



Desarrollo Organización

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN


¿CÓMO USAR EL PRESENTE MANUAL?

El manual que tienes en tus manos es una recopilación de los aspectos más importantes que debes conocer y aplicar en tu Organización a la que perteneces respecto al **Desarrollo Organizacional**.

Ha sido pensado y diseñado para los líderes y por intermedio de éstos, a cada uno de los asociados Beneficiarios del Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento de Organizaciones de Base ODB para combatir la pobreza" de **RedEAmérica**.


Te darás cuenta que no es un material de capacitación común, sino que es un documento dinámico que además de brindarte algunos conceptos teóricos básicos, se complementa con ejercicios prácticos que te llevarán a que finalizada la sesión de capacitación, hayas definido aspectos muy propios de tu vida y tu organización.

MANOS A LA OBRA


Los recuadros en los cuales aparece un lápiz  y el título de "**Manos a la Obra**", son ejercicios que te recomendamos hacer pensando en ti y en la organización a la que perteneces. Si es el caso que en el momento no dispongas de alguna información para realizar el ejercicio, no te preocupes, haz las anotaciones que consideres pertinentes y retoma el manual y el ejercicio posteriormente.

Te encontrarás que en el recuadro también hay un texto en verde, son breves instrucciones que te ayudarán a resolver con mayor facilidad tu ejercicio.

EJEMPLOS

Señalados con un signo de exclamación,  en cada uno de los temas, hay ejemplos muy sencillos y que exponen posibles situaciones que has vivido, con esto se busca hacer más entendible cada uno de los contenidos, *no significa que esto sea lo que debes aplicar en tu vida ni en tu organización, solamente utilízalos como referencia.*

CONSEJOS COMPLEMENTARIOS

Marcados con el signo  en color azul, te encontrarás algunos pequeños párrafos en los que se busca resaltar algún aspecto en el que te sugerimos pongas especial atención.

El presente manual, ha sido diseñado por FUNDES y PorAmérica, con el único objetivo de que adquieras nuevas herramientas que te permitan fortalecer y hacer crecer tu Organización; te deseamos mucho éxito. ¡Manos a la Obra!

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una organización está conformada por un conjunto de relaciones, las cuales son llevadas a cabo por las personas que la estructuran y le dan forma. Estas personas desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, articulan en conjunto las tareas, operaciones y transacciones llevadas a cabo para lograr los objetivos del negocio.



¿Qué es una Organización?

Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos que, mediante la utilización de recursos financieros, materiales y humanos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que interactúan de manera permanente.

¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?

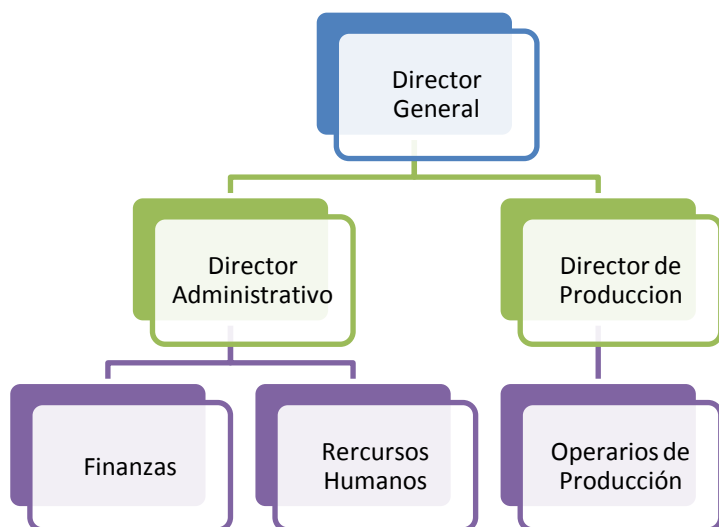
El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, usualmente aplicados a empresas u organizaciones.

Los organigramas son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organizaciones.

Los organigramas describen:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.



¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN?

El objetivo es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar las funciones y los recursos, es decir su objetivo es mostrar que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes. La Organización debe definir una estructura que permita una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ORGANIZACIÓN EN NUESTRO NEGOCIO?

- ✓ Una acertada organización ayuda a lograr los objetivos planteados.
- ✓ Ayuda a utilizar mejor los medios disponibles
- ✓ Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o hasta elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.



PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Toda Organización debe basarse en principios que le proporcionen la pauta para establecer racionalidad en su estructura, estos son:



- 1. DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Este principio se basa en la regla clásica de que para que una comunidad prospere es necesario un reparto de tareas entre los miembros que la componen.

2. **AUTORIDAD:** Es poder mandar a otros para que se pueda alcanzar el objetivo o propósito planteado por el nivel jerárquico correspondiente.
3. **DISCIPLINA:** Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos y aplicar una correcta aplicación de sanciones.
4. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** La unidad de dirección significa que cualquier subordinado sólo dependerá de un solo jefe aunque estos jefes en cada nivel jerárquico operan bajo una unidad de dirección o con dirección única.
5. **UNIDAD DE MANDO:** Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.
6. **SUBORDINACIÓN:** Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.
7. **REMUNERACIÓN:** Todo empleado o colaborador de la organización debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado.
8. **CENTRALIZACIÓN:** Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque el gerente conserva la responsabilidad final.
9. **JERARQUÍA:** El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.



- 10. ORDEN:** Cada empleado o colaborador debe ocupar el cargo más adecuado para él.
- 11. EQUIDAD:** Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.
- 12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de una empresa u organización.
- 13. INICIATIVA:** Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos.
- 14. ESPÍRITU DE GRUPO:** El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.



"NINGUNA EMPRESA PUEDE TENER ÉXITO SIN ESTAR DEBIDAMENTE ORGANIZADA" JAMES CASH PENNY

LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Las empresas, las personas, los equipos, todos los recursos empresariales, son controlados y arreglados de acuerdo con sus funciones de una manera lógica y racional. El papel de la organización es exactamente, contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializa para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe.

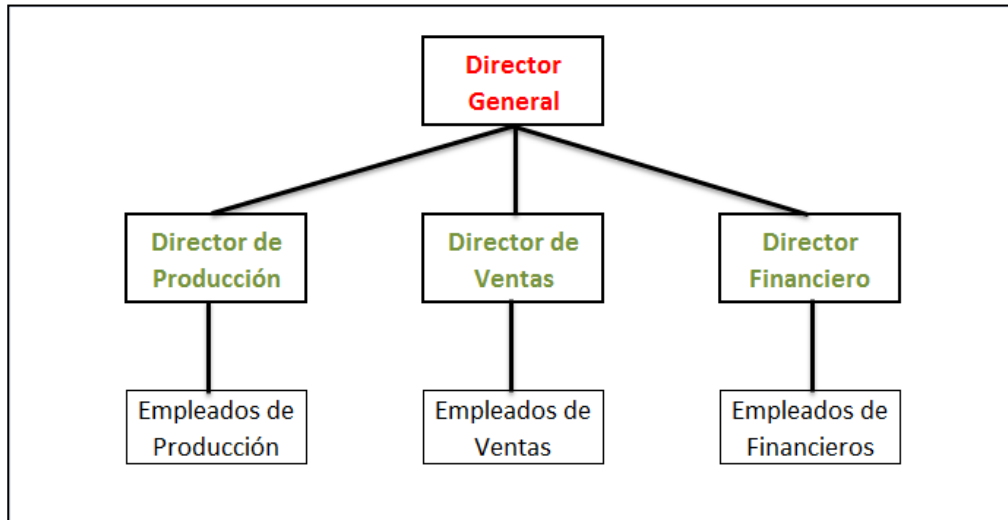
Sus roles son agrupar a las personas para que trabajen mejor en conjunto (coordinación entre personas), deben estar bien definidos.

Para la elaboración de las estructuras empresariales se toman en cuenta las unidades administrativas y los órganos, las cuales serán dependiendo de las necesidades de la empresa.

A. MODELO LINEAL O JERÁRQUICO

Es la estructura utilizada en empresas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace via supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada

trabajador solo recibe órdenes de un jefe). Es un modelo sencillo que puede valer en empresas tradicionales pero con inconvenientes como la excesiva concentración de autoridad.



VENTAJAS DEL MODELO LINEAL

1. Estructura simple y de fácil comprensión
2. Clara delimitación de la responsabilidad
3. Es de fácil implementación
4. Es bastante estable

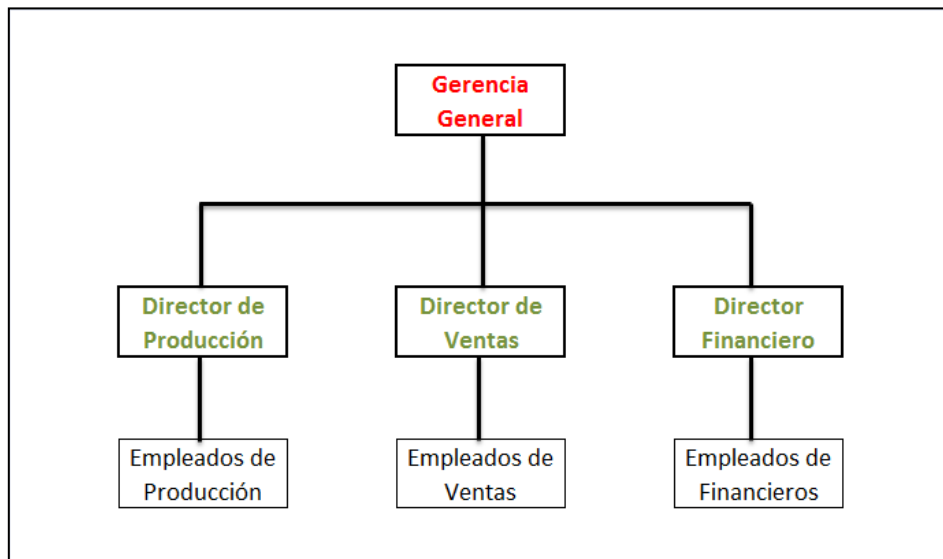
DESVENTAJAS DEL MODELO LINEAL

1. Rigidez ante cambios en el entorno
 2. Tendencia a la autocracia
 3. Comunicaciones problemáticas
 4. Impide la especialización

B. MODELO FUNCIONAL

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que

cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.



VENTAJAS:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de Especialistas con que cuenta la organización.

DESVENTAJAS:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

C. MODELO POR COMITÉS

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. La organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

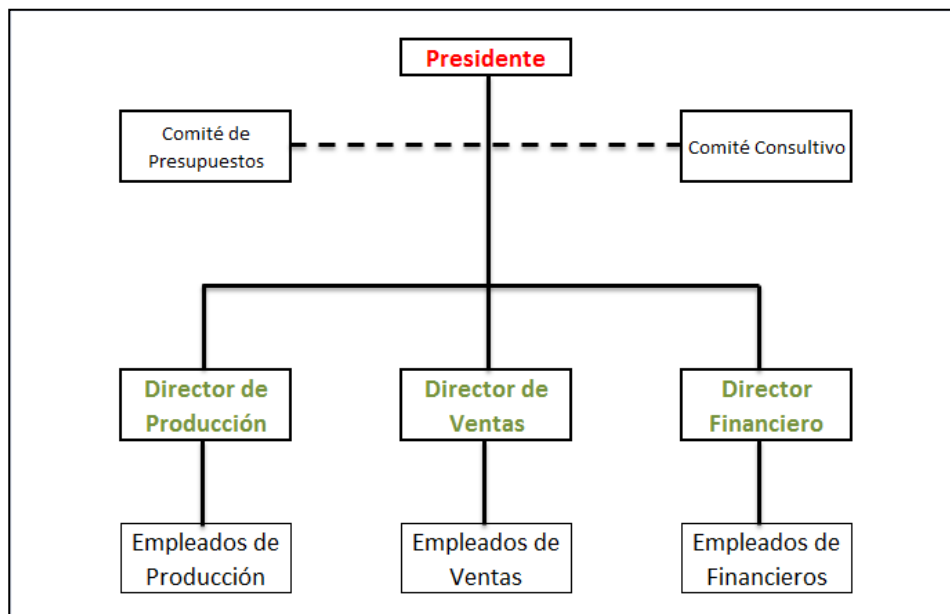
Los comités más usuales son:

1.- Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

2.- Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que toman

3.- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

4.- Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que son consultados.



VENTAJAS:

- 1.- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- 2.- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- 3.- Permite que las ideas se fundamentan y se critican.
- 4.- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

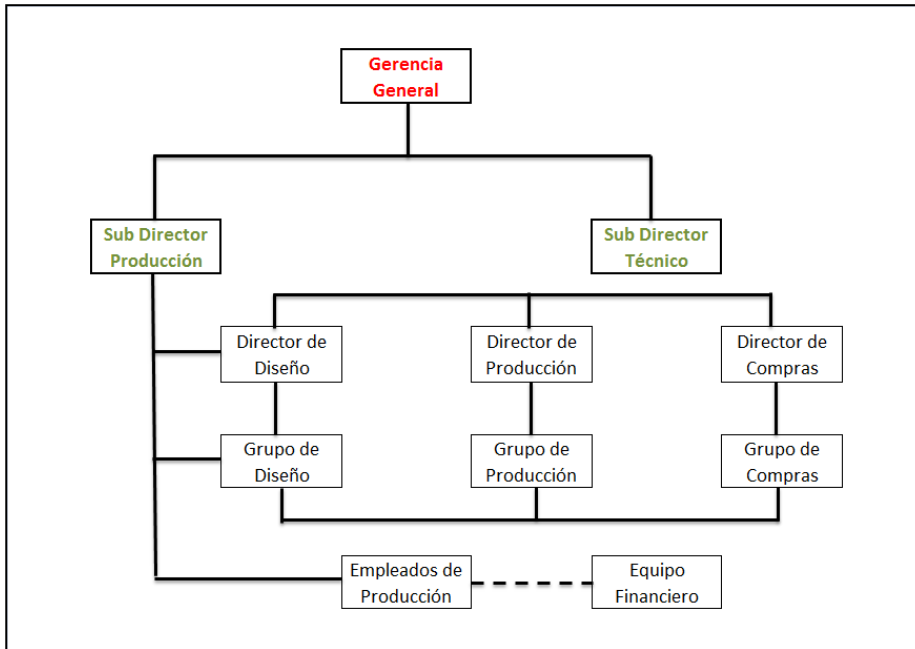
DESVENTAJAS:

- 1.- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- 2.- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- 3.- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

D. MODELO MATRICIAL

Hay autores que no consideran este modelo como una auténtica estructura organizativa, sino más bien como una forma más de coordinar las actividades y los objetivos de la organización.

La estructura matricial establece dos o tres fuentes de mando sobre la «base de operaciones», con el fin de responsabilizar a los directivos de producto, proyecto, mercado o cliente de sus objetivos y coordinar adecuadamente los distintos aspectos del flujo de trabajo. Esto significa que, al menos, todo empleado tiene dos o tres jefes: el gerente funcional, de carácter jerárquico, y el gerente de producto o proyecto y, posiblemente, el gerente de mercado o cliente, según que se esté contemplando un modelo de dos o tres dimensiones.



VENTAJAS:

1. Poner juntos especialistas de la misma rama
2. Se reduce al mínimo el número necesario de especialistas
3. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales
4. Aprovecha los puntos fuertes y evita sus puntos débiles

DESVENTAJAS:

1. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto
2. El mayor inconveniente de esta estructura es la confusión que se puede producir si la dirección general no coordina y equilibra bien el peso y papel de cada una de las dimensiones directivas.
3. También es un modelo propenso a la existencia de luchas de poder entre los directivos.

PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción o manual de Cargos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la Organización, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos y deben incluir los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

El ocupante del puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto, en tanto que el rol que deberán desempeñar es el contenido del puesto registrado en la descripción. Entre otras características importantes encontramos:



OBJETIVO DE LOS PERFILES Y LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificar las funciones más importantes de cada puesto, para ser utilizadas con los siguientes fines:

- ✓ Orientar al nuevo empleado acerca de las tareas a cumplir
- ✓ Valuar el puesto y definir su ubicación en la estructura
- ✓ Apoyar en la definición del perfil de los nuevos candidatos

ELABORACIÓN DE PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Las descripciones de puestos deben ser elaboradas cuando se presente alguna de las siguientes circunstancias:

- ✓ Cuando el contenido del puesto ha tenido cambios significativos.
- ✓ Cuando el puesto es de nueva creación.
- ✓ Cuando el puesto sea transferido a un departamento diferente.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LOS PERFILES Y LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO

REQUISITOS INTELECTUALES

Tienen que ver con la exigencia del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones.

- 1.- Instrucción básica
- 2.- Experiencia básica



- 3.- Adaptabilidad al puesto
- 4.- Iniciativa necesaria
- 5.- Aptitudes necesarias

REQUISITOS FÍSICOS

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones.

- 1.- Esfuerzo físico necesario
- 2.- Capacidad visual
- 3.- Destreza o habilidad
- 4.- Constitución física necesaria

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial
6. Responsabilidad en los resultados

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

Puesto:	Pintor de mantenimiento
Depende de:	Jefe de Producción
Subordinados:	Ninguno
Función Básica:	Pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera que pertenecen a la empresa.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar las superficies que van a pintarse, raspándolas y lijándolas, quitando los residuos de pintura. Pasar varias capas de masilla sintética con rapidez. - Preparar las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, diluyentes, secantes y pigmentos en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura ideales. Introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas. - Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañón de la pistola con líquidos diluyentes y gasa.
Especificaciones del Puesto:	<p>A) Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Educación: primaria; operaciones con números enteros, conocimiento de materiales utilizados en los procesos de pintura. -Experiencia de un año; periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad. -Aptitudes: inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y, en especial, a la visual, percepción discriminativa y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual. <p>B) Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esfuerzo físico: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie. <p>C) Responsabilidades implícitas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Patrimonio: las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada; es poco probable que se causen daños al equipo (pérdidas pequeñas) <p>D) Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente: condiciones ligeramente desagradables, resultantes de la presencia de polvo de lija, emanaciones de la pintura – considerados perjudiciales para la salud del ocupante-, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo) -Seguridad: condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en trabajos en andamios; esguinces, excoriaciones y pequeños cortes de poca gravedad.



Descripción de Cargos: Teniendo en cuenta el ejemplo anterior y los conceptos estudiados, describe uno de los cargos que hacen parte de tu Organización.

Puesto:	
Depende de:	
Subordinados:	
Función Básica:	
Responsabilidades:	
Especificaciones del Puesto:	<p>A) Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Educación: -Experiencia -Aptitudes: <p>B) Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esfuerzo físico: <p>C) Responsabilidades implícitas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Patrimonio: <p>D) Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente: -Seguridad:

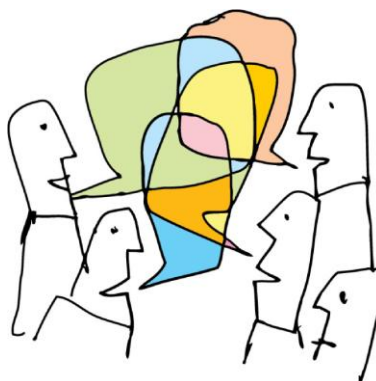
LAS RELACIONES CON COLABORADORES Y EL EQUIPO DE LA ORGANIZACIÓN

Las relaciones con los colaboradores son una manera en que la Organización se comunica y dirige a los trabajadores. Tener buenas relaciones con los empleados ayuda a reducir los conflictos en el lugar de trabajo, alimenta la moral e incrementa la productividad.

Para mejorar las relaciones con sus colaboradores se requiere:

MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Los Colaboradores son los recursos más importantes de tu organización, así que debe mejorar la comunicación con ellos. Se debe planear reuniones regulares para informarles asuntos importantes y para que puedan expresar sus dudas.



DESARROLLO PROFESIONAL

Para disminuir las renuncias, la organización debe involucrarse con el desarrollo intelectual de sus colaboradores. Es importante motivar los mandos medios a trabajar más unidamente con ellos para mejorar sus habilidades y

responder sus preguntas. Evaluar el desempeño para trazar un plan para el siguiente año que ayude a los trabajadores a lograr



sus metas profesionales. Así tendrá una fuerza de trabajo más capacitada y con una moral alta.

COMPARTIR LA VISIÓN

Para que los empleados se sientan mejor respecto a la compañía, es importante compartir los planes de la misma con ellos. Hacer reuniones para explicarles los planes de expansión, para que los entiendan y se sientan orgullosos del futuro de la empresa.



Pídales retroalimentación para mejorar la productividad de la empresa y recompense a los empleados cuyas ideas hayan hecho que la expansión sea eficiente. Cuando la gerencia se esfuerza por mantener informados a los trabajadores sobre los planes y los involucra en los mismos, ellos sienten que forman parte del éxito de la empresa.

DESAFIAR A LOS EMPLEADOS

Cuando los empleados caen en la rutina, puede ser difícil motivarlos. Dedicar tiempo a encontrar formas de desafiarlos y de hacer su trabajo interesante y satisfactorio. Puede usar planes incentivos como involucrarlos en las ganancias para que piensen cómo hacer la empresa



más productiva y generar ingresos. Plantea metas de producción para cada departamento y ofrece recompensas como días pagados libres o bonos trimestrales para los grupos que hayan superado sus metas.

MOTIVACIÓN

La motivación es el motor de la conducta. Cuando la organización en la que se trabaja, el supervisor o el encargado que se ocupa no motivan, las energías se diluyen hacia otras fuentes, impactando de forma negativa el desempeño. No existe una receta para motivar, la motivación es individual, se requiere conocer a nuestros colaboradores, ya que conociéndolos sabremos que los motiva.



MANEJAR CONFLICTOS

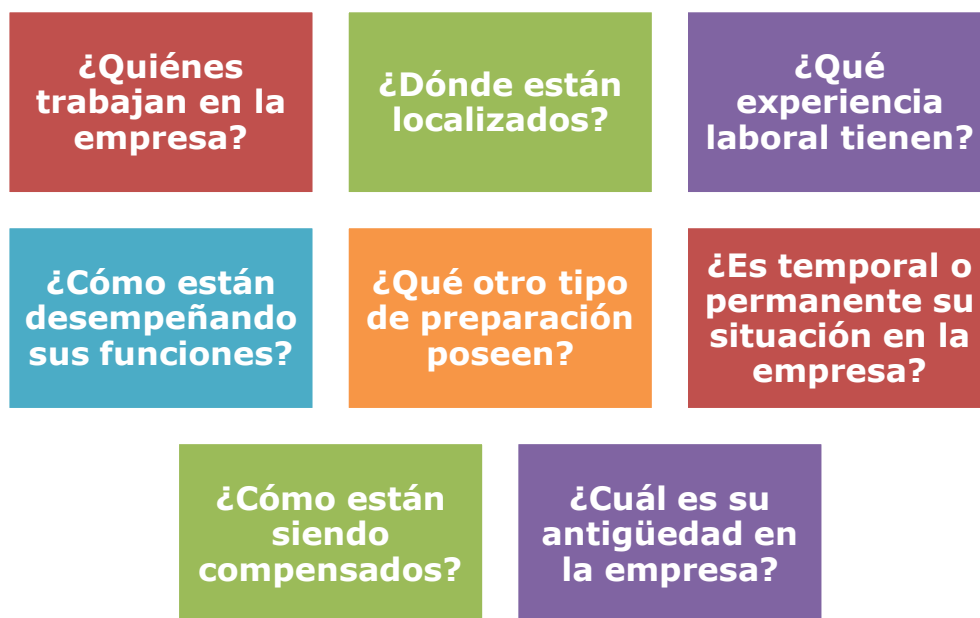


Es inevitable que en las relaciones interpersonales que se establecen en una organización se generen conflictos, ya sea por temperamentos, comportamientos, actitudes personales, impactando de forma negativa los niveles de motivación. Dirigir a un equipo humano implica aprender a apoyarlo en los momentos de conflicto que puedan presentarse, generando comprensión sobre las diferencias que puedan presentarse a fin de llegar a acuerdos que no lesionen la relación. Propiciar puntos de encuentro y buscar los elementos de entendimiento, tolerancia y aprendizaje.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este instrumento tiene como principal finalidad conocer y comprender el estado actual de los Recursos Humanos de tu organización, logrando así obtener una buena visión de la realidad.

Con la utilización de esta herramienta la Organización puede avanzar en la descripción de su estado actual. Así estará en condiciones de reconocer con cierto grado de certeza, la información relacionada con las siguientes interrogantes:



Puede incorporar nuevas preguntas que le proporcionen información útil en este proceso

El instrumento más apropiado puede elaborarse siguiendo el formato de una hoja resumen para cada uno de los trabajadores de la empresa. No obstante, es altamente conveniente incorporar en su diseño una síntesis que permita conocer rápidamente los principales aspectos de su contenido.

PLAN DE ACCIÓN



Desarrollo Organizacional – Inventario de Recursos Humanos: Pensando en tu Organización diligencia la ficha de inventario de recursos humanos de los colaboradores con los que cuentas:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS FICHA POR COLABORADOR

Nombre del trabajador	
Cedula de identidad	
Escolaridad	
Fecha de nacimiento	
Cargo	
Fecha de ingreso a la empresa	
Departamento/sección	
Experiencia en la empresa	
Experiencia del cargo	
Dependencia jerárquica	
Salario Actual	

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS FICHA RESUMEN DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE COLABORADOR	CARGO	ANTIGÜEDAD (Años-Meses)	EXPERIENCIA

Escribe aquí las preguntas que tienes



Tus notas de este modulo!!

