

Sistema y Organización

CLASE 7
TÉCNICAS ORGANIZACIONES Y
COORDINACIÓN





TRANSALTISA S.A.
LÍNEAS DE TRANSPORTE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Código: TRN-PT-059
Versión: 02 Revisión: 00
Fecha: Julio 2010
Página: 1 de 2

NO ES STAFF

NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Recursos Humanos	ÁREA	Legal, RR.HH y Seguros
Supervisión recibida		Supervisión ejercida	
Jefe de Secc. Recursos Humanos y Seguros		Directa: Ninguno Indirecta: Ninguno	
Objetivos del puesto			
<ul style="list-style-type: none">• Apoyar en las gestiones de selección de personal, proceso de inducción, contratación de personal, y otras labores encomendadas por la jefatura de Recursos Humanos y Seguros.			
Funciones principales			
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar y Actualizar los datos de los files del personal en el sistema• Coordinar con las áreas encargadas para entrevistas a postulantes.• Verificar las referencias laborales, presentadas por los postulantes.• Comunicar a los aprobados en el proceso de selección de personal; para el trámite de la documentación requerida para su posterior contratación.• Mantener los datos del personal actualizados en el Sistema de Recursos Humanos.• Generar código al personal ingresante.• Ingresar al sistema de recursos humanos al personal sujeto a marcación y horarios.• Programar las inducciones al personal ingresante con las diferentes áreas.• #• Apoyar en la elaboración del PDT 600.• Elaborar contratos y convenios de modalidades formativas.• Apoyar en la elaboración de certificados de trabajo; así como certificado de prácticas y constancias de trabajo.• Apoyar en la elaboración de cartas dirigidas a Bancos y AFP's con respecto del cese de personal			

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración de cartas dirigidas a Bancos y AFP's con respecto del cese de personal • Ingresar al portal de aplicaciones las vacaciones del personal. • Reportar mensualmente desvíos de marcaciones • Llevar el registro de vacaciones en las versiones pertinentes • Cumplir con el Reglamento de Seguridad, Salud y Medioambiente. • Reportar los incidentes ocurridos en su ámbito de trabajo. • Cumplir con los procedimientos, normas y estándares definidos en el Sistema Integrado de Gestión • Identificar los aspectos e impactos ambientales relacionados a las actividades que realizan. 	
Líneas de Coordinación Internas	Líneas de Coordinación Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas instituciones
Condiciones del puesto de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente interno (interactuar con todo el personal a todo nivel). 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Formación específica
<ul style="list-style-type: none"> • Universitaria Completa • Administración, Relaciones Industriales o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Inglés • Conocimientos de paquetes informáticos. • Deseable conocimiento de PDT (Programa de Declaración Telemática) • Conocimientos en Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales. • Conocimientos en Seguridad: incidentes, peligro, riesgos, reporte de incidentes, identificación de actos y condiciones sub-estándares.



DESEMPEÑO 20 – RESPONDER

- 1| ¿A qué departamento o área de la empresa pertenece el puesto de trabajo?
- 2| ¿Cuáles son sus subordinados y sus superiores en la división vertical?
- 3| ¿En qué parte del organigrama de la empresa graficarías este puesto?
- 4| ¿Cuál es el nivel jerárquico que ocupa el puesto dentro de la pirámide organizacional?

TECNICAS DE LA ORG

- Las técnicas de organización **son los instrumentos o herramientas** necesarias que facilitan el trabajo de la organización racional, y consisten en esquemas, gráficas, documentos y otros instrumentos de validez para establecer la estructura organizacional.
- Debe quedar claro que el propósito de la organización es simplificar el trabajo coordinando las funciones y recursos con los que se cuenta.
- Las principales herramientas de la organización son:
 1. Descripción y asignación de puestos
 2. Manuales administrativos
 3. Organigramas
 4. Cursogramas/flujoigramas

LA DESCRIPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS

- El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.
- A partir de dicho análisis, es posible decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. El análisis de puestos, en definitiva, **no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo**. La fundación de una compañía u organización, la creación de nuevas posiciones laborales, la modificación de una estructura y la actualización de las remuneraciones son situaciones que llevan a desarrollar el análisis de puestos.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Los Manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
- Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, los procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.
- Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa que determinará con que tipos de manuales debe contar. Cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización. Su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.
- Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas. Para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles ni inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.
- Un manual sin revisión y análisis, cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Clasificación de los manuales administrativos

- La clasificación de los Manuales puede resumirse en **Generales y Específicos**, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos, los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma
- Haremos énfasis en los tres tipos que consideramos, ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio.

Esos son:

- | Manuales de Organización
- | Manuales de Normas y Procedimientos
- | Manuales de Puestos y Funciones

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él.

Dentro de este contenido se sugiere:

- | Historia y Descripción de la Empresa
- | Misión, visión y objetivos de la empresa
- | Legislación o base legal
- | Estructura de la organización (organigrama General)
- | Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- | Normas y políticas generales

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y así evitar su alteración arbitraria.
- Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos. Facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos. Se complementa con diagramas de flujo así como con las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.
- Es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general daría por resultado un documento de mucha complejidad, por pequeña que sea la organización de la que se trate.

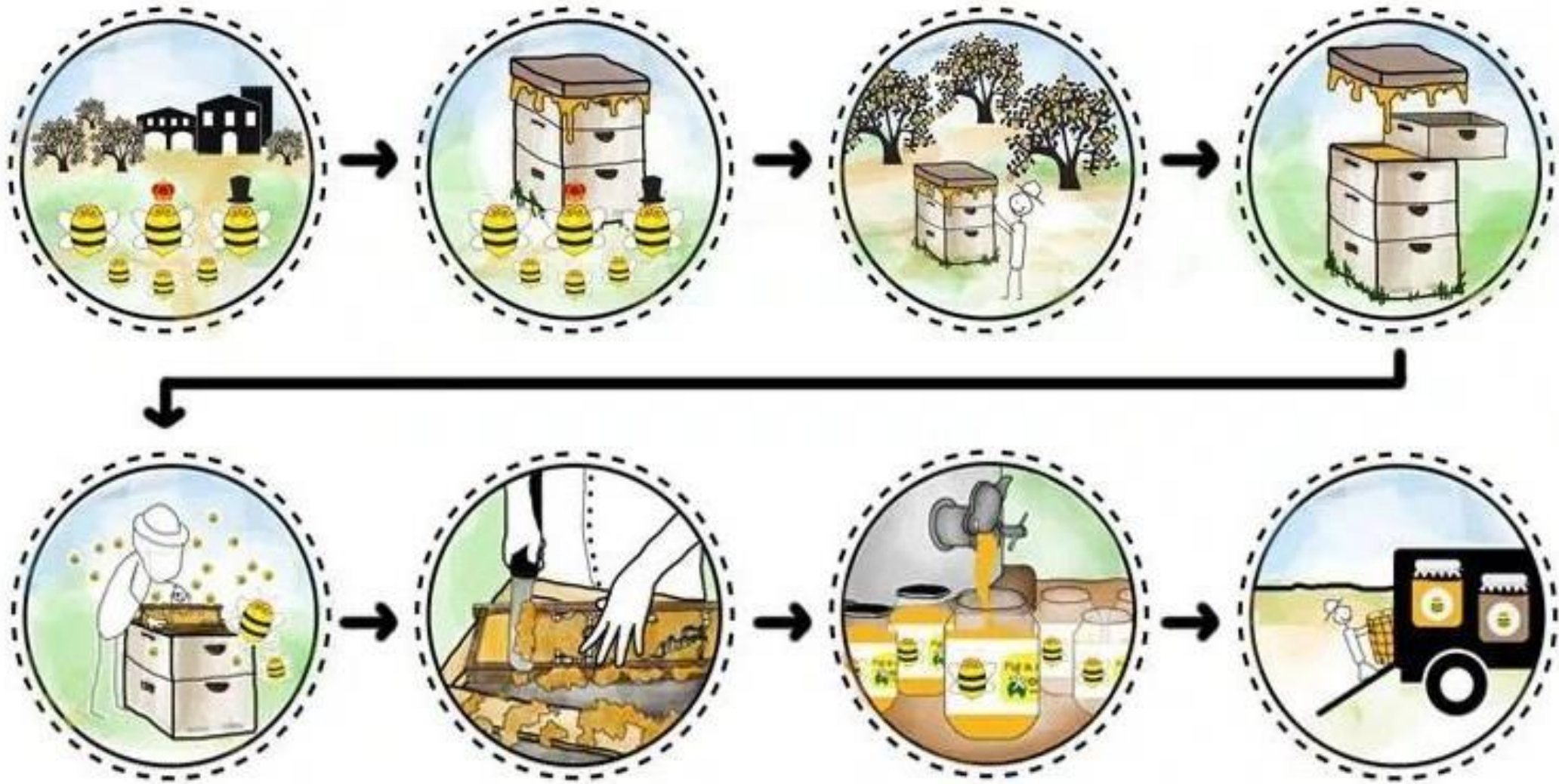
Manual de normas y procedimientos



DETALLAR LA FUNCIÓN, PROCESO
PASO A PASO



proceso de producción de miel



Manual de normas y procedimientos

- Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto, la integración de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos. La descripción de procedimientos **abarca la siguiente información:**
 1. Identificación del procedimiento
 2. Nombre
 3. Área de desempeño
 4. Codificación : identificar la mercadería de manera única
 5. Descripción Genérica (objetivo)
 6. Normas generales
 7. Responsable de cada una de las actividades que lo integran
 8. Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
 9. Descripción de cada una de las actividades que lo integran

Manual de puestos y funciones

- Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.
- Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir, que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que **tienen entrenamiento e intereses similares**, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a qué posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

El Organigrama

Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad:

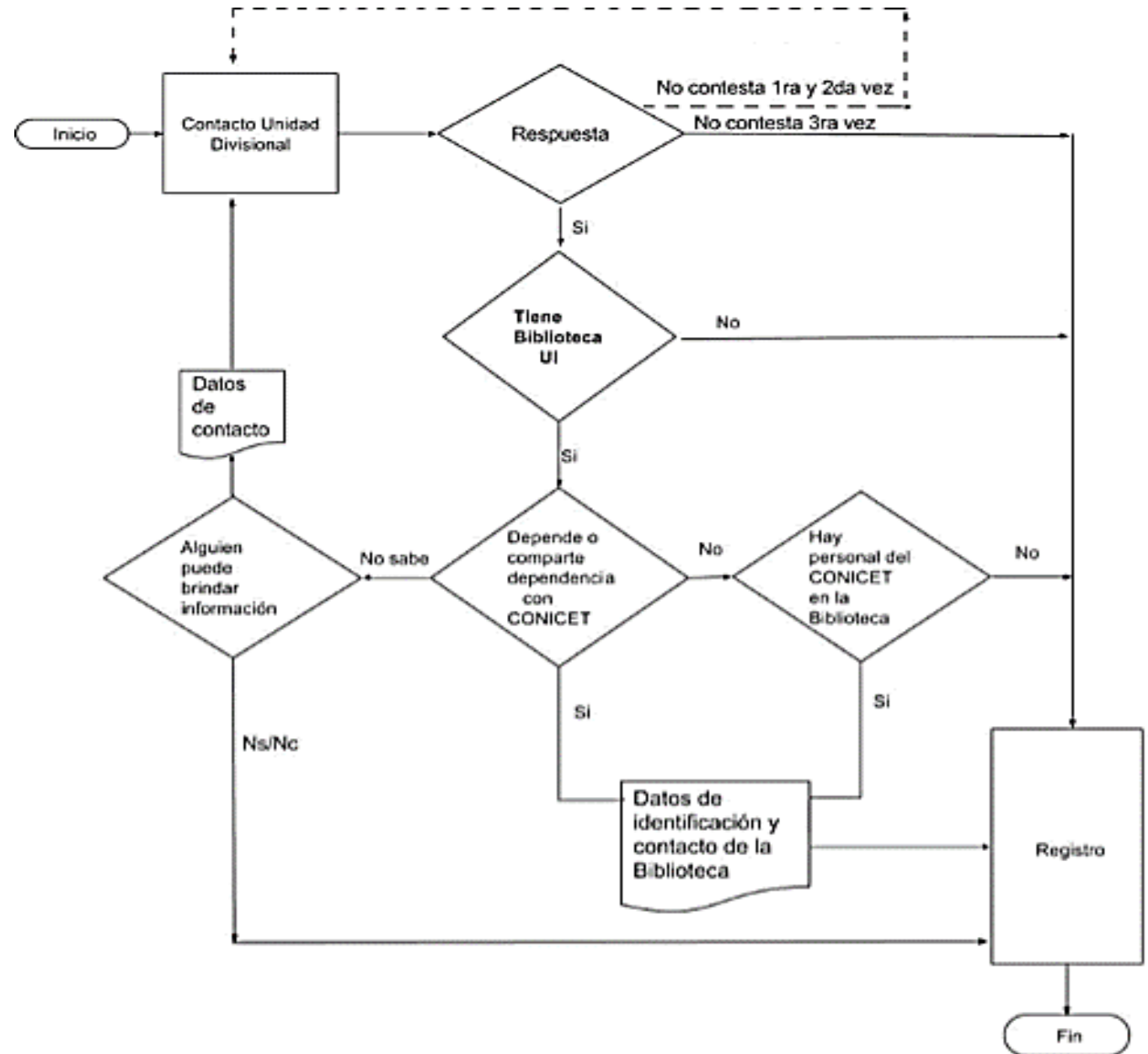
- 1| La estructura jerárquica que define a los distintos niveles de la organización.
 - 2| Los órganos que componen la estructura.
 - 3| Los canales de comunicación que unen los órganos.
-
- El organigrama es estático por definición, es una especie de retrato del esqueleto organizacional de la empresa. El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización



GRÁFICOS DE SECUENCIA O CURSOGRAMAS

- Llamados también diagramas de procedimientos o diagramas de secuencia.
- Representan gráficamente las secuencias de las operaciones en los circuitos administrativos. Es un recurso visual que facilita la interpretación, empleando símbolos de uso generalizado, para universalizar su lectura y comprensión. El uso de esta herramienta permite representar con un alto grado de detalle, como fluye la información a través de los canales de comunicación de la organización.
- Es habitualmente utilizado por los Analistas de Sistemas como lenguaje universal por lo que serán analizados en mayor profundidad en futuros cursos. Una vez que se ha finalizado el diseño organizativo jerárquico de la organización, surge la necesidad de coordinar para armonizar los esfuerzos, independientemente de la estructura o modelo organizativo que se haya elegido.
- Al integrar la organización jerárquica y las actividades por departamento en un todo congruente es necesaria la coordinación.

Un cursograma se utiliza para representar gráficamente las rutinas o procedimientos administrativos de una organización, es decir, permite representar sintéticamente la secuencia de acciones que se realizan para satisfacer las distintas finalidades de la organización





Inicio/Final

Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea.



Entrada General

Entrada/Salida de datos en General (en esta guía, solo la usaremos para la Entrada).



Entrada por teclado

Instrucción de entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante.



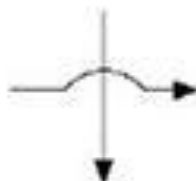
Llamada a subrutina

Indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado.



Acción/Proceso General

Indica una acción o instrucción general que debe realizar el computador (cambios de valores de variables, asignaciones, operaciones aritméticas, etc).



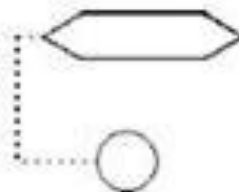
Flujo

Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.



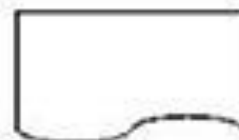
Decisión

Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.



Iteración

Indica que una instrucción o grupo de instrucciones deben ejecutarse varias veces.



Salida Impresa

Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa.



Salida en Pantalla

Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla.



Conector

Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.



Conector

Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.

Coordinación

- “La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” (Stoner,

Freeman, & Gilbert, 1996)

- Así podemos decir que la coordinación es la sincronización de actividades, recursos y esfuerzos de una organización con el fin de lograr armonía, unidad, rapidez y eficacia en la consecución de objetivos definidos.



MECANISMOS DE COORDINACIÓN SEGÚN MINTZBERG

Según Henry Mintzberg, en su libro *la Estructuración de las organizaciones*, hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de la habilidades del trabajador. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura. De estos mecanismos parte todo lo demás.

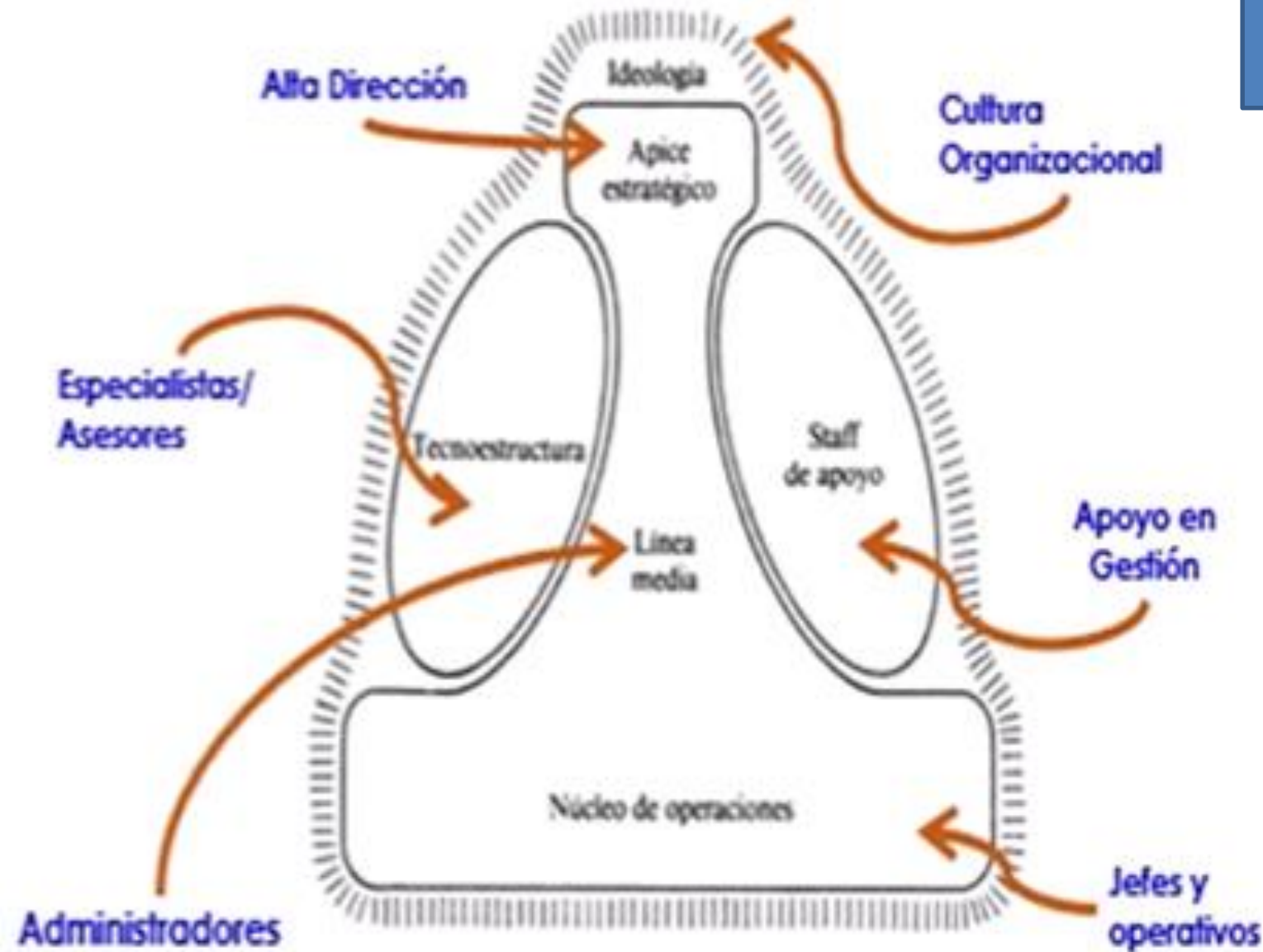
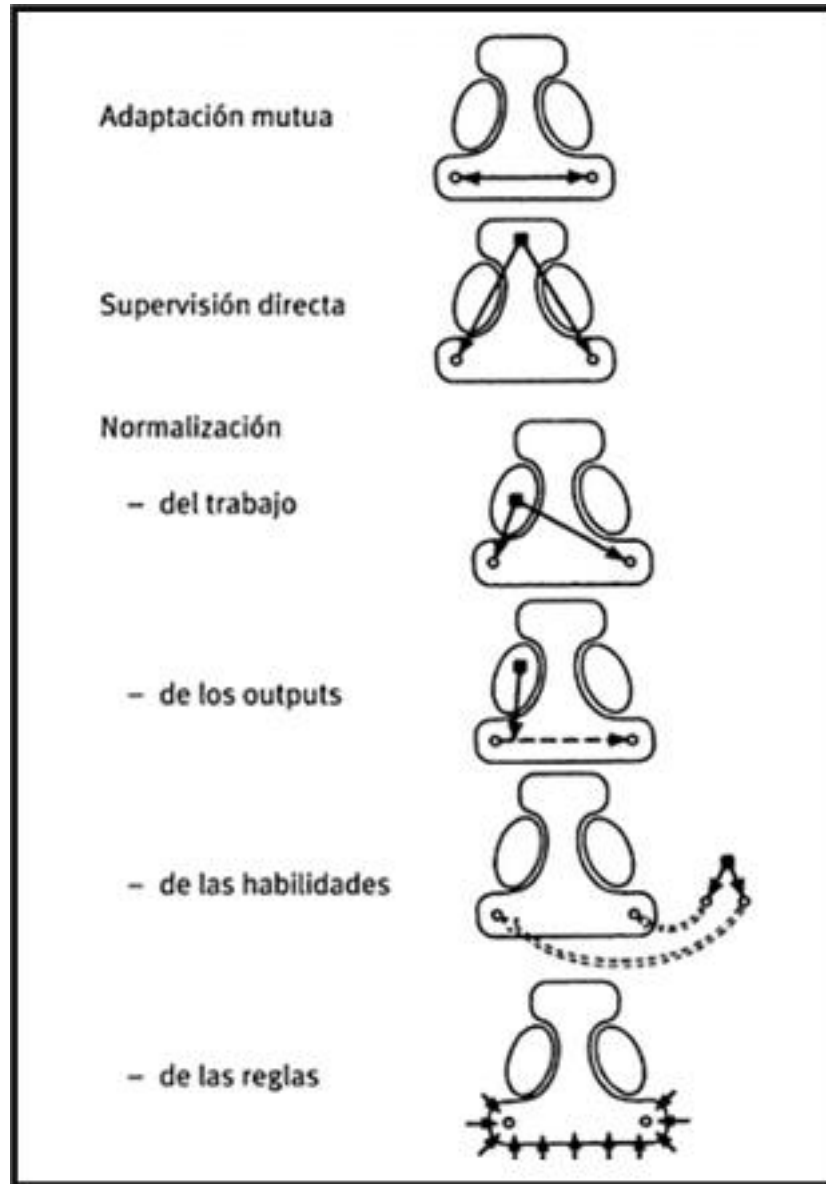


FIGURA 6-1. Las seis partes básicas de una organización.





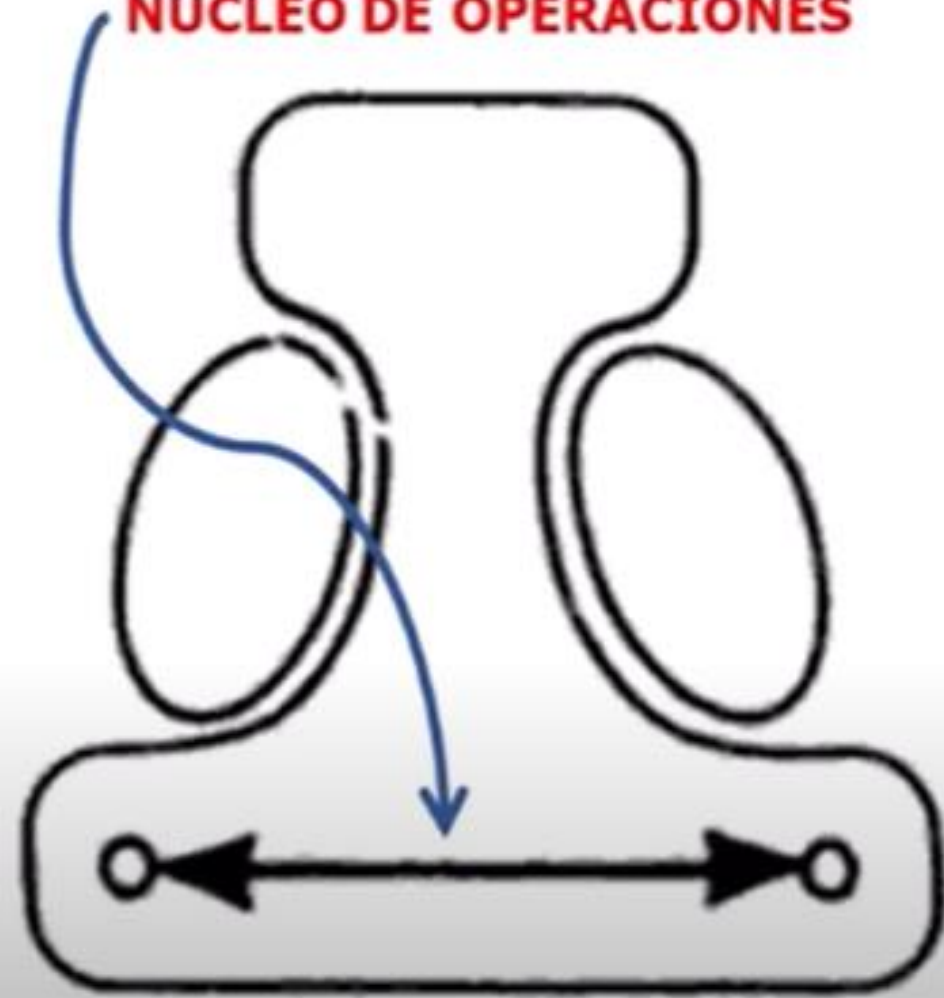
ADAPTACIÓN MUTUA:

Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen:

- Mediante comunicación informal.
- Control a través de colaboración estrecha.
- Frecuente en organizaciones que innovan o cambian.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

NÚCLEO DE OPERACIONES



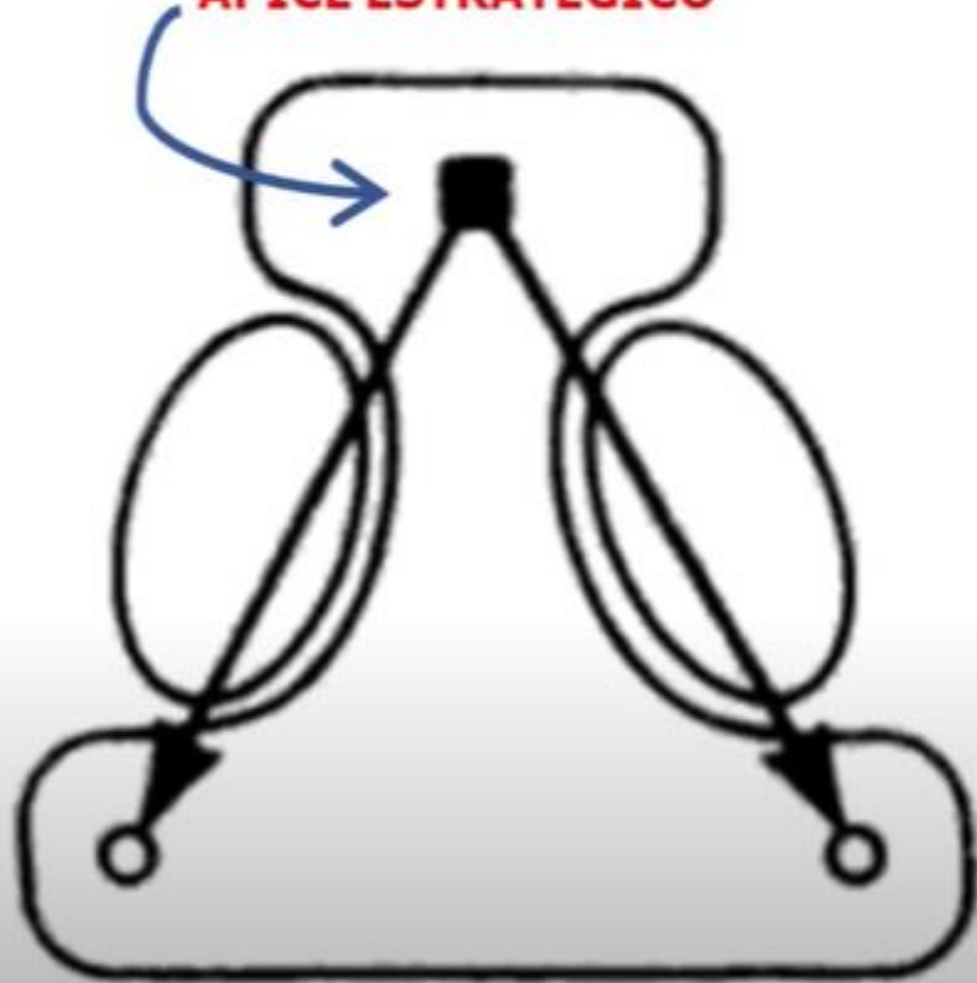
SUPERVISIÓN DIRECTA

La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo ordenes e instrucciones y supervisando sus acciones:

- Mediante el poder y la autoridad.
- Jefe es vocero y ejerce el control.
- Frecuente en organización empresarial.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

ÁPICE ESTRATÉGICO

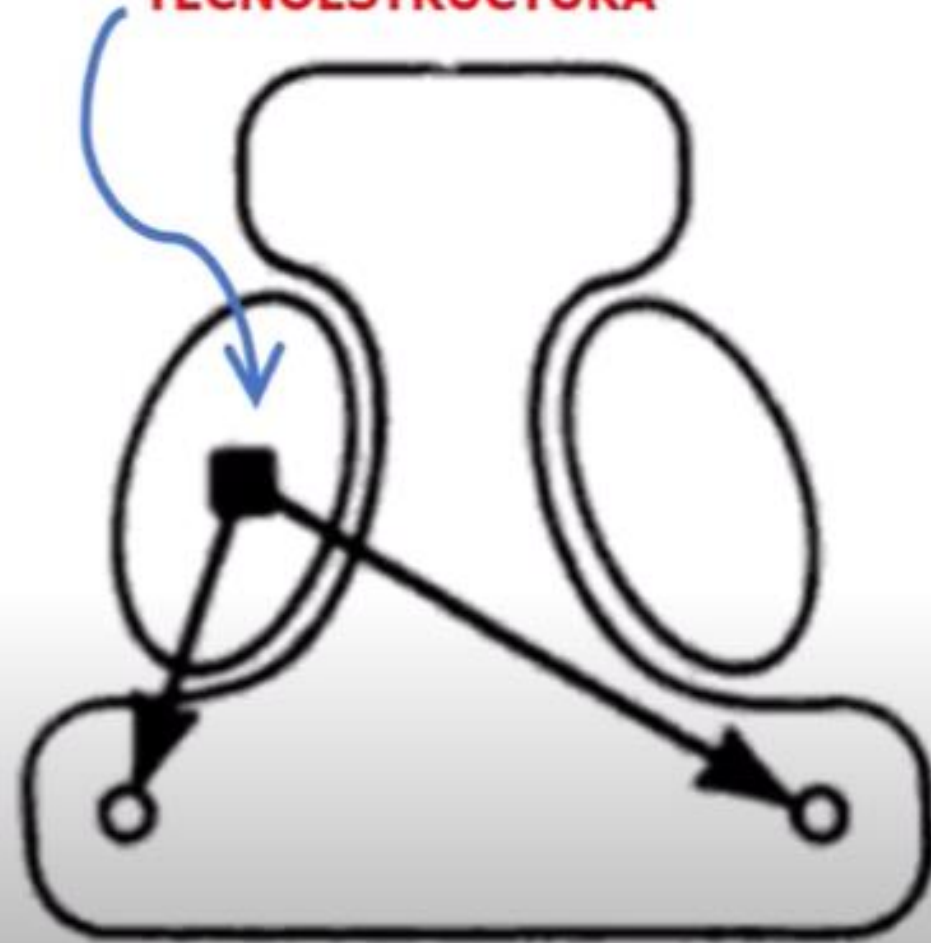


Normalización de los procesos

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el "como" han de realizarse las labores:

- Trabajo normalizado y formalización del comportamiento.
- Las normas son establecidas por la TECNOESTRUCTURA.
- Empleada por la organización máquina.

TECNOESTRUCTURA



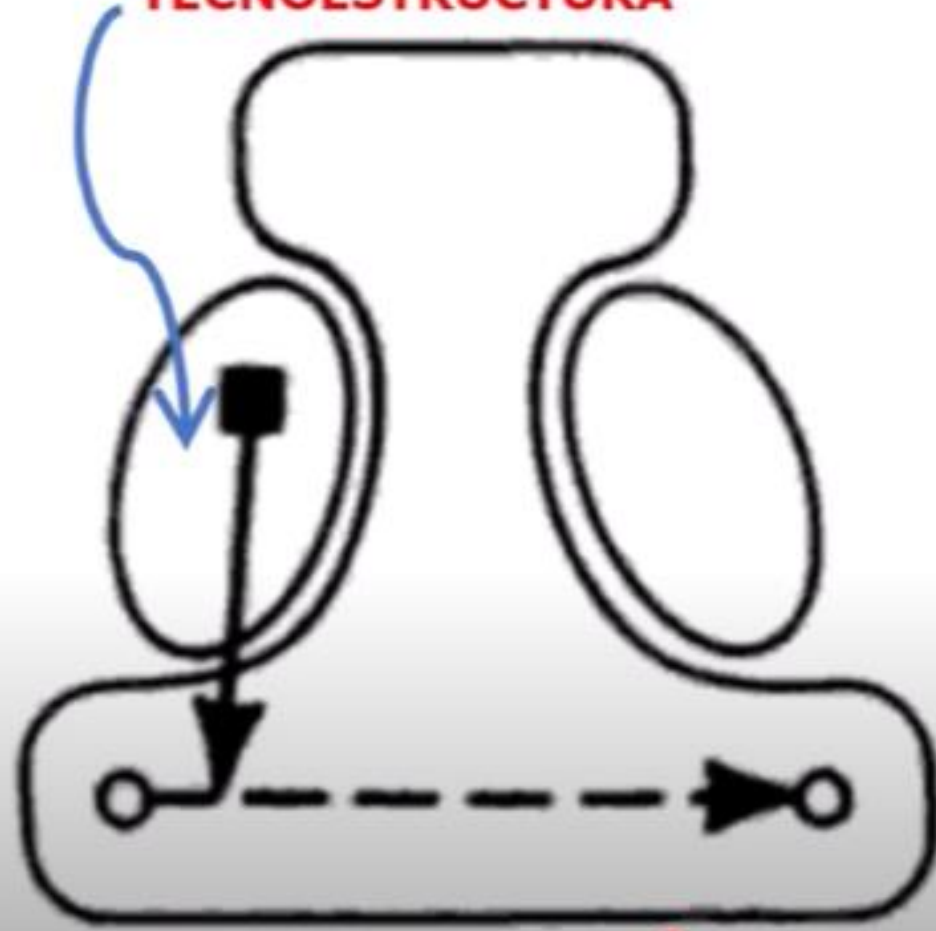
Normalización de los outputs o resultados:

Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar "que" debe hacerse:

- Resultado estandarizado o normalizado.
- Las normas son establecidas por la TECNOESTRUCTURA.
- Depende de la planificación y el control.
- Empleada por la organización divisional.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

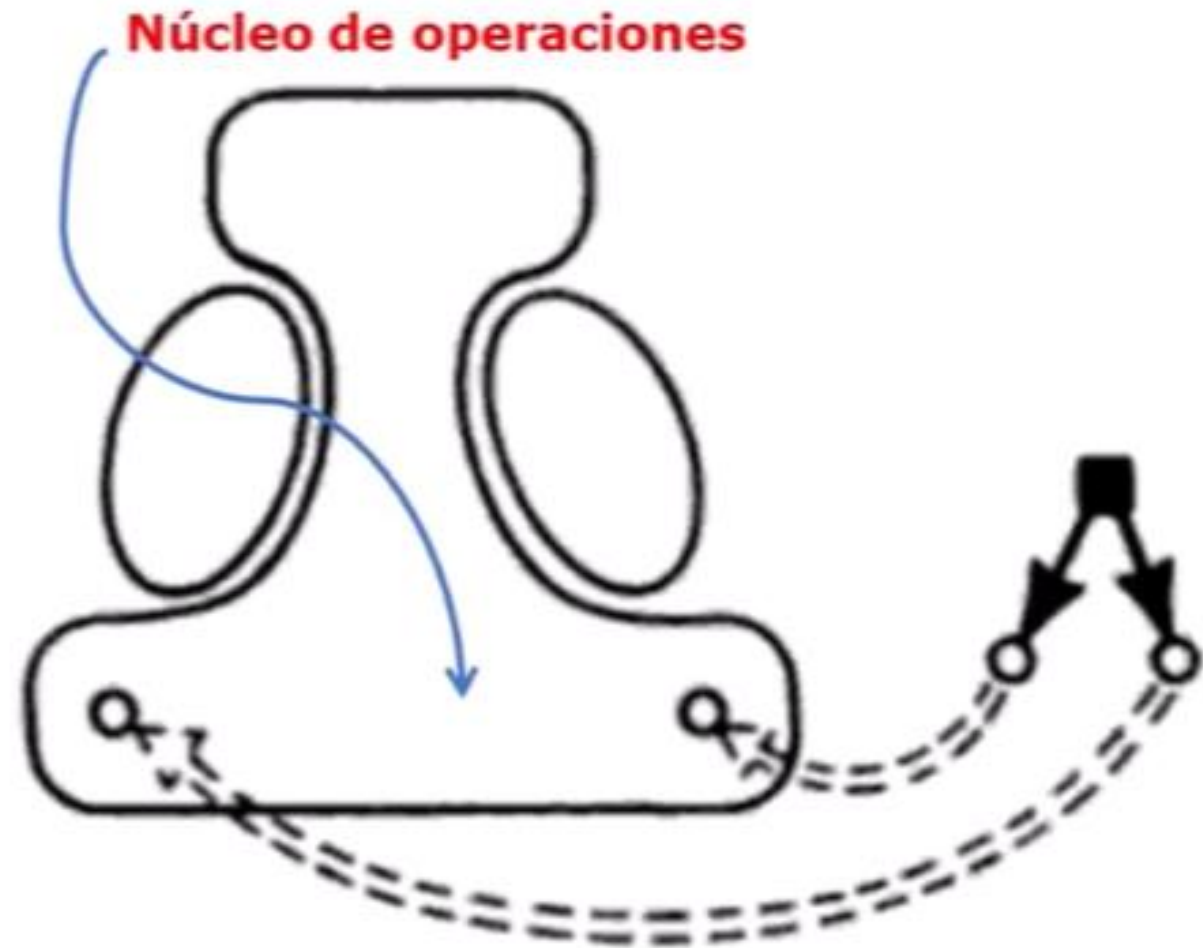
TECNOESTRUCTURA



NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES

La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar "quien" es el más apto para desarrollar una tarea (perfil):

- Mediante el perfil de puesto, se alinean las competencias a través de la capacitación.



MECANISMO DE COORDINACIÓN

- **La adaptación mutua.** Coordina el trabajo mediante el sencillo procedimiento de la comunicación informal. Es el único mecanismo que funciona bajo condiciones difíciles, dado que en estos casos el éxito de la empresa depende de la habilidad de los especialistas a adaptarse entre sí.
- **La supervisión directa.** Consigue la coordinación cuando una persona se hace responsable del trabajo de los demás, es decir, dando instrucciones y controlando sus acciones. Surge cuando un cierto número de personas requieren trabajar juntas.
- **Normalización del trabajo o de los procesos.** Se refiere a la especialización, la programación del contenido del trabajo y los procedimientos a seguir.
- **Normalización de los outputs o Normalización de resultados.** En este caso se especifica no lo que se quiere hacer, sino los resultados.
- **Normalización de las habilidades.** Aquí lo que se estandariza es más al trabajador que al trabajo o a los resultados. El trabajador adquiere conocimientos, habilidades o destrezas fuera de la organización para después aplicarlas en el trabajo.
- **Normalización de las reglas.** Este mecanismo significa que los integrantes de una organización comparten una serie de creencias comunes, por lo tanto, logran coordinarse.