

Unidad 4. Bloque 2. Gestión de los recursos humanos.

1. Gestión de los recursos humanos: división del trabajo y motivación de los trabajadores.
2. Gestión del conocimiento.
3. Diseño de la estructura de la organización: agrupación de unidades.
4. La organización por departamentos. Departamentalización.
5. Organigramas: concepto y clases.

1. Gestión de los recursos humanos: división del trabajo y motivación de los trabajadores.

La división del trabajo, entendida como subdivisión de una actividad productiva entre diferentes personas, según su fuerza física, sus conocimientos, su destreza o habilidad ha sido una técnica siempre empleada por la humanidad en las tareas productivas.

Según A. Smith, el aumento de la producción que se deriva de la división del trabajo se debe a tres causas principales:

- Aumenta la habilidad y destreza de los trabajadores.
- Ahorra pérdida de tiempo al pasar de una tarea a otra.
- Facilita la invención y el uso de tecnología que abrevian considerablemente el trabajo.

La división del trabajo conduce a la especialización, tanto de la tarea o actividad a realizar como del trabajador que ha de realizarla. Una tarea está más especializada cuanto mayor sea su grado de especificación y de normalización, esto es, cuanto mayor es el número de reglas o instrucciones y menor el grado de ambigüedad que conlleva su ejecución.

Esta especialización se extiende más allá de las tareas productivas básicas, llegando a todos los niveles de la organización formal. Todas las organizaciones modernas precisan hoy en día del concurso de especialistas cualificados, generalmente titulados universitarios.

En la base de cualquier organización se halla el hombre. Recuerda que una organización está formada por un sistema técnico y por un sistema social. Entre las condiciones bajo las cuales los individuos están dispuestos a poder pertenecer a una organización podemos destacar los siguientes:

- Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas, los participantes de la organización.
- Cada participante recibe compensaciones de la organización, y realiza contribuciones a la misma.
- Cada participante continuará su participación en la organización siempre que las compensaciones sean iguales o mayores a sus contribuciones.
- Las contribuciones realizadas por varios grupos de participantes son la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los mismos.

- Por tanto, una organización es solvente si las contribuciones que recibe son suficientes para producir compensaciones.

Detrás de toda motivación de una persona para entrar a formar parte o permanecer en una organización se halla el anhelo de dar respuesta a la satisfacción de determinadas necesidades. Maslow desarrolló una teoría sobre la motivación, en base a la jerarquía de las necesidades que el ser humano desea satisfacer. Identifica cinco grupos de necesidades básicas:

- Fisiológicas.
- Seguridad y protección.
- Sociales.
- Autoestima o amor propio.
- Autorrealización.

Así, un puesto de trabajo puede cubrir necesidades de uno u otro nivel. Enriquecer el puesto de trabajo es conseguir que el conjunto de tareas a realizar por el trabajador y las compensaciones a recibir satisfagan necesidades de nivel más elevado, a través de la variedad, la identidad (homogeneidad), la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación (información periódica de su rendimiento).

2. Gestión del conocimiento.

A la hora de hablar de gestión del conocimiento, es necesario hacer referencia a tres ideas principales relacionadas entre sí:

- Activos intangibles.
- Gestión del conocimiento.
- Capital intelectual.

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles? **Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista económico.** Un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza (no le asigna un valor económico).

La Gestión del Conocimiento es **la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización.** La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos

relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento e información.

El **Capital Intelectual** es un concepto casi contable. La idea es desarrollar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la Medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva).

En relación con los recursos humanos, podríamos enumerar los siguientes activos intangibles:

- Conocimientos y habilidades de los empleados.
- Experiencia profesional
- Nivel de motivación de los empleados.
- Creatividad, liderazgo y capacidad de gestión de los directivos.

3. Diseño de la estructura de la organización. La agrupación de unidades.

Como ya hemos comentado anteriormente, el diseño de puestos de trabajo en la de la organización es fruto de la división del trabajo. Las tareas deben ser asignadas a personas concretas. El diseño de los puestos de trabajo condiciona al tipo de personas que la empresa debe buscar en el mercado de trabajo. Aquellos trabajos que son relativamente homogéneos suelen situarse bajo la dependencia de un jefe, entendiéndose como tal a toda aquella persona que tiene la facultad de supervisar o controlar otras personas, el poder de dar órdenes o instrucciones para que el trabajo se realice según determinadas normas. Los jefes o mandos de primer nivel se vuelven a agrupar en unidades de segundo orden, coordinados por un jefe de categoría superior. Este proceso se denomina agrupación de unidades, y mediante el mismo se configura la jerarquía de la organización y el sistema de autoridad formal.

Los criterios para agrupar las actividades en el seno de la empresa son múltiples. Dependerá de la naturaleza de la actividad, de los objetivos de la empresa al realizar la misma, del tamaño de la empresa, etc. La agrupación también puede hacerse atendiendo a los conocimientos y especialidades de los empleados, por tipo de productos, según zonas geográficas, por grupos de clientes o incluso otros criterios.

4. La organización por departamentos. Departamentalización.

La departamentalización en una empresa puede definirse como la especialización que divide el trabajo en función de las diferentes tareas ejecutadas por los órganos o departamentos.

Se trata de especializarse de forma horizontal, en órganos llamados departamentos.

Entre los principales tipos de DEPARTAMENTALIZACIÓN podemos encontrar los siguientes:

TIPO	Ventajas	Inconvenientes
Por funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Método lógico - Facilita la eficiencia en los trabajos del personal. - Simplifica las necesidades de capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visión de conjunto de la empresa. - Falta de coordinación - No se puede exigir mucha responsabilidad a los trabajadores.
Por productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorece el crecimiento a través de la diversificación. - Fomenta la coordinación entre los trabajadores. - El conocimiento del producto por los trabajadores es amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente se requiere más personal - Es más difícil mantener el control de los productos por parte de la alta dirección.
Por localización geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Reparte responsabilidades - Se reducen costes de transporte y plazos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente se requiere más personal - Es más difícil mantener el control de los productos por parte de la alta dirección.
Por clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende a necesidades concretas de éstos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de productividad ante la ausencia de clientes

5. El organigrama. Concepto y clases.

El organigrama es la representación gráfica de la organización formal de una empresa. Así, las organizaciones informales son relaciones que no aparecen en el organigrama.

Clases de organigramas

- En función de su amplitud: Totales o parciales.
- En función del objetivo que persigan: Informativos o analíticos.
- En función de su representación gráfica:
 - Verticales. La persona con mayor rango aparece más arriba
 - Horizontales: La persona con mayor rango aparece más a la izquierda.
 - Radiales. La persona con mayor rango aparece en el centro.

