

SOR1

Sistemas
y Organizaciones 1

UNIDAD
05
CLASE
07

TÉCNICAS ORGANIZACIONALES Y COORDINACIÓN



| Técnicas relacionadas con la organización:
conceptos, tipos, utilidad.

| Coordinación: concepto, mecanismos de
coordinación.



Al finalizar esta clase comprenderemos que
la utilización de instrumentos de la dinámica
organizacional ayuda a visualizar mejor
algunos aspectos de la organización formal
de una empresa.

ISSD

-Asc-

Analista de
Sistemas

MÓDULO
DIDÁCTICO

2020



Antes de comenzar con esta clase observá atentamente esta descripción de un puesto de trabajo de la empresa de transporte Transaltisa S.A.

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Código: TRN-PT-059 Versión: 02 Revisión: 00 Fecha: Julio 2010 Página: 1 de 2
---	-----------------------------------	---

NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Recursos Humanos	ÁREA	Legal, RR.HH y Seguros
Supervisión recibida	Supervisión ejercida		
Jefe de Seco. Recursos Humanos y Seguros	Directa: Ninguno Indirecta: Ninguno		

Objetivos del puesto
<ul style="list-style-type: none">Apoyar en las gestiones de seleccón de personal, proceso de induccón, 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 sistemaCoordinar con las áreas encargadas para entrevistas a postulantes.Verificar las referencias laborales, presentadas por los postulantes.Comunicar a los aprobados en el proceso de seleccón 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 personalIngresar al portal de aplicaciones las vacaciones del personal.Reportar mensualmente desvíos de marcacionesLlevar el registro de vacaciones en las versiones pertinentesCumplir 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 GestiónIdentificar 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 CompletaAdministración, Relaciones Industriales o carreras afines	<ul style="list-style-type: none">Conocimiento de InglésConocimientos 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.

ESTE DOCUMENTO NO ESTÁ CONTROLADO EN COPIA FÍSICA A EXCEPCIÓN DE COPIAS SELLADAS
--

Técnicas organizacionales y coordinación

Introducción

Las sociedades han creado organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de los recursos financieros, técnicos y materiales así como el esfuerzo humano, lo cual es posible por medio del trabajo organizado y tecnificado.

Para ello es necesario que la organización se apoye en instrumentos o herramientas que ayuden a cumplir dicho cometido, es decir, en las técnicas de organización.

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 técnicas relacionadas con la organización

Se trata del instrumental que se utiliza para facilitar las tareas organizacionales.

Su aplicación no sólo ayuda en la fase inicial del diseño de una organización, sino que también constituyen un elemento fundamental para interiorizar a cualquier persona interesada sobre la estructura y operatoria de dicha organización. Utilizar diagramas puede ayudar a visualizar mejor algunos aspectos de la organización de una empresa.

Las principales herramientas de la organización son:

- 1| Descripción y asignación de puestos
- 2| Manuales administrativos
- 3| Organigramas
- 4| Cursogramas/flujoigramas

1| 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.

Las sociedades han creado organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de los recursos financieros, técnicos y materiales así como el esfuerzo humano, lo cual es posible por medio del trabajo organizado y tecnificado.

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.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo coordinando las funciones y recursos con los que se cuenta.



Desempeño 20

Teniendo en cuenta la descripción del puesto de trabajo de la empresa *Transaltisa S.A.* presentada al comienzo de la clase, respondé:

- 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?

2| 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.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa -fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución-, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Recordá que las principales técnicas relacionadas con la organización son:

- 1| Descripción y asignación de puestos.**
 - 2| Manuales administrativos.**
 - 3| Organigramas.**
 - 4| Cursogramas/flujoigramas.**
-

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.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

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.

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.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de esta clase 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.

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:

| Identificación del procedimiento

| Nombre

La clasificación de los Manuales puede resumirse en:

| **Generales:** contienen información para todos los integrantes de la organización.

| **Específicos:** están dirigidos hacia un área, proceso o función particular.

En esta clase nos centraremos en los tres más importantes:

| Manuales de Organización

| Manuales de Normas y Procedimientos

| Manuales de Puestos y Funciones

- | Área de desempeño
- | Codificación
- | Descripción Genérica (objetivo)
- | Normas generales
- | Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- | Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- | 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.

3| Organigramas

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.

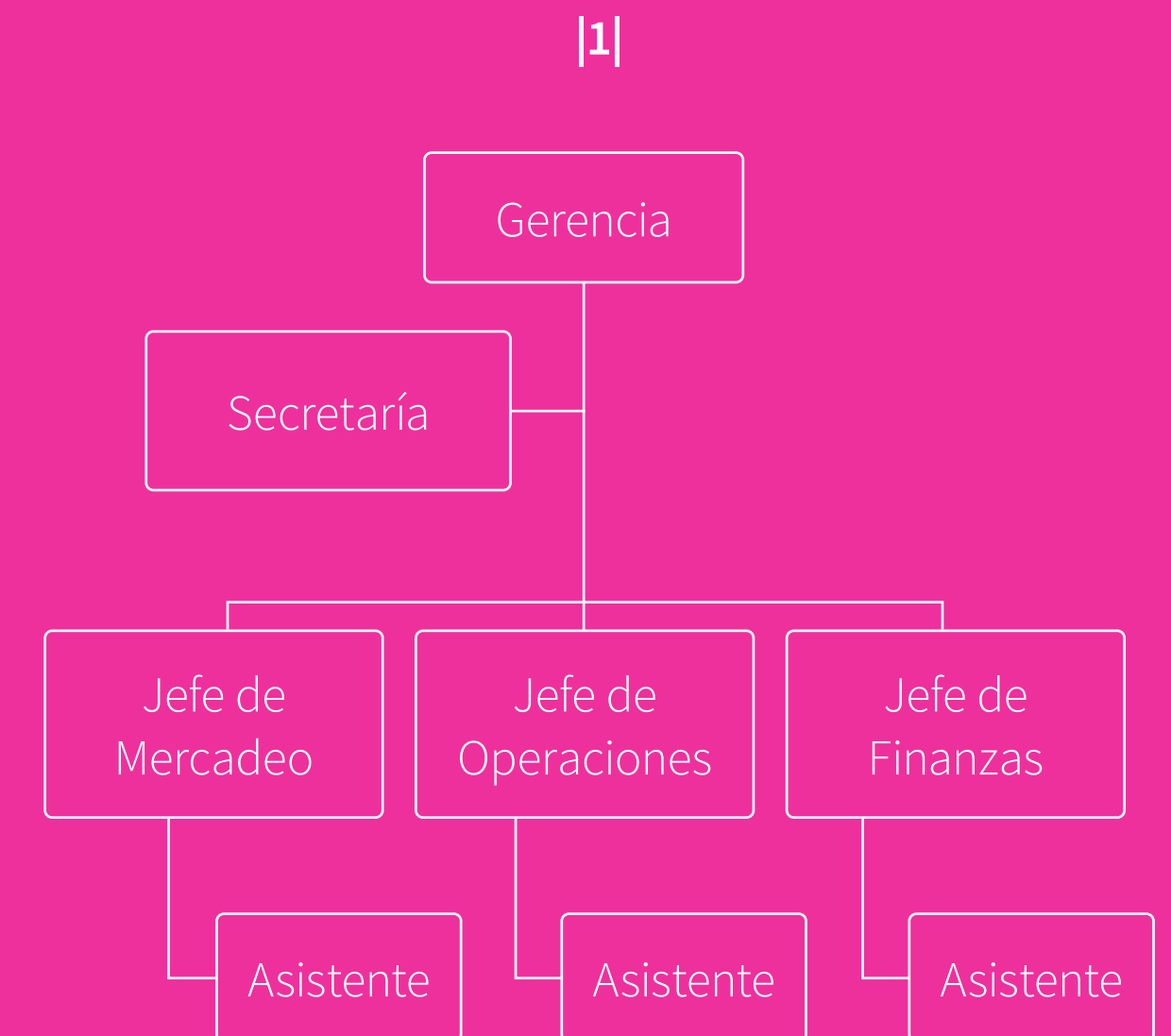
1|

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. Recordá que vimos este tema en la tercera clase.

4| 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.

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.

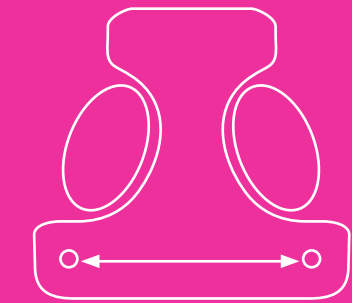
Mecanismos de coordinación

Estos mecanismos nos ayudan a unir la estructura organizacional. Mintzberg recoge seis mecanismos de coordinación, los que podemos observar en el esquema [2].

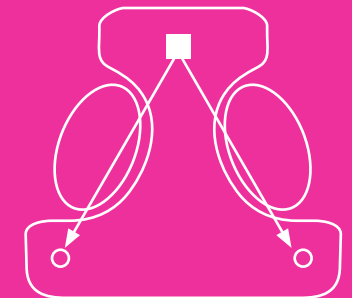
La adaptación mutua. Coordina el trabajo mediante el sencillo procedimiento de la comunicación informal. Es el único mecanismo que funciona bajo condiciones difíciles, dado que en estos casos el éxito de la empresa depende de la habilidad de los especialistas a adaptarse entre sí.

[2]

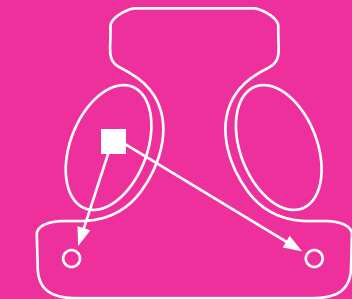
Adaptación mutua



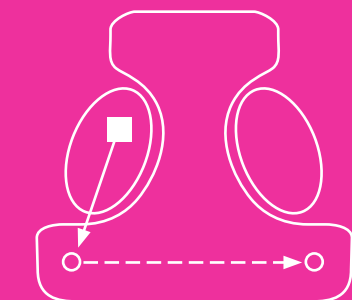
Supervisión directa



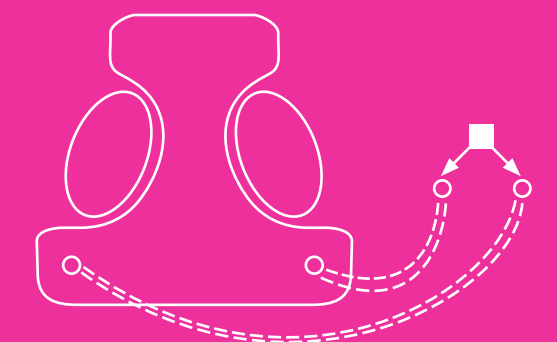
Normalización
| del trabajo



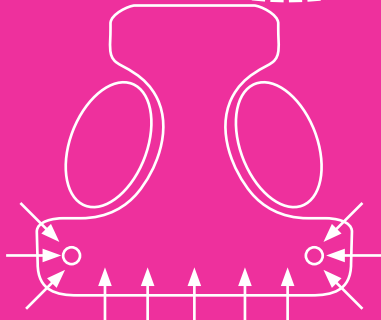
| de los outputs



| de las habilidades



| de las reglas



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.

Estos mecanismos de coordinación mostrados por Mintzberg podrían considerarse como los elementos básicos de una estructura. Y parece que mantienen un cierto orden: *“a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la adaptación mutua (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua”* (Mintzberg en El diario de un logístico).

“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).

¡Felicitaciones, llegaste al final de la séptima clase! Hoy pudimos observar que desde hace muchos años el hombre ya se había dado cuenta que la obtención de buenos resultados solo es posible a través de la organización y la coordinación entre sus elementos.

Debe quedar claro que el propósito de la organización es simplificar el trabajo coordinando las funciones y recursos con los que se cuenta.

Podemos decir que la organización tiene como propósito crear una estructura estable de trabajo que permite definir jerarquías y puestos, determinando la autoridad y responsabilidad de estos y estableciendo los cauces de comunicación, así como la simplificación del trabajo. Los instrumentos de dinámica organizacional se utilizan para facilitar las tareas organizacionales, su aplicación no sólo ayuda en la fase inicial del

diseño de una organización, sino que también constituyen un elemento fundamental para interiorizar a cualquier persona interesada, sobre la estructura y operatoria de gestionar de dicha organización. Utilizar diagramas puede ayudar a visualizar mejor algunos aspectos de la organización de una empresa y corregir ineficiencias.

Continuamos en la clase siguiente con otras herramientas organizacionales necesarias que facilitan el trabajo de la organización racional, y consisten en documentos y otros instrumentos de validez para establecer la estructura organizacional.

¡Nos vemos!

Créditos

Imágenes

Encabezado: Photo by Pixabay from Pexels

<https://www.pexels.com/photo/adult-architect-blueprint-business-416405/>

Página 2:

<https://es.scribd.com/doc/61898579/Ejemplo-de-Descripcion-de-Puesto-Trasaltisa>

Tipografía

Para este diseño se utilizó la tipografía *Source Sans Pro* diseñada por Paul D. Hunt.

Extraída de Google Fonts.

Si detectás un error del tipo que fuere (falta un punto, un acento, una palabra mal escrita, un error en código, etc.), por favor comunicate con nosotros a correcciones@issd.edu.ar e indicanos por cada error que detectes la página y el párrafo. Muchas gracias por tu aporte.