

# ***LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS PILARES BÁSICOS DE LA EMPRESA***



*Déborah López*

PARA UNA BUENA GESTIÓN  
DE PERSONAL LA EMPRESA  
DEBE PARTIR DE UN  
PROFUNDO CONOCIMIENTO  
DE SI MISMA Y UNA BUENA  
ORGANIZACIÓN DESDE SUS  
CIMIENTOS.



UNA BUENA POLÍTICA DE  
RECURSOS HUMANOS SE  
CONSTRUYE DESDE LA LOS  
PILARES BÁSICOS DE LA  
EMPRESA: SU ORGANIZACIÓN,  
SU MISIÓN, SU VISIÓN, Y SUS  
VALORES.

# CONTENIDOS DEL TEMA

- .1 La organización.
- .2 Evolución de la organización empresarial.
- .3 Cultura empresarial.
- .4 Misión, visión y valores en la empresa.
- .5 Conceptos básicos de organización empresarial.
- .6 Los recursos humanos en la empresa.

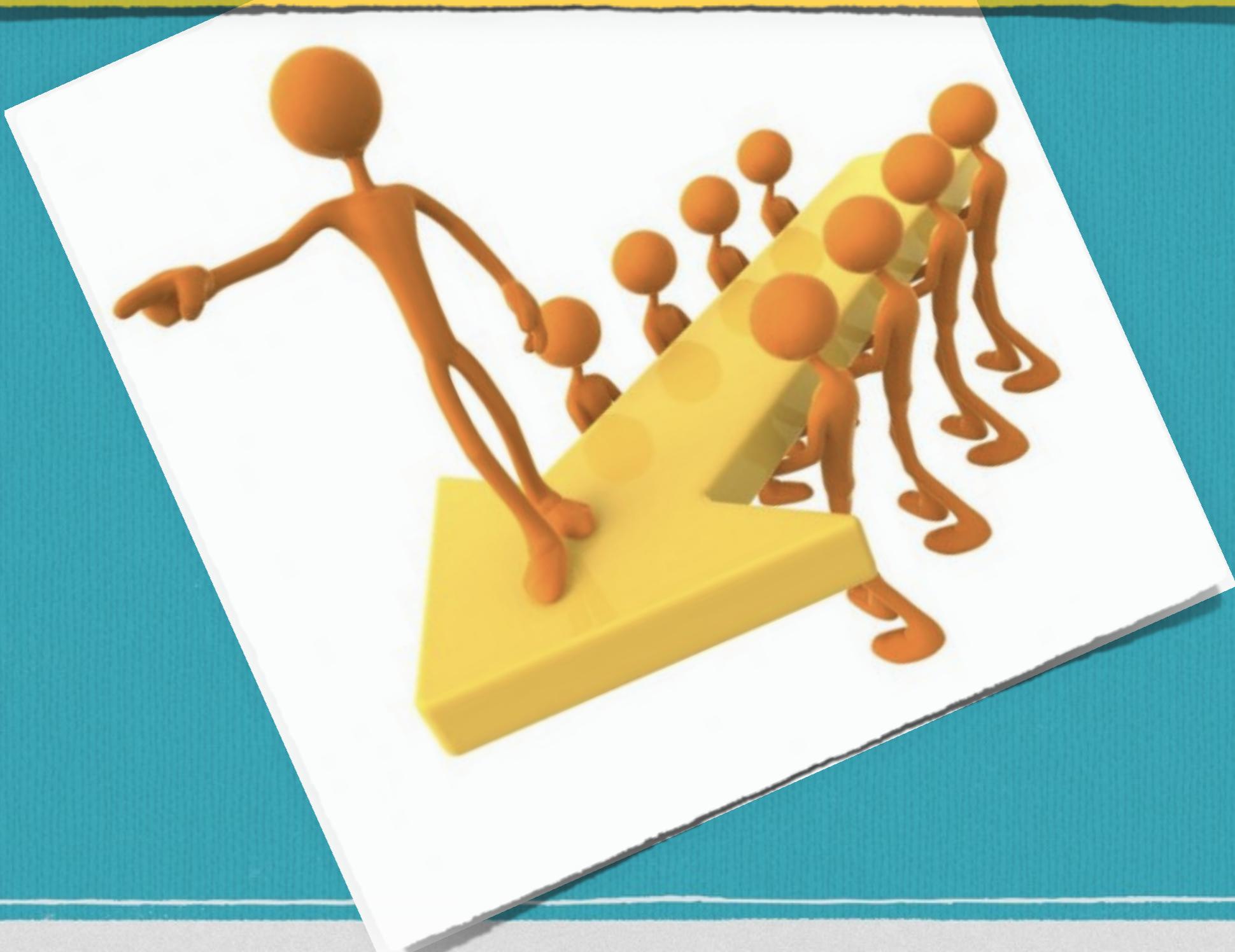
# 1. LA ORGANIZACIÓN

- Las **organizaciones** son asociaciones privadas, entes públicos, fundaciones, empresas, etc.
- Todas están formadas por un grupo de individuos que desarrollan funciones establecidas para alcanzar los objetivos, las metas y los fines que tienen marcados con un patrimonio determinado.



- Todas las organizaciones buscan la **eficiencia**: mayor productividad posible con el mínimo gasto.  
Para ello, es necesario **planificar la actividad y organizar los recursos materiales y humanos adecuadamente**.

**Organizar consiste en disponer de los medios materiales y humanos para alcanzar las metas establecidas bajo unas normas de conducta marcadas y basándose en criterios de eficiencia.**



## 2. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Los primeros estudios de la organización de las empresas se realizan a comienzos del siglo XX. Todas las corrientes de pensamiento han estado condicionadas por la realidad de las empresas en cada momento histórico.



En un principio, el **trabajo** era concebido como algo mecánico y la **organización** se basaba en la autoridad. La única preocupación era la **producción**. Más adelante, se descubrirá la importancia de la **motivación** y de los **aspectos psicosociales** de quienes desempeñan las tareas.

VEAMOS LAS APORTACIONES DE  
DOS FIGURAS CLAVE EN LA  
ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA  
CLÁSICA, F. W. TAYLOR, Y H.  
FAYOL, CUYAS APORTACIONES  
HAN INFLUIDO HASTA LA  
ACTUALIDAD EN LA  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

# Frederick Taylor

“The Father of Scientific Management”

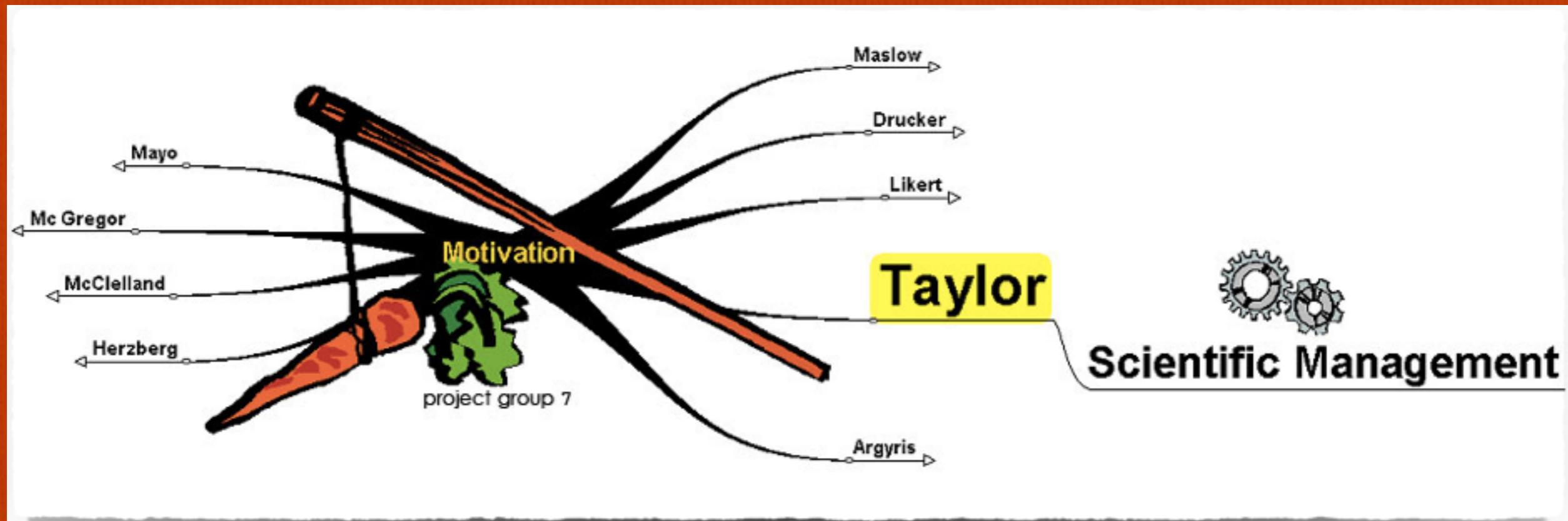
And

The Evolution of Management Theory



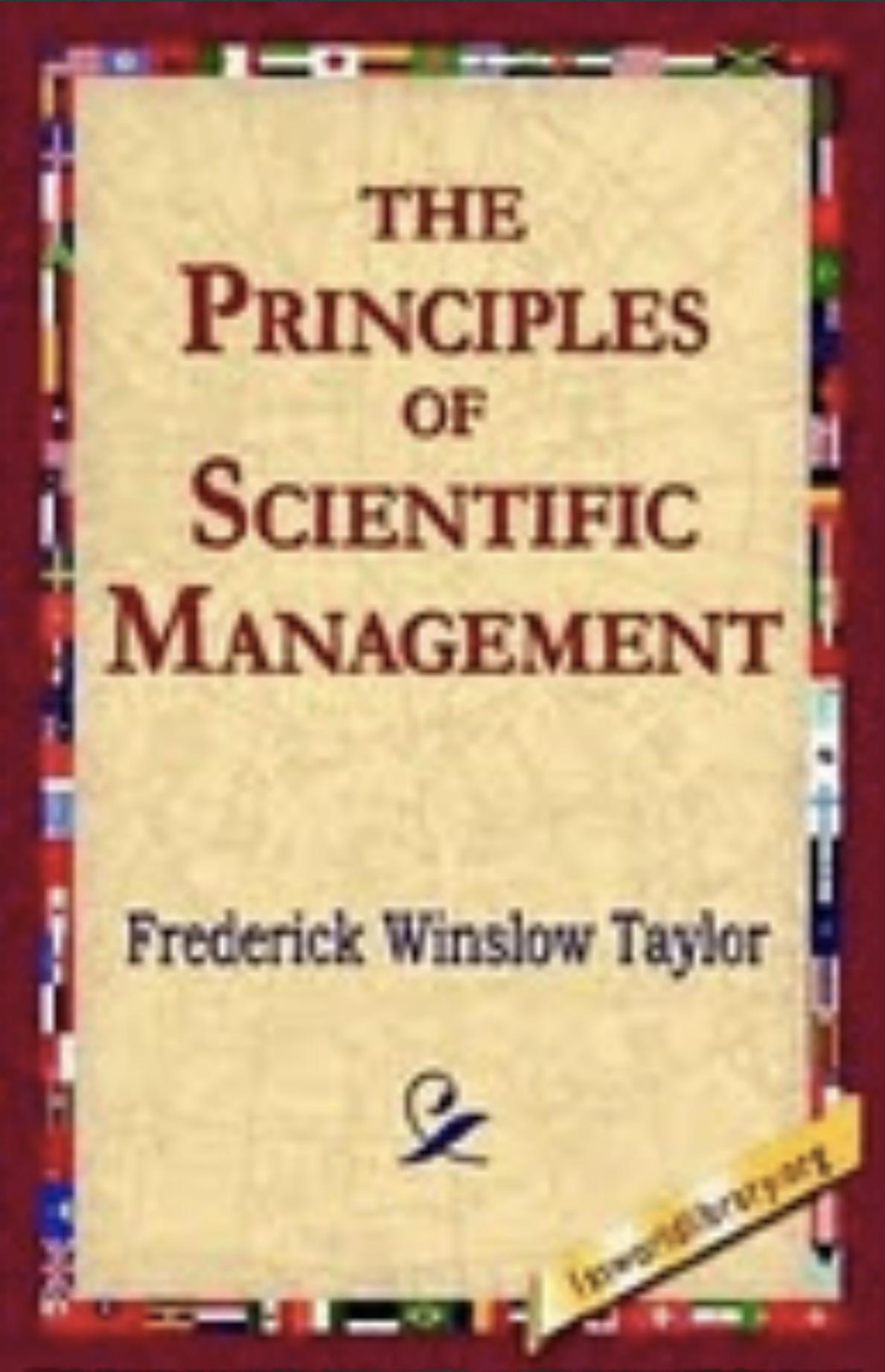
F.W. Taylor era un ingeniero norteamericano que comenzó su carrera profesional como obrero y llegó a ser un importante consultor.

Como fruto de toda su investigación, Taylor pretende incrementar la productividad en la empresa mediante la **racionalización del trabajo**, bajo la creencia de que **si aumenta la riqueza de patronos y obreros, desaparecerá el conflicto de intereses entre ambos**.



Taylor comenzó en un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales.

De esa observación práctica extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, y cronometrarlo estrictamente para exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.



THE  
PRINCIPLES  
OF  
SCIENTIFIC  
MANAGEMENT

Frederick Winslow Taylor

En 1911 publicó el libro *«Los Principios de Dirección Científica»*. Este libro ha sido la base de la organización empresarial durante mucho tiempo.

Los principios que trata en el mismo se resumen en los siguientes puntos:

### •SEPARACIÓN:

Entre la programación del trabajo y su ejecución: un área técnica debe encargarse de estudiar la mejor forma de desarrollar las tareas y establecer después normas de conducta para todos los obreros. Los obreros serán formados y entrenados según estas normas.

### •MEDICIÓN DEL TIEMPO:

Necesario para realizar cada tarea: así, se marcan tiempos predeterminados, que se trasladarán a los empleados a modo de norma por parte de la dirección.

### •REMUNERACIÓN:

Que incentive el cumplimiento de las normas establecidas por la dirección y que penalice el incumplimiento: esto se conoce como **sistema diferencial**

### •ORGANIZACIÓN FUNCIONAL:

Cada obrero depende de tantos jefes especialistas como facetas tenga la tarea que desarrolle. En la empresa, cada obrero recibe órdenes simultáneas de varios jefes especialistas.

### • EL TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD:

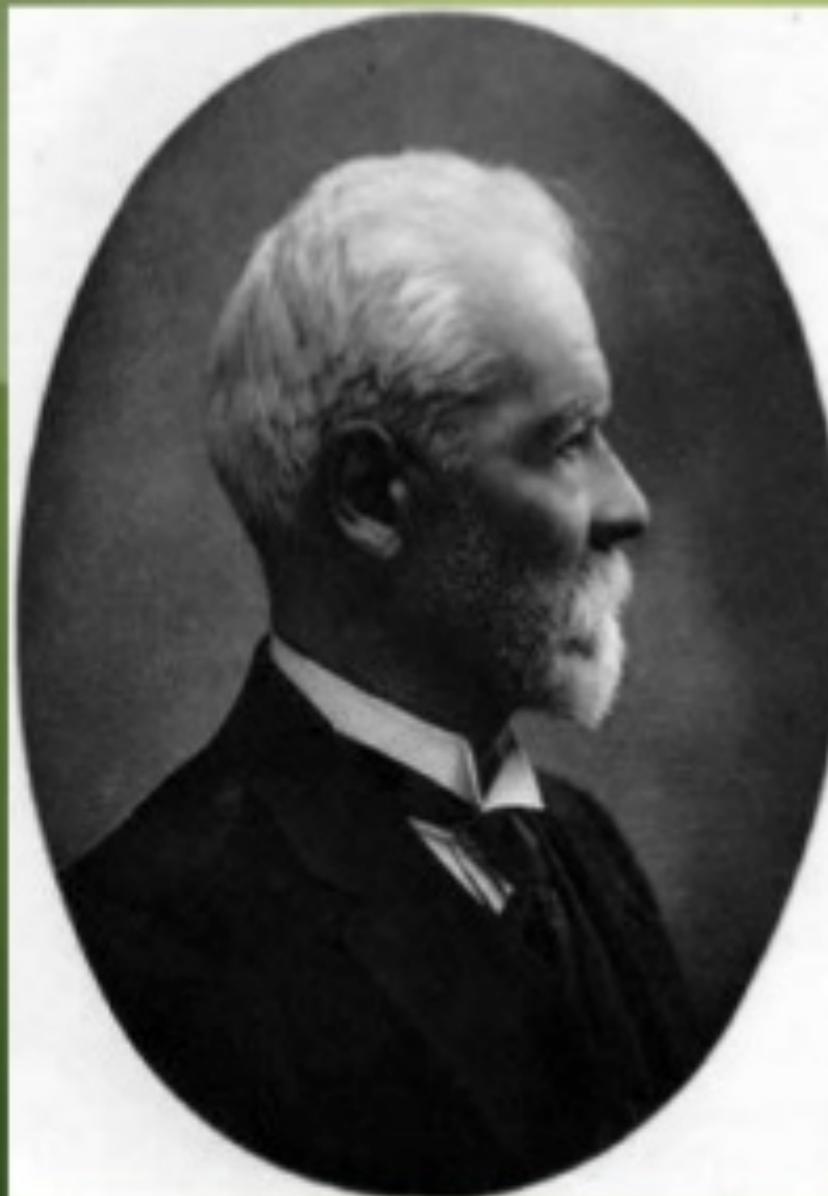
Se reparten casi por igual entre el director y los obreros. El director ejecuta y se responsabiliza del trabajo para el que está más capacitado que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía sobre los trabajadores

El Taylorismo tuvo una gran acogida inicial pero después, fue duramente criticado.

Se opinaba que sus métodos convertían el trabajo en algo monótono, que igualaba a los seres humanos con máquinas.

La solución para mejorar este aspecto se encontró mediante la introducción de reformas como los descansos en el trabajo, la música ambiental, etc.

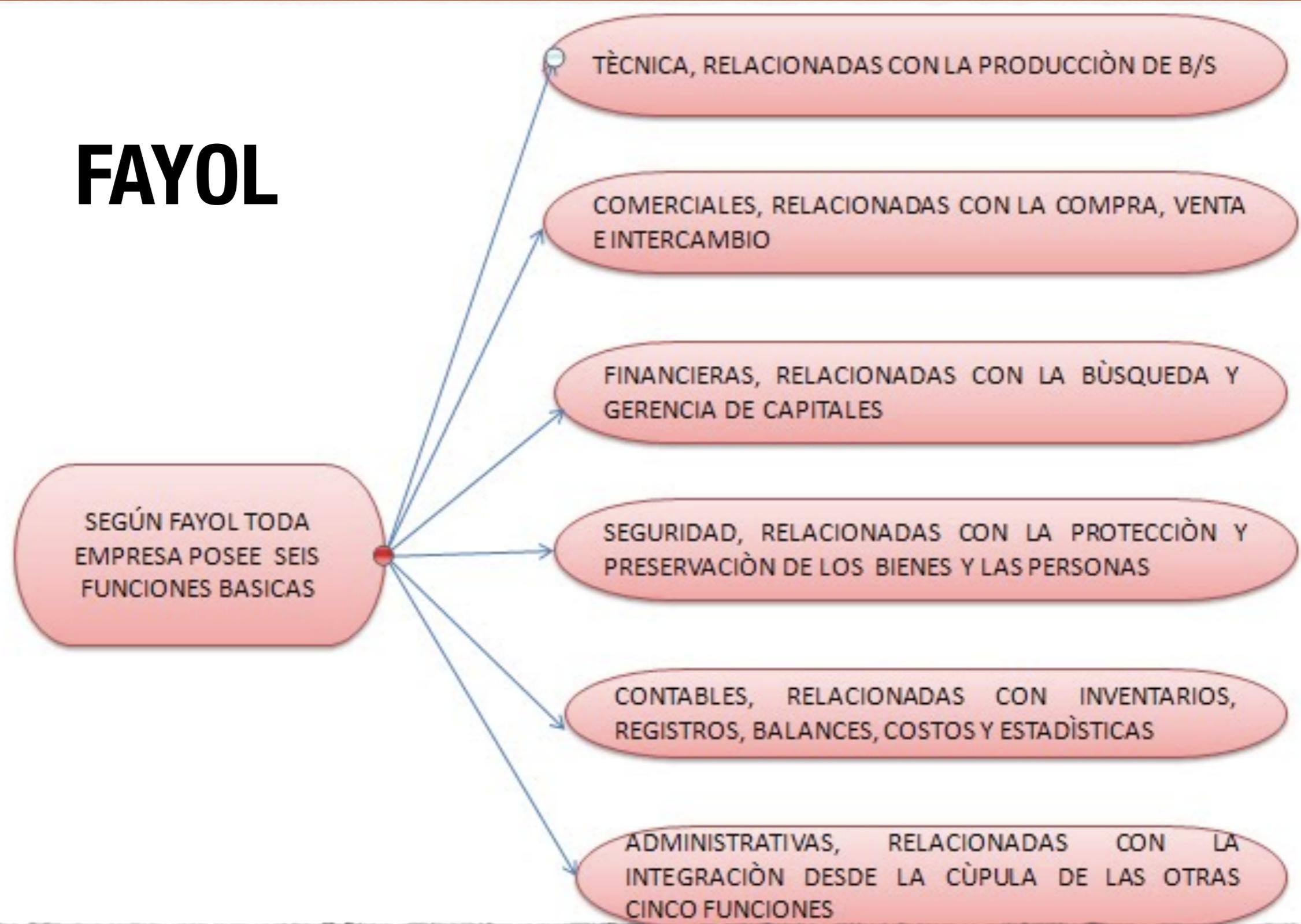
# Henri Fayol.



(Henry o Henri Fayol; Estambul, 1841 - París, 1925) Fundador de la clásica de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera

El ingeniero francés H. Fayol, coetáneo de Taylor, es otro de los precursores del estudio científico de la organización empresarial. Su obra más conocida, «*Administración General e Industrial*», la publica en 1916.

# FAYOL



Henri Fayol cree en la organización científica del trabajo. Su metodología consiste en:

- Observar los hechos.
- Realizar experiencias.
- Extraer reglas.

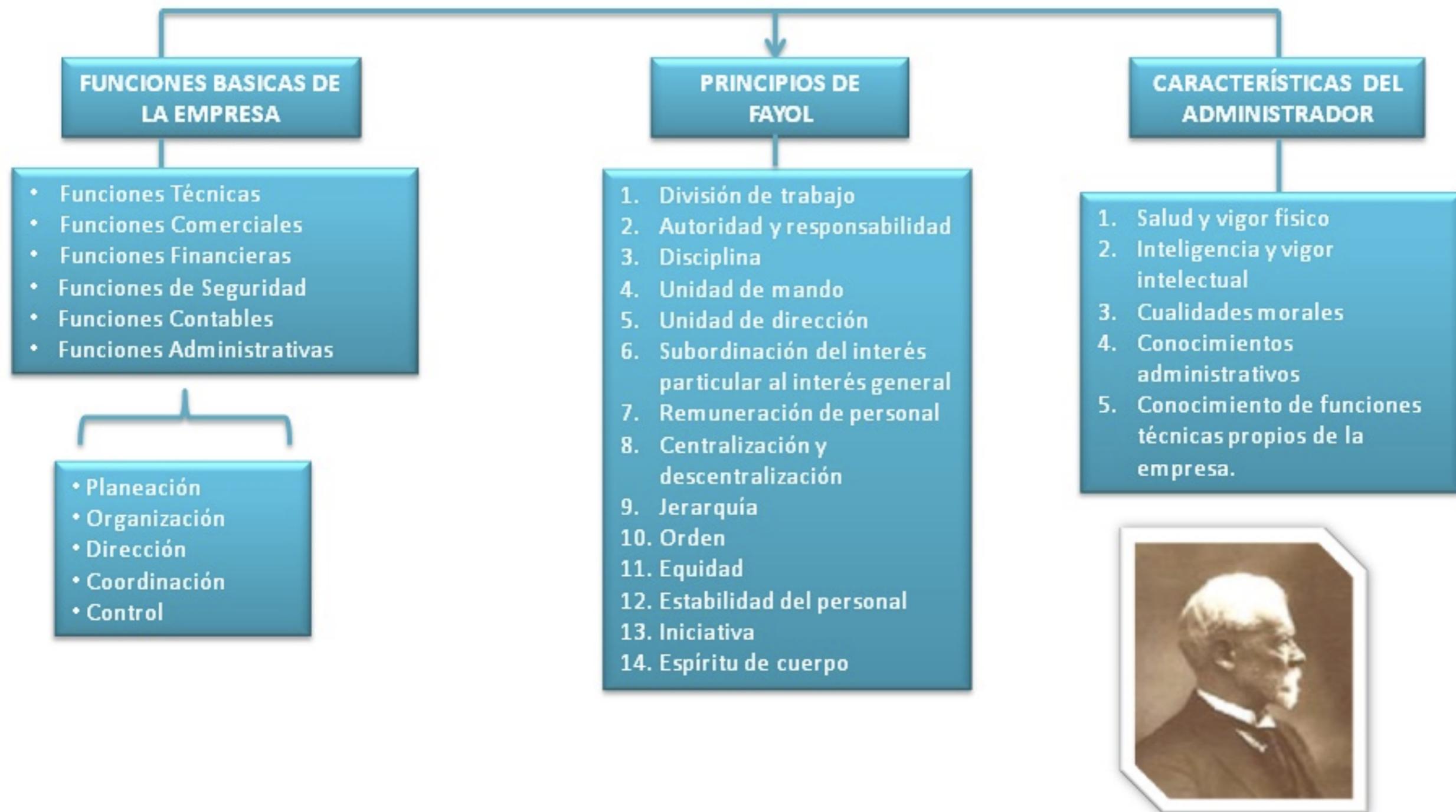
Su modelo administrativo se basa en:

- La división del trabajo.
- La aplicación de un proceso administrativo.
- La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Establece como eje principal la función administrativa porque, a partir de ella, se dirigen el resto de funciones. En ella integra las actividades de previsión, organización, mando, coordinación y control.

Respecto a la gestión administrativa, Fayol establece catorce principios que toda empresa debería aplicar para una administración eficiente:

## TEORIA DE FAYOL





## LOS 14 PRINCIPIOS DE HENRY FAYOL



- 1 • División del trabajo
- 2 • Autoridad y responsabilidad
- 3 • Disciplina
- 4 • Unidad de mando
- 5 • Unidad de dirección
- 6 • Subordinación de los intereses individuales a los generales
- 7 • Remuneración del personal
- 8 • Centralización
- 9 • Cadena escalar
- 10 • Orden
- 11 • Equidad
- 12 • Estabilidad del personal
- 13 • Iniciativa
- 14 • Espíritu de equipo

**Fundador de la teoría clásica de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial.**

**1. UNIDAD DE MANDO:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Así, se evitan cruces de indicaciones que pueden crear confusión.

**2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

## **LA AUTORIDAD CONLLEVA RESPONSABILIDAD POR LAS DECISIONES TOMADAS**

**3. UNIDAD DE DIRECCIÓN:** se asignará un jefe responsable de cada grupo de actividades que impliquen la consecución de un mismo objetivo.

**4. CENTRALIZACIÓN:** la autoridad final se concentra en la cúpula jerárquica de la organización, aunque se delegue parte de la misma en mandos intermedios subordinados.

**5. JERARQUÍA:** la línea de autoridad de la empresa, que va del escalón más alto al más bajo, debe estar claramente definida. Todos los trabajadores deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

**6. DIVISIÓN DEL TRABAJO:** consiste en la especialización de las personas en determinadas tareas para aumentar la eficiencia. Su éxito se basa en que cada trabajador conozca claramente el trabajo que debe desempeñar, delimitando y dividiendo correctamente las funciones.

**7. ORDEN:** material y humano. Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Igualmente, el material debe estar en el lugar más adecuado para su uso.

**8. DISCIPLINA:** cada miembro de la organización debe obrar con obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

**9. ESPÍRITU DE EQUIPO:** se debe promover el trabajo en equipo, que constituirá una gran fortaleza para la organización.

**10. SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS GENERALES:** los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses particulares. Se debe buscar el beneficio para que recaiga sobre la mayoría.

**11. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL:** la remuneración debe ser justa y garantizada para los empleados y para la organización, y se asignará según el trabajo realizado.

**12. EQUIDAD:** consiste en la toma de decisiones justas en el momento adecuado y trato amigable entre jefes y subordinados.

**13. ESTABILIDAD DEL PERSONAL:** debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo; así, los trabajadores sienten seguridad. En cambio, la rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Cuando un empleado deja un cargo, se lleva con él mucha experiencia, que aportaba efectividad en sus funciones.

**14. INICIATIVA:** debemos potenciar la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subordinados para decidir cómo realizar ciertas tareas.

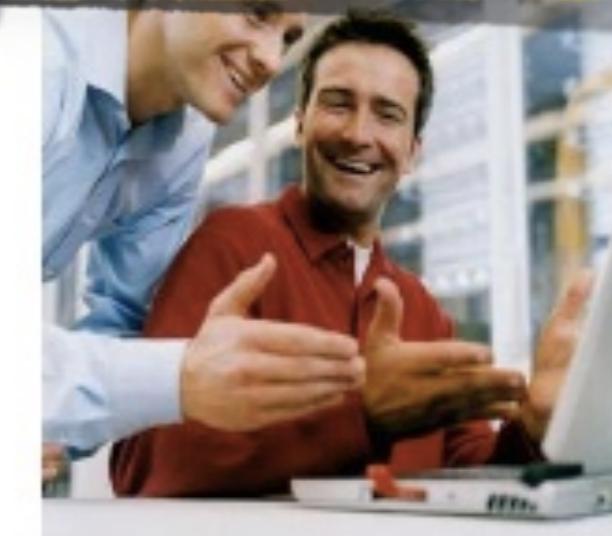
## OTROS AUTORES: ELTHON MAYO

Elton Mayo trabajó con la vertiente social de la organización: La atención y la consideración de la empresa hacia los trabajadores influyen positivamente en la satisfacción, mejoran la moral, reducen la fatiga y en consecuencia, incrementan la productividad.



Mente despejada

Habla de la actitud



## ELTON MAYO

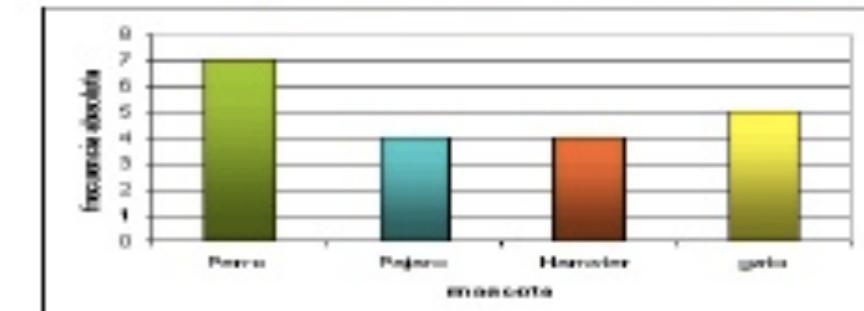
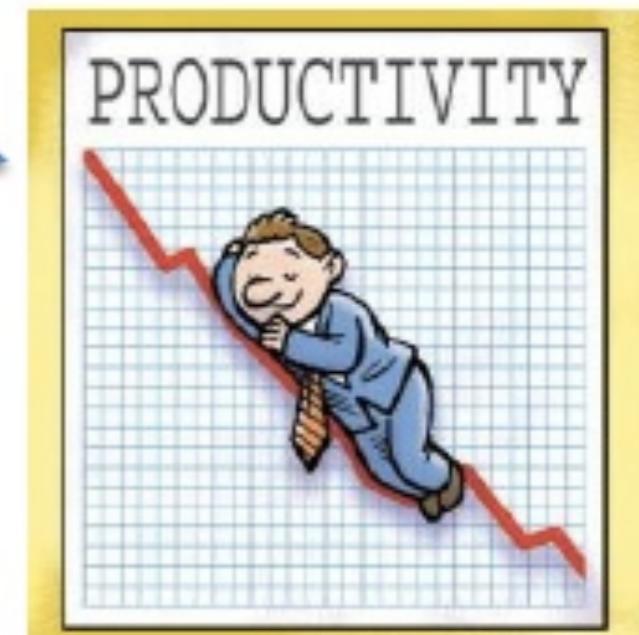


Comodidades



Horas de descanso

Determinar



La escuela organizativa **Neoclásica** es continuadora de los trabajos de Taylor y Fayol, y aunque no supone grandes aportaciones, pretende adaptar los planteamientos de los autores clásicos:

- **Compatibilidad la especialidad funcional con la unidad de mando, creando el esquema de línea (mando) y *staff* (asesoramiento).**
- **Presta importancia a la estructura de autoridad formal: las normas de la empresa.**
- **Incorpora ideas sociológicas.**

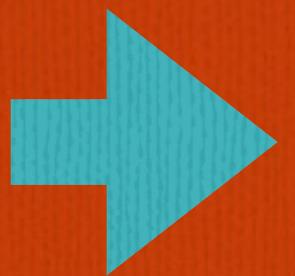


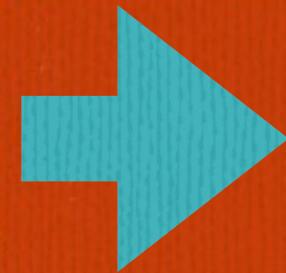
**EL TRABAJADOR QUE SE SIENTE VALORADO EN LA EMPRESA RESULTA MÁS PRODUCTIVO.**

## LECTURA

**“El objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de los empleados, etc”.**

**“La máxima prosperidad para cada empleado significa, no sólo que perciba salarios más elevados que los corrientes para su categoría profesional, sino lo que es más importante, que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia de modo que sea capaz de realizar el trabajo más complejo para el que sus capacidades naturales le capaciten; y significa, también que siempre que sea posible se le ofrecerá este tipo de trabajo, etc”**





**“La mayoría de estos hombres cree que los intereses fundamentales de los empresarios y de los trabajadores son necesariamente antagónicos; en cambio el management científico tiene como base la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son los mismos: que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea (salarios elevados), y al empresario lo que más le interesa, bajo coste de producción”**

**Fuente: Management Científico; F.W. Taylor**

### 3. CULTURA EMPRESARIAL

- Las organizaciones conviven con la sociedad en una realidad cultural. A su vez, la **cultura empresarial** de la propia compañía reflejará un conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades.
- Definimos **cultura empresarial** como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa.
- Toda organización se identifica y se distingue por una cultura inherente, que orienta sus acciones y sus modos de hacer, controlando sus percepciones y la imagen que los demás tienen de ella. Hay organizaciones donde la cultura es tan evidente, que se aprecia fácilmente el cambio de la conducta de sus trabajadores en el momento que traspasan la puerta de la empresa.
- La cultura la constituyen los **valores, las creencias, los principios, las estrategias, los procedimientos y las conductas gerenciales** en los que se basa la **gestión** de la organización.



Cultura de la persona



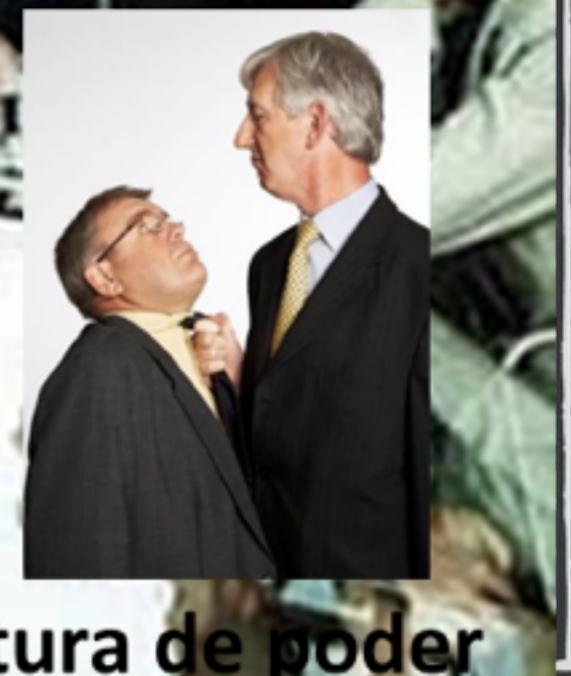
Cultura de la tarea



Cultura  
corporativa



Cultura de la Funcion



Cultura de poder



## LAS FUNCIONES QUE CUMPLE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN SON:



Para que la cultura sea eficaz, las empresas deben comprenderla como un concepto dinámico, que evoluciona y cambia según las exigencias del entorno social, en constante movimiento.



Las funciones que cumple la cultura en la organización son:

- **Regula el comportamiento** de los miembros de la organización: la cultura supone una guía informal de comportamiento, que define los límites ante una determinada situación empresarial. Esto proporciona a la empresa un entorno estable, consistente y seguro.
- **Inculca el sentido de pertenencia e identidad** para los miembros de la organización: se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de unión y distingue a los miembros de aquellos que no lo son. Nos sentimos vinculados a la empresa y nos identificamos con sus valores frente a la sociedad.
- **Ofrece motivación**: los valores compartidos generan cooperación y motivan al personal. Se facilita la creación de un compromiso personal con metas relevantes, algo mayor que los intereses propios del individuo. Si, como hemos dicho antes, nos sentimos identificados con la cultura de la empresa, nos sentiremos parte de ella y nos involucraremos más para preservar sus intereses, porque sus intereses son también los nuestros.
- **Incrementa la estabilidad del sistema social**: representa la vida social de un grupo, da sentido a su comportamiento y a su trabajo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización, ayudando a mantenerla

Además, estos son algunos ejemplos de culturas que podemos encontrarnos en una empresa:

- **Cultura de tipo *equipo de fútbol*:** valora a los trabajadores con talento, emprendedores y comprometidos, fidelizándoles con incentivos y reconocimientos laborales.
- **Cultura tipo *club*:** concentra sus esfuerzos en la lealtad, el trabajo para el bien del grupo y para el fin común.
- **Cultura tipo *fortaleza*:** busca la supervivencia y ofrece poca seguridad en el empleo. Se centra en las oportunidad desde cambio.
- **Cultura tipo *academia*:** busca la fidelidad de los trabajadores, motivando y formando continuamente para que consigan avanzar profesionalmente gracias a la obtención de experiencia y habilidad en conocimientos funcionales.

## 4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA EMPRESA.



Uno de los pasos más importantes al definir el **plan estratégico** de una empresa, es saber **qué hace la empresa, cómo lo hace y a dónde quiere llegar**.

Esto supone definir su misión, su visión y los valores de la misma.

# LA MISIÓN ES LA RESPUESTA A LA PREGUNTA: ¿PARA QUÉ SIRVE LA EMPRESA?



La misión de la empresa es la que explica la razón de ser de la organización, para qué existe.

Define el negocio al que se dedica la organización en todas sus dimensiones, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el que opera y la imagen pública de la empresa u organización.



# **Una buena declaración de la misión de empresa debe tener las siguientes características:**

- Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No limitar la acción de los miembros de la empresa, pero ser concreta.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para ayudarnos a concretar nuestra misión, nos podemos fijar en los siguientes elementos:

- **Ciéntes:** ¿quiénes son nuestros clientes?
- **Productos:** ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- **Mercado:** ¿en qué mercado trabajamos?
- **Tecnología:** ¿cuál es nuestra tecnología?
- **Interés por el crecimiento:** ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- **Filosofía:** ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- **Capacidades:** ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- **Interés por la imagen pública:** ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- **Interés por los empleados:** ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

Ejemplos de declaración de misión:

**McDonald's.**

«Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente en un restaurante limpio y agradable por un buen precio.»

**Google.**

«Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil.

**Microsoft.**

«Trabajar para ayudar a las personas y a las empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial.»

**eBay.**

«Proporcionar un mercado electrónico mundial en el que, prácticamente cualquier persona, pueda comerciar con casi cualquier producto, creando así oportunidades económicas por todo el mundo.»

**Apple**

. «Producir alta calidad, bajos costes, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación.»

**Nike:**

«Traer inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta.»

# VISIÓN

Visión es la respuesta a la pregunta: “¿qué queremos que sea la empresa dentro de unos años?



La **visión** define y describe la situación futura que desea tener la empresa. Pretende guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. La visión se alcanza mediante la **estrategia empresarial**.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que sirva como guía que dirija los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; lograr que se establezcan objetivos, se diseñen estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo sus pautas, logrando coherencia y orden.

La visión de una empresa sirve como fuente de inspiración para que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.



# Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes **características**:

- Ser **positiva, atractiva, alentadora e inspiradora**. Debe promover el sentido de **identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa**.
- Ser **coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa**.
- Ser **clara, comprensible y fácil de seguir para todos**.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Ser **retadora, ambiciosa y factible**.
- Ser **realista según el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades**.

Para establecer la visión de una empresa debemos definir:

- **¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?**
- **¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?**
- **¿Hacia dónde nos dirigimos?**
- **¿Hacia dónde queremos llegar?**

# VALORES DE LA EMPRESA

RESPUESTA A ¿CÓMO SOMOS?  
¿EN QUÉ CREEMOS?

Los **valores** son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores corporativos se establecen para tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Debemos identificarnos con los valores de la empresa en la que trabajamos si queremos nuestro plan de carrera en la misma, con visión de futuro.



Ejemplo de la declaración de los valores de Gas Natural:

- Orientación al cliente.
- Compromiso con los resultados.
- Sostenibilidad.
- Interés por las personas.
- Responsabilidad social.
- Integridad.

Muchas de las empresas más importantes de restauración publican en sus páginas web sus valores.

## Misión

El cliente es la  
razón de ser  
de nuestro trabajo

## Visión

Consolidar y mantener  
el liderazgo de nuestra  
Empresa en el mercado

## Valores

Nuestros Valores  
son el fundamento  
de nuestra Misión

.. Nuestra Filosofía ..

## RECUERDA QUE...

Diferencias entre la misión y la visión:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.
- Lo que será el negocio más adelante (o hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.
- La misión pone énfasis en la *actualidad* del negocio; en cambio, la visión, en el futuro a largo plazo de este.

# **Ejemplos de visión de algunas empresas:**

## **General Motors:**

«Ser el líder mundial en productos y servicios relacionados con el transporte. Nosotros lograremos el entusiasmo de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente».

## **McDonald's:**

«Ser el mejor restaurante de comida rápida en el mundo. Ser el mejor significa proveer calidad excepcional, servicio, higiene y valor, de manera tal que hagamos que cada cliente en cada restaurante sonría».

## **Samsung:**

«Liderar la revolución de la convergencia digital».

## **Gas Natural:**

«La visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global».

## 5. CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Toda estructura organizativa, con sus características y los elementos que la componen, se basa en unos principios que marcan sus objetivos y sus procesos para lograr la eficacia.

- **5.1. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**
- **5.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **5.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **5.4. LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **5.5. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.**
- **5.6. EL PROCESO ORGANIZATIVO.**
- **5.7. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **5.8. LA EFICACIA ORGANIZACIONAL.**
- **5.9. EL ORGANIGRAMA.**

## 5.1. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



Cuando un grupo de personas trabajan juntas, su **eficacia** será **mayor si conocen las tareas y funciones que cada uno debe desarrollar, y cómo estas se relacionan con las que deben realizar los demás.**

Una organización existe si hay personas capaces de organizarse, dispuestas a contribuir con su acción y tratando de cumplir un propósito común.

Organizar significa ordenar, crear una estructura y dotar de los medios necesarios para que se puedan cumplir los fines que se han programado.

La estructura organizativa es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.

## **LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR CONSISTE EN REALIZAR LOS SIGUIENTES PASOS:**

- Identificar y clasificar todas las actividades que se deben realizar en la empresa para alcanzar los objetivos.
- Agrupar actividades y asignarlas a departamentos, definiendo las obligaciones y quién debe desempeñarlo.
- Asignar a cada departamento un responsable con autoridad, responsabilidad, control y poder de decisión.
- Coordinar las relaciones de información y autoridad entre departamentos y dentro de los mismos.

## 5.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Una organización se compone de una serie de **elementos básicos** y **elementos generales o estructurales**, que son:

- **ELEMENTOS BÁSICOS:**

- **Capital humano:** las personas que trabajan en la organización.
- **Recursos de trabajo:** maquinaria, tecnología, recursos financieros, etc.

- **ELEMENTOS GENERALES Y ESTRUCTURALES:**

- **Jerarquía y autoridad:** definición de las líneas de mando, niveles de decisión, etc.
- **Responsabilidad:** cada trabajador es responsable de su trabajo y de su actuación en la organización en cada momento.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación ante las situaciones que puedan surgir.
- **Concreción profesional:** cada trabajador cumple sus funciones sin interferir con las del resto.

## 5.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

En la organización podemos hablar de tres puntos de vista o **sistemas de organización**:

- La organización como sistema abierto.
- La organización como ordenación.
- La organización como estructura.



- **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.**

La empresa es un elemento vivo que nace, crece y se desarrolla, realiza actividades, se transforma, se integra en la sociedad, sufre y muere.

La organización no puede ser hermética, ya que le afecta lo que ocurre en su entorno; lo que recibe del exterior, lo asimila y lo devuelve.

Una empresa que quiera tener éxito debe conocer continuamente lo que ocurre en su entorno, y adaptarse a las nuevas situaciones rápidamente.

- **LA ORGANIZACIÓN COMO ORDENACIÓN.**

Los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa deben estar ordenados con criterios objetivos y en perfecto equilibrio, teniendo en cuenta:

- Las funciones a desarrollar por cada puesto.
- Las actividades que componen las funciones.
- El espacio donde debe trabajar.
- El tiempo para efectuar operaciones.
- Los objetivos que se pretenden alcanzar.

La ordenación de estos recursos es el cimiento de la organización.

# ● LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA.

La organización busca conseguir una estructura: un conjunto armónico, racional, sistemático y efectivo, compuesto por partes relacionadas entre sí de forma adecuada y equilibrada.

La estructura es la distribución organizada de las partes de un todo. Es la concreción material de la organización.

Para estructurarse, la empresa tiene que relacionar, coordinar y ordenar todos sus elementos, formando una unidad equilibrada y un conjunto racional efectivo para el desarrollo del trabajo.

Los elementos a coordinar son, tanto los recursos de la empresa como las normas organizativas, los objetivos y las formas de actuar.

Cada empresa buscará su modelo de organización y a él aplicará la estructura más conveniente según su realidad concreta.

La forma más evidente de reflejar la estructura de una empresa es su organigrama, como veremos.

## 5.4. LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los principios de organización son pautas de funcionamiento que mejoran la eficacia de la empresa. Estos principios son:

**PRINCIPIO DE JERARQUIA Y AUTORIDAD**

**PRINCIPIO DE DELEGACIÓN**

**PRINCIPIO DE JERARQUÍA Y ESCALAR**

**PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO**

**PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN**

**PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

# EL PRINCIPIO DE JERARQUÍA Y AUTORIDAD



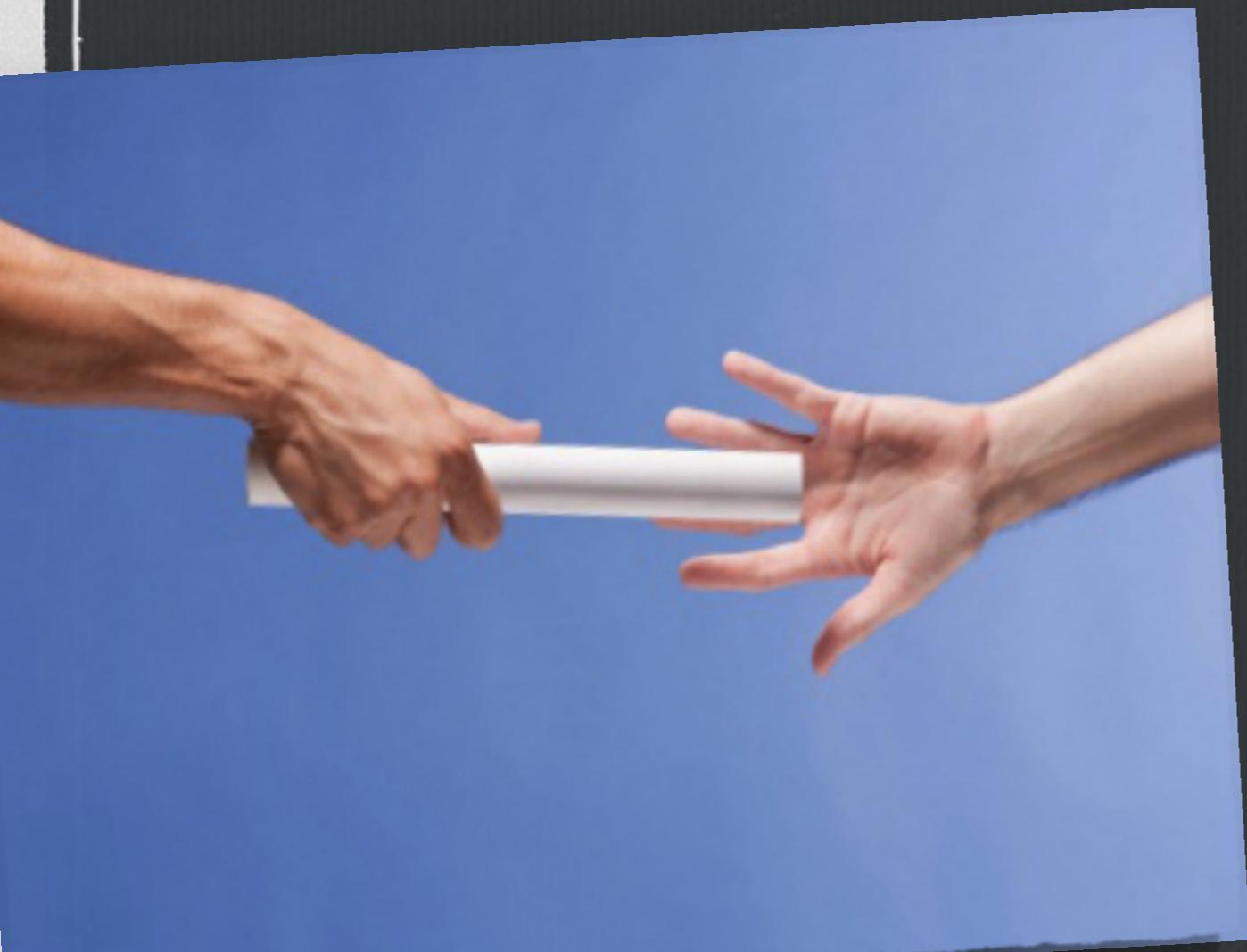
- La Autoridad es el poder legítimo que da derecho a actuar sobre un grupo de personas.
- El principio de autoridad es aquel por el que se reconoce al superior la capacidad para decidir.
- Los miembros de una organización reconocerán la autoridad de sus superiores, y deberán imponer autoridad a las personas que jerárquicamente dependan de ellos.

-El principio de autoridad va unido a la responsabilidad. Quien ejerce la autoridad, siempre responde de las consecuencias de sus órdenes frente a sus superiores.

# EL PRINCIPIO DE DELEGACIÓN

-En una empresa, todas las decisiones no pueden ser tomadas por una sola persona, porque se crearía un *cuello de botella* en la toma de decisiones que reduce la dinámica de la empresa y la eficacia en la actuación.

-Delegar supone ceder a favor de otra persona poder o autoridad para realizar determinados actos.



La delegación debe ser concreta y expresa:

- **Concreta:** sobre las funciones y las responsabilidades.
- **Expresa:** hay que manifestar la voluntad de delegar y la voluntad de aceptar la delegación.

- **El principio de unidad de decisión.**

-La persona que tiene el poder delegado debe asumirlo y solamente ella debe decidir sobre las cuestiones que le han sido delegadas.

-Cada trabajador debe depender de un solo jefe, contribuyendo a la asignación clara y concreta de órdenes y funciones.



# PRINCIPIO DE JERARQUÍA Y ESCALAR



Es necesario relacionar coordinadamente a todos los individuos que integran una organización, definiendo y delimitando las posiciones de autoridad y las designaciones de mando que a ellas hayan de corresponder.

# PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

En una organización, es necesaria la distribución y la ordenación de la estructura de la organización en cuanto a un todo.

Se deben realizar agrupaciones de actividades, subactividades y tareas, vinculables a la relación «superior-subordinado», con especificaciones de autoridad-responsabilidad y con equilibrio.



# PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN



Cuando las organizaciones crecen, se hacen más complejas y multiplican sus funciones.

La especialización de los trabajadores que realizan las diferentes tareas consigue disminuir el esfuerzo, aumentar la eficacia e incrementar la eficiencia de la organización.

# PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN

-La motivación del personal y la formación integración de equipos es fundamental en la empresa actual.

-Los trabajadores deben participar en las entidades donde prestan sus servicios.



## Actividad propuesta

En el restaurante «Agua», el dueño y director ha contratado un encargado para que organice el trabajo de sala y cocina, establezca la carta y el estilo de servicio. Él se encarga de la gestión administrativa y compras.

En cocina, habitualmente, existen problemas porque el dueño cambia los géneros de los platos por otros más económicos, y en sala empieza a dar órdenes a los camareros en pleno servicio. ¿Qué principios organizativos están fallando en el restaurante? Razona la respuesta.

## 5.6. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Distinguimos entre organización formal y organización informal.

A continuación veremos sus características:



# ORGANIZACIÓN FORMAL

Estructura oficial que ha establecido la empresa para ordenar y distribuir todos sus recursos humanos y que supone:

- Identificación y clasificación de las tareas de nuestra actividad.
- Agrupamiento en departamentos, atribuyendo funciones.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Establecimiento de los canales de comunicación y coordinación.

La organización formal es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de procedimientos, etc.

La organización formal nunca ha de establecerse de forma rígida. La empresa tiene que crear un sistema donde el individuo se sienta motivado y se potencie el desarrollo de sus capacidades, y que canalice los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos comunes.

# ORGANIZACIÓN INFORMAL

Al margen de la organización formal, surge una organización espontánea y natural, causada por las interacciones y las relaciones sociales entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

La organización informal aparece cuando surgen grupos, fuera del organigrama, por las relaciones de amistad nacidas entre los trabajadores que tienen aficiones o preocupaciones comunes.

Estos aspectos no han sido planeados por la organización, pero surgen espontáneamente y la empresa debe apoyarlos y potenciarlos para que contribuyan a la satisfacción conjunta de la empresa y de su equipo humano.

A menudo, la organización formal va a utilizar conscientemente a la organización informal para obtener datos, observar reacciones y adoptar estrategias.

Por ejemplo, un nivel jerárquico superior puede utilizar grupos informales para emitir rumores y tomar decisiones según la reacción ante el rumor.

# 5.6. EL PROCESO ORGANIZATIVO

El **proceso organizativo** incluye todas las acciones, separadas en fases sucesivas, que contribuyen al logro de nuestros objetivos.

Las fases del proceso organizativo son:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias para el logro de los objetivo
- Agrupar dichas actividades entre los grupos humanos que forman la estructura de nuestra empresa. Asignar quién debe hacer las cosas detallando los niveles de competencia y de responsabilidad.
- Delegación de autoridad: asignar a cada persona y puesto una capacidad de actuación, exigiendo responsabilidad directa sobre la misma.
- Coordinación de las relaciones entre los puestos de la organización. Todos los miembros de la organización deben conocer:
  - De quién reciben las ordenes
  - Ante quién pueden hacer propuestas
  - A qué órgano deben rendir cuentas.

## 5.7. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Los **objetivos** de la organización son los fines hacia los que se dirigen todas las actuaciones de la empresa, utilizando todos sus recursos y las capacidades de los individuos que la constituyen.
- La organización recibe recursos, energía e información. Su objetivo es la transformación de los recursos en productos aprovechables por la sociedad.
- Asimismo, la organización es un sistema que evoluciona y se adapta a las situaciones para lograr la satisfacción de sus objetivos.
- El **capital humano** es el activo más importante de la empresa, y hay que tenerlo en cuenta como contribuyente real y último de los objetivos de la organización.
- La organización actúa para la empresa, y resulta esencial para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

Los objetivos de la de la organización implican:

- Orden.
- Armonía.
- Control.
- Eficacia.
- Rendimiento.
- Adecuación.
- Administración.
  - Proceso y método.
  - Disciplina y trabajo, etc.

Estos objetivos no son empresariales, pero contribuyen al orden empresarial.

## 5.8. LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

La **eficacia organizacional** consiste en los siguientes logros:

- Alcance de objetivos.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.
- Equilibrio energético de los recursos
- Plena adaptación y producción de los recursos.
- Satisfacción del accionista, del proveedor, del cliente y del trabajador.

A esta situación la denominamos **estado de máxima rentabilidad**. Si alcanzamos este estado diremos que solo cuando se ha alcanzado este estado, se llega al máximo grado de eficacia organizacional.

# 5.9. EL ORGANIGRAMA

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de la empresa, en los que se determinan de forma clara y sencilla las personas, los puestos o funciones y las relaciones internas entre ellos.



## Las características fundamentales del organigrama son:

Son un elemento indispensable en la organización formal de la empresa. Gracias a él cada miembro sabe en qué lugar se encuentra en la empresa, con quién debe o puede mantener contactos profesionales y cuál es la naturaleza de estos contactos, es decir, la jerarquía.

- Representa la realidad de la empresa en un momento y un entorno determinado.
- Debe considerarse como un elemento dinámico que evolucione paralelamente a la organización.
- Es una representación concreta y real de la jerarquía de la empresa y de sus relaciones internas. Es fundamental para concretar responsabilidades.
- Muestra a la sociedad y a la propia empresa los métodos de dirección, gestión y organización de la empresa.
- Es un documento que sirve de referencia informativa para todos los trabajadores, funciones y actividades y también para terceras personas ajenas a la empresa.
- Es un documento completo, que debe incluir todos los puestos de trabajo. En ocasiones, cuando la empresa es muy grande, completamos el organigrama general con organigramas parciales o de detalle, que reflejan una o varias áreas concretas de la empresa

según su extensión

según la información

según su representación

## CLASIFICACIÓN

GENERAL

DETALLE

ESTRUCTURAL

FUNCIONAL

DE PERSONAL

VERTICAL

HORIZONTAL

RADIAL

ESCALAR

AFNOR

## CARACTERÍSTICAS

Vision conjunta de toda la empresa.

Aparecen todos los departamentos y unidades.

Refleja específicamente un área de la empresa que se quiere destacar.

Muestra las unidades estructurales de la empresa, las conexiones entre las mismas.

Indica, además de las unidades estructurales, las funciones de cada una de ellas.

En cada puesto se indica el nombre de la persona que lo ocupa y su cargo.

Los puestos se representan en forma de ramas invertidas; el de mayor categoría arriba, y se va descendiendo hasta los puestos más básicos.

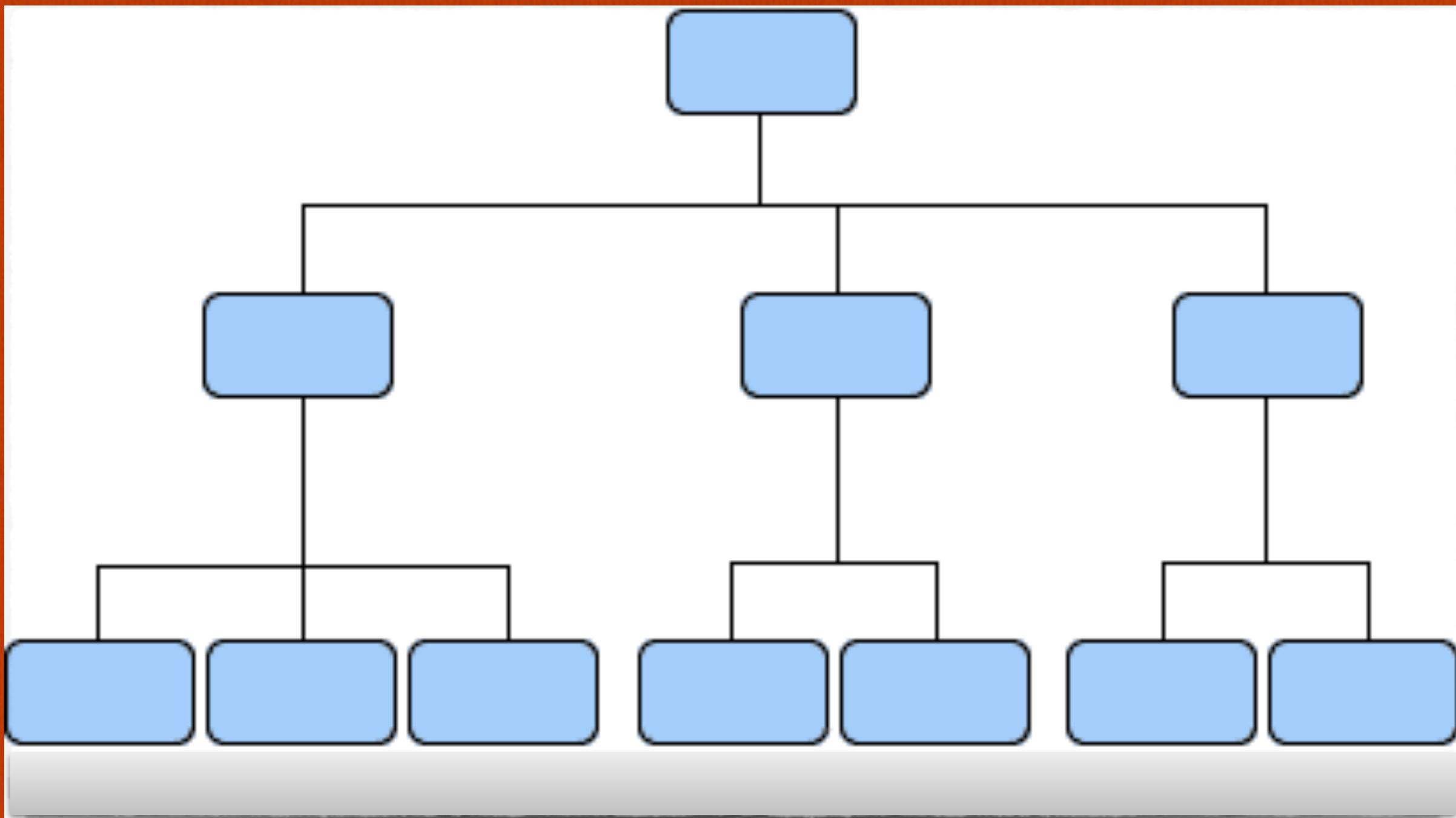
El puesto de mayor rango figura hacia un lado y se representan las ramas hacia la derecha.

La persona de mayor categoría se representa en el centro del organigrama y el resto, forman órbitas alrededor.

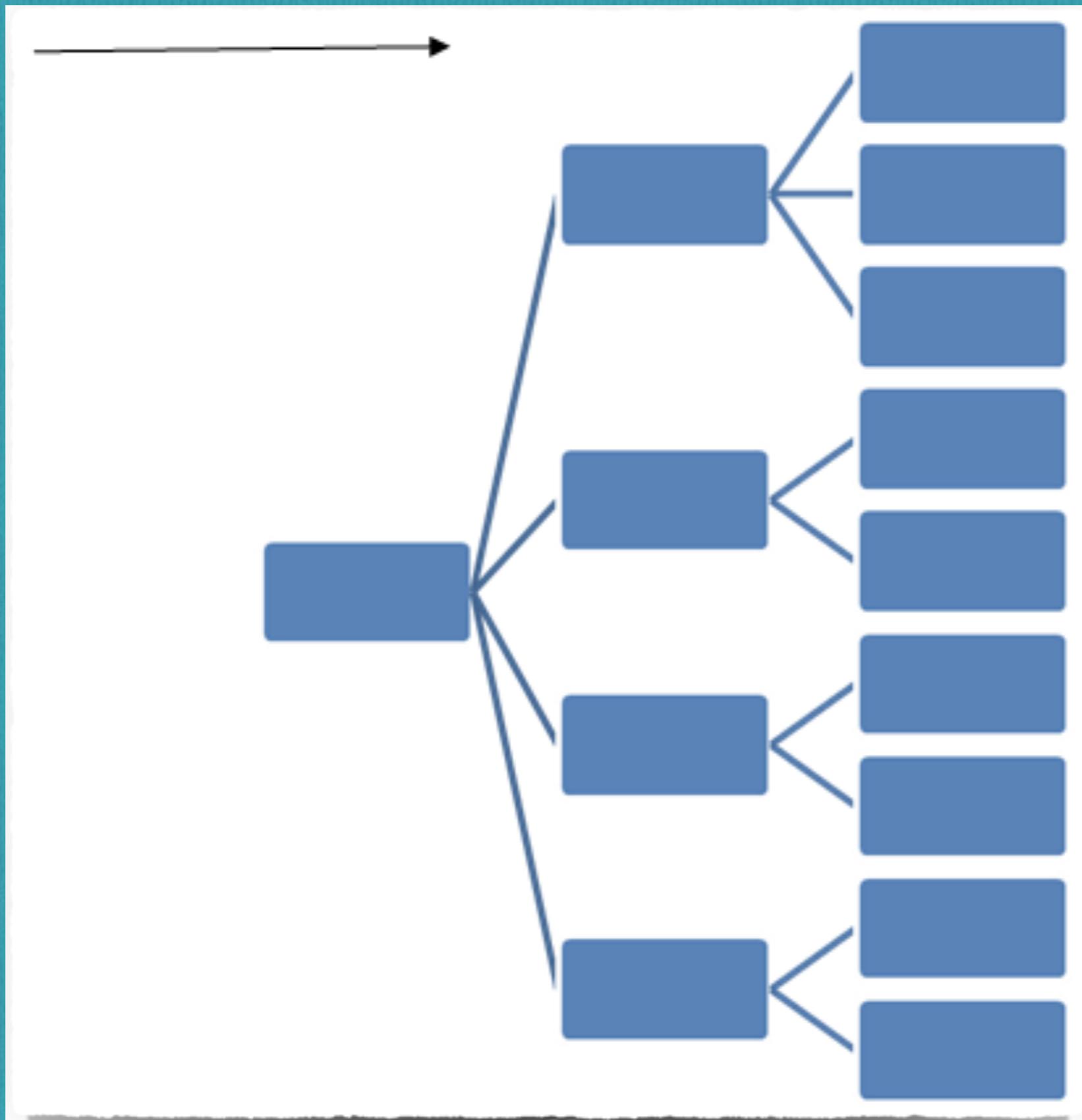
Resalta la línea de mando en la parte superior izquierda y va desplazando los niveles hacia abajo y hacia arriba.

Coloca el mayor nivel jerárquico en la esquina superior izquierda y va desplazando los niveles hacia abajo y a la derecha. Su característica principal: trazan líneas hacia abajo indicando el número de empleados para cada división.

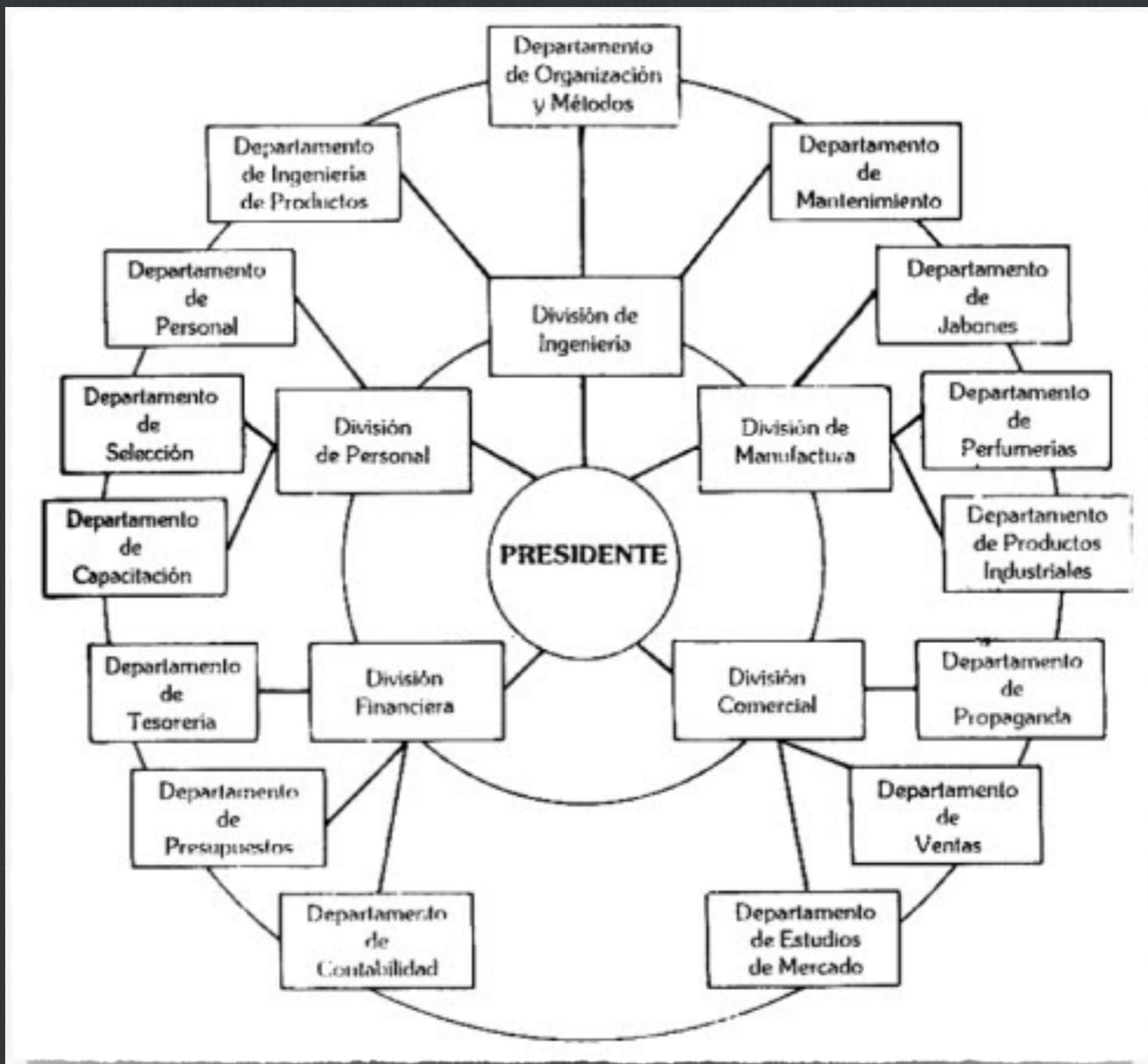
# ORGANIGRAMA VERTICAL



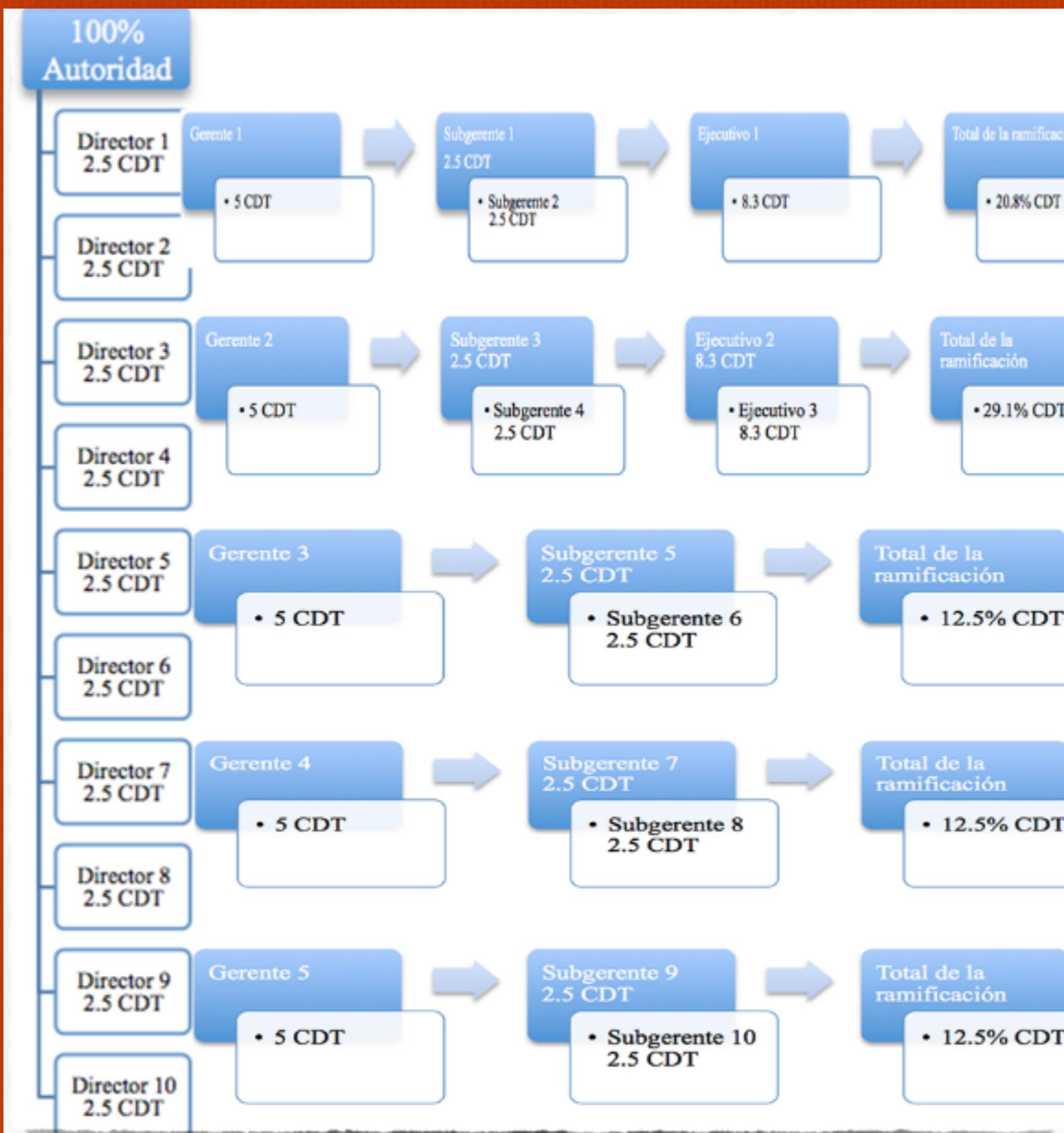
# ORGANIGRAMA HORIZONTAL



# ORGANIGRAMA RADIAL



# ORGANIGRAMA ESCALAR



# ORGANIGRAMA AFNOR

GERENCIA

DIRECCIONES

DEPARTAMENTOS

SECCIONES

EFFECTIVOS

DIRECTOR  
GENERAL

DIRECTOR  
DE ALOJAMIENTOS

RECEPCIÓN

PISOS

ADMON.

MANTENIMIENTO

DIRECTOR DE  
FOOD & BEVERAGE

RESTAURANTE  
Y BARES

COCINA

ECONOMATO

52

20

6

9

2

2

31

15

12

3

# SUPUESTO PRÁCTICO

El restaurante «Estupendo» es un restaurante familiar que ha ido creciendo hasta adquirir un tamaño considerable.

A parte del salón comedor inicial y la parte de bar, ahora han ampliado el local y tienen un salón de bodas. Además, tienen servicio de catering a disposición de los clientes. Esta circunstancia les ha obligado a contratar personal extra.

Hasta ahora, la empresa era un caso típico en el que el poder se concentraba en el dueño, que dirigía a su familia de forma autoritaria y centralizada, estableciendo sus criterios. Con el aumento de tamaño, se han dado cuenta de que tienen que cambiar su estilo de organización y su gestión del equipo humano.

¿Qué cambios tienen que introducir en la empresa en cuanto a su organización para conseguir la eficacia?

# SUPUESTO PRÁCTICO

El «Asador V» tiene el siguiente organigrama:

- El dueño actúa como director del establecimiento.
- El departamento de sala tiene como jefe un maître, que supervisa a 8 camareros.
- El departamento de cocina tiene un jefe de cocina, que supervisa dos partidas:
  - Cuarto frío, con encargado y dos cocineros,
  - Asador, con un encargado y tres cocineros,
- El departamento de economato tiene al encargado y un ayudante,
- El departamento de administración y contabilidad lo forma una sola persona como encargada.

Representa el organigrama vertical.

# 6. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

El papel de los recursos humanos en las organizaciones ha ido evolucionando a lo largo de la historia hasta convertirse en el elemento fundamental para alcanzar los objetivos marcados.



## VEREMOS:

- 6.1. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**
- 6.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN RESTAURACIÓN.**

## -6.1. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La **gestión de recursos humanos** supone la gestión de las personas que forman parte de la organización. Estas personas son el principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad, porque son las que van a impulsar la innovación, y las que van centrar toda la actividad en conseguir la satisfacción de los clientes.

En cualquier empresa, entre ellas, las de restauración, la gestión de recursos humanos es un elemento fundamental.

Para que un proyecto funcione necesitamos un buen equipo de trabajo.



En los recursos humanos la figura más influyente la representa el **director**: su estilo de dirección y su gestión de los conflictos es determinante en la marcha de la organización.

*«La gestión exitosa de proyectos, independientemente de la estructura organizativa, es solo tan buena como lo sean los individuos y líderes que gestionen las funciones básicas.»*

*(Kerzner, 1998)*

Las relaciones humanas han existido desde el principio de los tiempos, pero la ciencia de tratarlas y manejarlas es relativamente nueva:

- Tradicionalmente, las empresas eran más pequeñas, y las relaciones de trabajo, más sencillas.
- Los departamentos de Personal contrataban, despedían y gestionaban las nóminas, pero no participaban en absoluto en la política de gestión de la empresa.
- Actualmente, con la revolución tecnológica, las empresas se han dado cuenta de que es preciso considerar valores que antes no existían o no se tomaban en cuenta.
- Las empresas son grandes y complejas y los trabajadores están muy preparados y son más exigentes respecto a sus relaciones laborales.

-La gestión de los recursos humanos se ha convertido en un factor determinante para el posicionamiento empresarial respecto a la competencia.

-Su departamento goza de una gran consideración, tiene muchas más responsabilidades y se sitúa junto a la gestión de la alta dirección. La globalización, la internacionalización de la cultura y las relaciones internacionales son las causas principales.

# Las características de los recursos humanos hoy en día son:

- Los recursos humanos se han convertido en un órgano de consulta, asesoramiento y coordinación, próximo a la dirección y asequible para los empleados.
- Los directores de recursos humanos intervienen cada día más en las decisiones estratégicas y en otras funciones que antes estaban limitadas a la alta dirección.
- Las empresas invierten en profesionales de muchas especialidades que busquen soluciones para agilizar la gestión de las empresas y mejorar los resultados.
- Se cede el protagonismo de la empresa al factor humano. Los empleados son los actores principales, los ideólogos e ideólogas, y no piezas de «quita y pon».
- Se pretende crear profesionales diferentes, trabajadores creativos y libres, que puedan expresarse en el entorno empresarial tal y como son.

Antes, el éxito de la empresa residía en que se tuviese un buen producto o servicio, en que se dispusiera de recursos económicos o en que se vendiera en el mercado aquel producto o servicio que los clientes demandaban más. Los empleados se consideraban como un elemento fácilmente sustituible, cuyo coste había que reducir al máximo.

## La actual gestión de los recursos humanos exige:

### •Equilibrio:

tenemos que acoplar retos necesarios para la empresa pero que, *a priori*, pueden parecer contradictorios como:

- Remunerar más al personal y aumentar los fondos propios de la organización.
- Contratar en el exterior y promocionar desde el interior.
- Fidelizar a los empleados y aumentar su productividad.

### •Optimización:

Mejorar la gestión existente, intentando conseguir el mejor funcionamiento posible. Se puede aplicar de muchas maneras, como por ejemplo:

- Ampliando la competencia de las personas.
- Incrementando la productividad del trabajo colectivo.
- Mejorando la calidad de las realizaciones.
- Consiguiendo la comunicación eficaz entre las personas.

## -6.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN RESTAURACIÓN.

- En la restauración, los recursos humanos comprenden uno de los activos más importantes que tienen las empresas.
- Nuestros establecimientos venden experiencias agradables.
- Todos los factores que contribuyen a la misma son importantes, y entre ellos destaca el capital humano.
- La dirección es responsable de conseguir de sus trabajadores compromiso, motivación, credibilidad, confianza en ellos mismos, conocimientos técnicos, comprensión, lealtad, etc. Todos estos elementos contribuirán a la excelencia en el servicio.
- Para dirigir bien una empresa de restauración, debemos planificar, fijando objetivos claros para nosotros y para nuestro equipo de trabajo, determinando metas medibles y realizables, definiendo las estrategias, y fijando nuestras políticas.

La **dirección** debe ser la primera que conozca hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde va la organización, de qué manera vamos a llevar a cabo esa tarea, qué estrategia y qué alternativa elegiremos para crecer diariamente.

Después, tiene que saber comunicárselo a los empleados.

El personal necesita trabajar en un ambiente predecible que estimule el crecimiento a partir del compromiso y la participación.

En la gestión de los recursos humanos en la restauración, tenemos que entender que:

- Solo tienen éxito aquellas empresas que se basan en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Es esencial formar un verdadero equipo de trabajo, donde todos los que participen ocupen un rol primordial, y las jerarquías solo indiquen responsabilidad.
- La atención personalizada necesaria para la excelencia en el servicio solo se consigue con un alto grado de compromiso por parte del equipo de trabajo.
- El resultado del trabajo depende, tanto de las actitudes como de las aptitudes de los trabajadores: la técnica es importante, pero lo son aún más la amabilidad, la sonrisa, el esmero y la dedicación.
- La dirección de la empresa es quien debe promover todos estos elementos.

*En la empresa de restauración vendemos experiencias y nuestro personal está en contacto con el cliente, pudiendo contribuir positiva o negativamente.*

# BIBLIOGRAFÍA

- “Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración” Miriam León Sánchez, Elena Díaz Paniagua. Paraninfo. Madrid, 2013.
- “Recursos Humanos para Turismo”. Manuela Pardo, Roberto Luna. 2006 Prentice Hall.

[www.barceló.com](http://www.barcelo.com)

[www.gestiónderestaurantes.com](http://www.gestiónderestaurantes.com)

[www.mcdonalds.es](http://www.mcdonalds.es)

[www.nh-hoteles.es](http://www.nh-hoteles.es)