hecha previamente ha podido tener algún tipo de fallo, por eso se dice que este control proporciona una retroalimentación a la empresa debido a la utilidad de la información. Si la información sobre las desviaciones indica poca distancia con respecto a los estándares quiere decir que la planeación ha sido eficaz, por el contrario si la desviación es significativa y se aleja de los estándares necesita una revisión urgente de los planes. Como gran ventaja de este tipo de control es la motivación que proporciona a los empleados al saber que sus destrezas y el producto de su trabajo se desempeñan adecuadamente.

2.8.2 ÁREAS DE CONTROL

Cuando se habla de las principales áreas a analizar por los gerentes de las grandes organizaciones se hace referencia al control sobre las finanzas, la tarjeta de puntaje equilibrada, la información, los patrones de referencias, la calidad y seguridad³⁰, también se controla el desempeño laboral de los trabajadores por ya se ha hecho referencia a ello en este capítulo dedicado a Robbins.

- **Los Controles Financieros** se trata del control trimestral de los gastos es una actividad clave que realizan los gerentes para intentar localizar gastos indebidos o excesivos, así como el control de gastos a corto plazo en sueldos, deudas, productos, servicios esenciales de manera que se tenga un control económico.
- **Valor económico agregado o EVA** se trata de una herramienta financiera empleada para la medición del rendimiento económico de la empresa, éste se calcula de restar la unidad operativa después de impuestos menos el costo anual total del capital³¹.

³⁰ STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, *Administración PEARSON 12ª EDICION P 474*

³¹ STEPHEN P. ROBBINS AND MARY COUTLER, *Administración PEARSON 12ª EDICION P 471*

- **El valor de mercado agregado** o **MVA** se calcula analizando el valor de mercado de la empresa es superior a día de hoy, de lo invertido, si es superior se dirá que el MVA es positivo por lo que se deduce que se ha generado riqueza, si lo que ocurre es lo contrario se dirá que se ha destruido la riqueza.
- **La Tarjeta de Puntaje Equilibrada** Analiza áreas financieras, los clientes, procesos internos y activos de personal, la innovación y el crecimiento todos los aspectos que permiten que la empresa crezca. En el proceso el gerente tiene la responsabilidad de fijar metas en cada una de las áreas expuestas y velar por su cumplimiento, el objetivo es destacar todas las áreas como importantes y aunque se trata de una tarea difícil que la supervisión se enfoque en una sin descuidar la otra, todas deben tener un equilibrio y funcionar con sinergia entre ellas.
- **Controles de la Información** La información es crucial para que los gerentes puedan velar por la organización y su desempeño, se puede estar de acuerdo que la falta de información o recibir una retrasada o excesiva o errónea puede afectar negativamente a cualquier empresa , por eso el autor destaca los **sistemas de información de la gerencia** , este sistema se va encargar de procesar los datos disponibles para la organización y la gerencia para el momento que crea oportuna consultarla , el autor destaca que los “datos” pasan a ser “información” de interés para los gerentes una vez que se procesa para su uso.
- **Referencias de las Mejores Prácticas** Se habla del **Benchmarking** que consiste ni mas ni menos que en distinguir los patrones de calidad que poseen los competidores e intentar imitarlos mediante la comparación sencillamente. Es trabajo del Gerente el de detectar prácticas de calidad en esos procesos de la competencia. De esta manera se podrá ver en que áreas es posible mejorar en la propia organización

CONCLUSIONES

Al iniciar este trabajo se propuso indagar sobre el concepto de Organización y analizar de qué manera es posible conseguir el éxito en el proceso de su creación. Para llevar a cabo el desarrollo se planteó organizar la información en torno a la idea de dar respuesta a preguntas existenciales sobre las materias, preguntas que han surgido durante el estudio los Recursos Humanos durante los años en la carrera universitaria: “¿Qué son las Organizaciones? ¿Cómo se hace así mismas o se estructuran? ¿de qué manera se crean empresas exitosas?” a todas estas preguntas se dio respuesta a través de la obtención y estudio de la información de los autores citados.

Elegir este tema estuvo motivado por el interés personal hacia el estudio de la materia, tanto de las organizaciones y su comportamiento y su relación con los recursos humanos que la conforman. La intriga y fascinación de descubrir como las organizaciones y sus miembros pueden llegar a ser capaces de adaptarse al contexto actual donde los cambios son muy frecuentes, inesperados, demandantes de transformación y una adaptabilidad sin precedentes. La capacidad de ser flexibles y en cierto sentido resilientes a las adversidades internas y externas se han convertido en valores necesarios para la supervivencia de las organizaciones actuales.

En primera instancia se eligió las teorías y el estudio tanto de las organizaciones como de su comportamiento de Chiavenato y Stephen Robbins, ambos

reputados expertos en la materia cuyas teorías se estudian en cientos de facultades universitarias, siendo grandes referentes en la materia. Ambos autores desarrollan el análisis de las organizaciones y sus modelos de comportamientos de manera similar, pero con un enfoque diferencial ambos, diferencia que viene dada debido a la diferente especialización de estudio entre ambos autores durante su vida académica y profesional. En el presente trabajo se puede seguir la manera en la que estos autores proponen su versión de la *Estructura Organizacional* y dan las claves para que estas sean eficaces y eficientes, en una segunda instancia se descubre cómo proponen la *Planeación* y describen las características necesarias para que la organización llegue a sobrevivir y además los aspectos claves para llegar a ser exitosas. Finalmente, la tercera parte de este estudio bibliográfico se dedica a presentar las propuestas sobre los mecanismos de Control, que ejercen las propias empresas para que la estructuración y la previa planeación se ajusten y los posibles errores sean corregidos a fin de llegar a los objetivos planeados, toda la información se ha recopilado y ordenado en este sentido gracias a los dos autores.

Quisiera destacar que las diferencias que mayormente he encontrado entre ambos autores viene dada por el enfoque en su teoría, Chiavenato podemos decir que se orienta a la gestión de la organización por la organización, observa a las empresas como un “todo” compuesto por los miembros de la organización y todos sus agentes internos más los externos, por lo que el éxito de la organización dependen estrechamente del trabajo en equipo estrechamente relacionada con el desempeño y el compromiso.

Por otra parte, Robbins enfoca mucho más su teoría dando importancia a la organización que ejercen los gestores, supervisores o gerentes, es decir otorgando mucho mayor relevancia al desarrollo de las capacidades humanas de éstos para conseguir ser capaces mediante el conocimiento y la experiencia a la organización, si bien ambos destacan los niveles de desempeño grupales, Robbins magnifica la necesidad de que las organizaciones se gestionen por personas capaces de ejercer un liderazgo efectivo, por lo que los aspectos psicológicos entorno a la figura del líder destacan por encima de otras en sus obras, se puede considerar que el un aprendizaje técnico excelente de los empleados o gerentes no garantiza el triunfo de la organización sino más que el éxito se relaciona con la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo.

Por otro lado el enfoque de Chiavenato y Robbins tienen muchas similitudes, de la extracción de información en sus libros y después en su interpretación se puede observar claramente cómo estudian en comportamiento y estructuración organizacional de una manera muy parecida analizando las variables dependientes e independientes de manera prácticamente igual donde destaco de manera gratificante la importancia tiene el *empowerment* o la capacidad de otorgar poder al empleado cómo factor clave y necesario para conseguir las metas organizacionales, éste aspecto va a influir de manera positiva en todas las dinámicas del grupo otorgando a las personas capacidad crítica y por lo tanto mejorando la toma de decisiones a nivel individual y grupal.

El estudio de las teorías de los autores muestra como una correcta estructuración, planeación y mecanismos eficaces de control son esenciales para el éxito organizacional. Haciendo un aporte crítico yendo de la mano de los dos autores, podemos observar en sus libros cómo ellos mismos son críticos, conscientes y realistas a cerca de los cambios que no podemos pasar por alto, alientan al estudio de

la adaptación de las organizaciones para poder sobrevivir. Por lo que nos invitan a reflexionar y considerar los cambios como algo natural y el único modo de hacerle frente, para superarlo y adaptarse es el desarrollo de estrategias adecuadas para amortiguar los efectos por lo que parece fundamental por eso el papel de líder que resalta Robbins, ya que dependerá de las capacidades que tenga éste para afrontar los cambios, analizar y realizar nuevas medidas adaptativas, y que estas implementaciones nuevas sean aceptadas e introducidas con eficacia dentro de la organización por los miembros.

Finalizado el trabajo bibliográfico del estudio de las teoría de estos dos autores podemos extraer notas muy positivas ya que aportan herramientas académicas de grandísimo valor a cerca de las organizaciones, su estructuración gestión y comportamiento, que hoy en día se utilizan y se adaptan para facilitar los procesos de creación y gestión de organizaciones; pero destacaría por encima de todo el afán crítico y ambicioso de ambos, en estar siempre alerta a los procesos de cambios continuos que se dan constantemente, alentado la adaptabilidad e investigación como proceso clave para la creación de organizaciones modernas y exitosas



BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

CHIAVENATO, I (2009) *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

CHIAVENATO, I (2009) Gestión del Talento Humano. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

CHIAVENATO, I (2006) Introducción a la teoría general de la administración. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

CHIAVENATO, I (2017) *Planeación estratégica*. Fundamentos y Aplicaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

CHIAVENATO, I (2002) Administración en los nuevos tiempos. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA

ROBBINS, S.P & COUTLER, M (2005) Administración. México: PEARSON EDUCACION

ROBBINS, S.P (2004) Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACION

ROBBINS, S.P & DECENZO, D.A (2008) Supervisión. México: PEARSON EDUCACION

HAMEL G; PRHAALAD C.K (1990) "The core competence of corporation". Harvard Bussines Review Press.

DOROTHY LEONARD-BARTON (1995) "Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the Sources of Innovation". Harvard Bussines Review Press