

Presentación

“Este trabajo se ha concretado gracias al aporte de los distintos profesores que en forma desinteresada, lo realizaron para introducir a los alumnos al mundo de la administración y sus aportes se desarrollan teniendo en cuenta la integración de los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros en los sub-procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el proceso administrativo, siempre teniendo en cuenta la perspectiva del sistema abierto, implicando la retroalimentación fundamentalmente de la información útil para la toma de decisiones responsables.

Desde este espacio, pretendemos introducir a los distintos estudiantes en el conocimiento de las organizaciones y los manejos de los procesos operativos y de gestión que ayudan a conocer a las empresas y sus funciones.

Queremos lograr que el alumno conozca la administración, las organizaciones, sus entornos la evolución del pensamiento administrativo y la función de los administradores. También la relación que vincula a la administración y a las organizaciones.

Como metodología de estudio se proponen los pilares básicos que son fundamentos generales: el Planeamiento, los Objetivos y la Planificación Estratégica, además de realizaciones prácticas en cuanto a organigramas, manuales de misiones y funciones, etc.

Se logra analizar el problema de integración de las personas en la organización y los fundamentos de la dirección en ellas, destacando el rol de la tarea directiva y el papel del liderazgo. Por otra parte se asienta una revisión de los principales problemas y diferencias entre la administración pública y privada.”

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, que ayudaron en todo momento a poder concretar este esfuerzo, y a los profesores del *Instituto de Formación y Capacitación Docente N° 1*: **Juan Carlos Centurión, María I. Ramírez y Ramón Ignacio Pérez** quienes nos acompañaron en nuestro recorrido de la enseñanza a comprender estos temas y abordar desde una mirada introspectiva estos saberes. Además, de hacernos posible adquirir conocimientos y posicionarnos en forma segura y consciente para ser capaces de estar frente a

grupos de alumnos que demandan los aprendizajes aportados por ellos desde sus áreas respectivas.

Gracias también a los demás docentes de la casa, que sumaron sus propios conocimientos y saberes a la hora de potenciar nuestra formación profesional.

Merced a tan vasta experiencia docente, creemos que estas páginas constituyen un aporte significativo para el proceso de enseñanza aprendizaje en la asignatura Introducción a la Administración y Teoría de las Organizaciones.

Hemos contado además, como asesor, con la colaboración especial del Doctor en Historia **Jorge Enrique Deniri**, como parte integrante de esta casa de estudios.

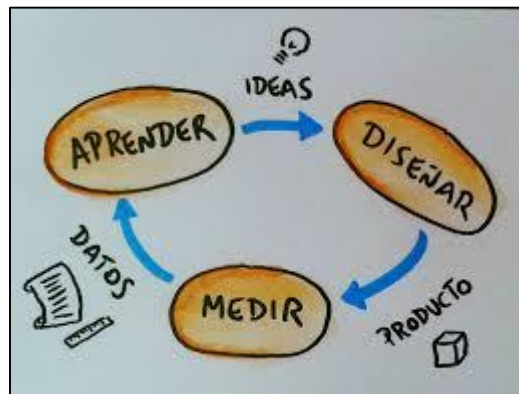
Resaltamos la prestancia de los realizadores del libro: **Profesora María Lucrecia Esquenón; Profesor Claudio Daniel Gonzalez; Profesor Raúl Roberto Aguirre; Profesor Lucas Martín Cabrera.**

En definitiva, nuestro objeto es contribuir a una mejor formación inicial de los estudiantes en los temas tratados, y aportar elementos de juicio a los lectores que quieran involucrarse en el estudio de la estructura de las organizaciones.

Módulo I:

El Proceso Administrativo y El Pensamiento Organizacional

Administración.



Concepto:

Ilustración 1.1 Características de la Administración

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro.

Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo. ¹

La administración utiliza distintas sub-etapas para el logro de sus fines. Para ello emplea tanto los recursos humanos, las nuevas tecnologías, los procesos como un todo para lograr la competitividad deseada y a su vez ayudar a cumplir cada uno de los objetivos tanto individuales como grupales, que se proponen aún antes del inicio de la organización.

A través de los años, surgieron diferentes posturas sobre lo que es la administración. Ello se ve en las definiciones que cada uno de los autores más renombrados utilizaron para definir a las organizaciones:

Henri Fayol	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
José Antonio Fernández Arena	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”
Peter Drucker	“Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.”
W. Jiménez Castro	“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.
J. D. Mooney	“Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.
Koontz y Weihrich	“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos

¹Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill 7ª.ed.2006.p. 10.

	eficientemente seleccionados”.
Peterson y Plowman	“Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Tannenbaum	“Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
George Ferry	“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.
I. Chiavenato	“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
R. Daft y D Marcic	“Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.

La Organización en el proceso administrativo

La Administración es el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman. Tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Antes de adentrarse más en el tema se definirá: ¿Qué se entiende por planes y programas?

Por **programa** se entiende el conjunto de metas, políticas, presupuestos, procedimientos, pasos a seguir, recursos y otros elementos, desarrollar una acción total y coordinada en el tiempo. Un ejemplo de ello sería realizar un programa o secuenciación de contenidos didácticos o conceptuales.

Un **plan** se refiere a un escrito en que se expone la disposición general de una cosa. Por ejemplo realizar un proyecto educativo.

“El plan es un proceso que se inicia con la fijación de objetivos, establece un sistema para la toma de decisiones futuras, con el cual se alcanzarán los

resultados deseados, formulando las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos”²

A partir de estos conceptos se desprende el planeamiento, que es poner en marcha lo dicho anteriormente.

Por planeamiento entendemos: “implicar y seleccionar misiones y objetivos así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto una toma de decisiones.

Esta toma de decisiones es elegir entre diversos cursos de acción futuros pero teniendo en cuenta las consecuencias posibles de las decisiones tomadas.

La naturaleza esencial del planeamiento al examinar cualquier organización es:

- Su contribución a los objetivos.
- La primacía de la planeación sobre otras funciones gerenciales.
- Su generalización.
- La eficiencia y eficacia de los planes resultantes.

Por contribución de planeamiento a los propósitos y objetivos, cada plan y los planes de apoyo deberán contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La primacía del planeamiento consiste en lograr combinar de la mejor manera posible las funciones

administrativas, posibilitando de esta manera el arranque mismo de todos los procesos administrativos que interactúan en la organización.

Generalización de la planificación es una función de todas las áreas que integran la organización y es menester de los gerentes para poder realizarla, en la medida que se les permita cierto grado de libertad y responsabilidad en la planificación de cada área que les compete.



Ilustración 1.2 Elaboración de un Plan



² UNNE Virtual facultad de Ciencias Económicas- Carrera Tecnicatura en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias .Unidad 4. Página 3.

La eficiencia del plan se logra cuando el costo se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.”³

La Organización es un conjunto de personas que desean alcanzar ciertos fines y objetivos, basados en determinados valores, para lo cual se agrupan respetando una estructura formal, utilizando recursos para el desarrollo de una actividad, empleando las tecnologías adecuadas y teniendo en cuenta las restricciones del entorno socio- económico.

Las organizaciones son estructuras sociales creadas para lograr metas o pautar leyes por medio de los organismos humanos, o de la gestión del talento humano. Están compuestas por sistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Implican convenios sistemáticos entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía, la Antropología, la Psicología, etc.

Son un artificio adaptativo que permite no sólo lograr sus fines sino también regular la conducta individual y social.

Las Organizaciones nacen en un momento determinado y son creadas para lograr un propósito, con la finalidad de contribuir a satisfacer alguna necesidad de la comunidad o de una parte de ella, y en algunos casos, además, por imperio de la constitución y las leyes.

La existencia de propósitos, finalidades o fines no explica siempre lo que las organizaciones persiguen, en realidad, sólo sirven como guías para la acción.

Misión, Visión, Objetivos, Metas, Estrategias. Definiciones básicas de una Administración:

Misión:

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz.

³UNNE Virtual facultad de Ciencias Económicas- Carrera Tecnicatura en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias .Unidad 4. Página 3-4.

Así como la Visión es una imagen a futuro, la Misión está enfocada en el presente.

Es decir la Misión responde a la pregunta: ¿Qué estás haciendo hoy? O ¿A qué te dedicas hoy?

Visión:

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos como individuos que sea el futuro.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?

La Visión está orientada hacia el futuro.

Objetivos:

Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado.

El objetivo es “a diferencia de la Visión y Misión” cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción.

El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión.

Ejemplo:

Si mi Visión es ser el líder en el mercado de automóviles de alta gama. Y mi Misión es fabricar autos de alta gama. No puedo elaborar un Objetivo que sea: Ser el primero en la industria automotriz en 4 meses.

Primero: porque no está alineado con la Visión, la Visión es a más de 2 años y este objetivo sobrepasa a la Visión misma en sólo 4 meses además que no está especificado ni cuantificado (Tiempo) y tampoco está alineado con la Misión, ya que la industria automotriz es más amplia que el mercado de Automóviles de alta gama. (Marco).

Metas:

Las metas son objetivos a corto plazo.

También son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día.

También tienen que estar alineadas en el marco y en el tiempo con el objetivo.

Ahora pasaremos al ***cómo lograr*** lo que queremos lograr.

Estrategia:

La Estrategia se refiere a un plan de acción que va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “Como logro esto”.

Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben cómo lograrlo, en este caso no tiene un plan elaborado. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo.

No se trata de lograr mis objetivos a cualquier precio, sino cumpliendo con Valores que percibo como importantes para mí.

Táctica:

Es el día a día de la Estrategia. La Estrategia tiene que ver con el logro de Objetivos, la Táctica tiene que ver con el logro de las Metas.

Continuando con el ejemplo anterior:

Mi Objetivo es vender 3 autos en el mes de Abril, Mi Estrategia es: Generar empatía y escucha activa con el cliente.

Mi Meta es: Vender un auto hoy, Mi Táctica es: Además de mostrarle el auto al cliente, le doy las llaves para que lo testee.

La diferencia entre la Estrategia y la Táctica, es que la Táctica se puede hacer sobre la marcha, mientras que la Estrategia requiere de una mayor planificación.⁴

Como conclusión de

lo visto arriba podemos definir a la estrategia como la forma o el camino que toda empresa sigue para adaptarse al contexto o lograr sus objetivos; y la



Ilustración 1.3 La Administración y sus partes

⁴ http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/

táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general.

Teniendo en cuenta una organización de ventas de insumos veremos las diferencias entre estrategia y táctica

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de insumos en general. • Localización de la empresa en una ubicación geográfica sin competencia. • Tener recursos humanos competentes e idóneos para cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas con tarjetas de créditos hasta 12 pagos sin interés. • Vender 4 productos iguales y pagar solo tres de los mismos. • Ventas de gaseosas al natural a bajo costo.



Ilustración 1.4 Procesos de la Administración

Etapas del proceso administrativo:

Planificación:

Implica la selección de objetivos y de cursos de acción futuros, y de las actividades necesarias para cumplirlos con el fin de lograr un propósito o fin previamente establecido.

La planificación tiende un puente entre el punto donde se está y el punto al que se desea llegar. Por esto cabe destacar



que el “Plan” y el “Control” son inseparables

Organización:

Comprende el trabajo de un grupo de individuos, los que deben desarrollar un rol previamente decidido, dirigido a lograr el objetivo de la organización.

- “Organizar”, es estructurar el ente de manera que garantice que todas las actividades necesarias para lograr que los objetivos del plan se cumplan de acuerdo a lo planeado. **Ilustración1.5 Estructura de una Organización**
- “Organizar” es contribuir a lograr un ambiente favorable para el desempeño eficaz y eficiente de los recursos de la organización.
- Implica ordenar las funciones y las relaciones jerárquicas dentro de las organizaciones:
 - ✓ Asignando las tareas de un modo racional atendiendo las capacidades y sus motivaciones, de los recursos humanos que integran la organización.
 - ✓ Comprende, además, definir claramente qué se va a hacer, quien lo va a hacer y cómo lo va a hacer.
- El administrador para ello se vale de distintos instrumentos:
 - ✓ Gráficos: diseño de las estructuras orgánicas (organigramas, ente gramas, diseño de los procedimientos administrativos, etc.)
 - ✓ Escritos: Manuales de misiones y funciones (manuales de organización).

Integración de personal:

Implica que los cargos de la estructura orgánica deben cubrirse y mantenerse ocupados, debiendo cumplirse las funciones de:

- Mantener legajos del personal.
- Realizar tareas de reclutamiento y selección.
- Prever la evaluación de desempeño (capacitación y remuneraciones).
- Pautar los ascensos en las escalas jerárquicas.

Dirección-Liderazgo:

Es la acción de influir sobre los individuos de manera de lograr que estos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y grupales.

Los jefes deben constituirse en líderes de los grupos sobre los cuales ejercen mando en función de la jerarquía.

El liderazgo significa seguimiento y es natural que las personas desarrollen afinidad y tenga tendencia a seguir a quienes los comprenden, estimulan y motivan, y con esa actitud satisfacen sus necesidades, anhelos y deseos individuales relacionados con la organización, lo que hace que el trabajo que desarrollan en ella resulte gratificante.

El estilo de liderazgo implicará que los empleados resulten movilizados en pos de los objetivos de la organización, y desarrollen su sentido de pertenencia, hechos que mejoran notablemente el clima organizacional y con ello elevan la productividad en términos de eficacia (lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad) y eficiencia (se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y en la máxima calidad).

Control:

Consiste en comparar mediante mediciones si el desempeño organizacional obtuvo los resultados esperados plasmados en los planes. Es la medición de logros, la detección de las posibles desviaciones y el análisis de esas y sus causas; con el propósito de reencauzar mediante medidas correctivas todo el accionar del grupo direccionándolo al logro del objetivo.

La administración y su enfoque interdisciplinario

La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas para lograr los objetivos de las organizaciones:

Derecho. Da a las organizaciones el marco jurídico para realizar sus funciones, por ejemplo, el derecho laboral le da al administrador el marco normativo de las relaciones laborales entre la empresa y los trabajadores que la integran, mientras que el fiscal establece las normas que rigen a la empresa en materia de impuestos.

Sociología. Como disciplina que estudia el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, auxilia al administrador en la conducción y coordinación de grupos de trabajo hacia los objetivos de la empresa.

Psicología. Estudia el comportamiento del individuo; es la base fundamental para conocer, comprender e impulsar a los integrantes en las organizaciones. Por ejemplo, el reclutamiento y selección del personal se realiza mediante la aplicación de pruebas psicológicas, la motivación y solución de conflictos entre los empleados. En el área de mercadotecnia se estudia el comportamiento del individuo (consumidor) tanto para ofrecerle productos y

servicios que satisfagan sus necesidades como para el diseño de la publicidad.

Matemática. Proporciona a la administración una base científica y objetiva para la toma de decisiones. El administrador debe hacer uso de esta ciencia, para que sus decisiones no sólo se basen en aspectos cualitativos, sino también, tengan una base cuantitativa. Por ejemplo, en la evaluación de las diversas alternativas para elegir un curso de acción, verbigracia para decidir en qué instrumento bancario invertir el capital de la empresa, el administrador deberá realizar cálculos matemáticos sobre los montos, intereses y plazos de las inversiones a realizar, y no sólo invertir con base en la institución. Otra aplicación de esta ciencia sería establecer el punto de equilibrio, es decir, mediante la realización de una gráfica, se puede determinar considerando los costos y las unidades a producir, a partir de qué cantidad de unidades producidas empezamos a tener utilidades. La determinación de costos, la elaboración de presupuestos, las cotizaciones, los pronósticos de ventas entre otros se realizan con base en operaciones matemáticas.

Estadística. Se realiza en base a la matemática. Esta disciplina permite al administrador el manejo, agrupación y comportamiento de datos para tomar decisiones. Por ejemplo, a través de las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), dentro de una población podemos conocer qué cantidad de población prefiere nuestro producto al de la competencia.

Contabilidad. Mediante esta disciplina, se registran las operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones, elaborando estados financieros y cálculos, realizados con ayuda de operaciones matemáticas y auxiliadas por diversos software. Recordemos que la ley marca a las organizaciones la obligatoriedad que tienen de registrar sus operaciones.

Economía. El administrador, en el ejercicio de sus funciones, necesita conocer el ambiente macroeconómico y microeconómico para tomar las decisiones más adecuadas para la organización. Es necesario que conozca los indicadores económicos, como el Producto Bruto Interno, la balanza comercial, la devaluación, el poder adquisitivo, entre otros.

Por ejemplo, si la empresa donde trabaja el administrador exporta, es indispensable conocer el ambiente económico del país al cual se destinan nuestros productos, conocer el tipo de cambio de la moneda en cuestión. Aun, cuando la empresa no exporte, dado el impacto que tiene la globalización en las empresas sin importar su tamaño o giro, es indispensable

que el administrador cuente con información holística sobre el medio ambiente o escenario económico en el cual operan las organizaciones.

Informática. Los sistemas digitales de telecomunicaciones (la web) son disciplinas y herramientas, sin las cuales, el administrador actualmente no podría llevar a cabo sus funciones. Por ejemplo, actualmente la Secretaría de Hacienda solicita la información fiscal, declaraciones parciales y anuales vía internet tanto de personas físicas como morales.

Por lo anterior, se debe, tomar conciencia de la importancia de las diferentes disciplinas que vas a aprender en el colegio, lo que te permitirá, contar con ventajas competitivas en el ambiente laboral.

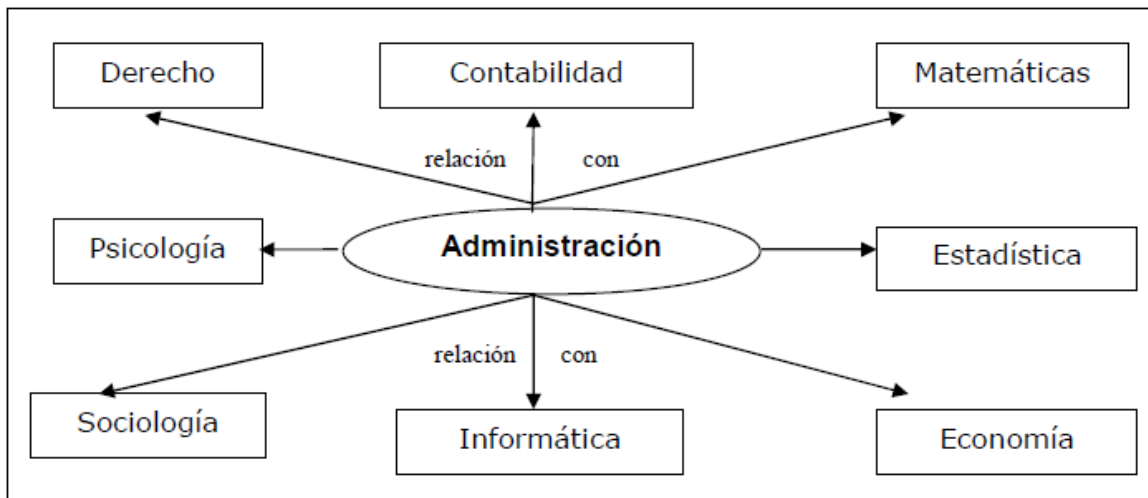


Ilustración 1.6 La Administración y su relación con otras disciplinas

Administración pública y administración privada

Los dos tipos más comunes de organización que se dan en casi todas las comunidades son las organizaciones civiles, que son aquellas agrupaciones ciudadanas creadas para cubrir alguna necesidad social, como ser los partidos políticos, las ONGs, sindicatos, clubes, etc., y las organizaciones gubernamentales, que son aquellas creadas por el estado para desarrollar algún tipo de tarea social y que están dirigidas por el gobierno en función y financiadas a través de fondos públicos. Ejemplos: DPEC, Aguas de Corrientes, DGI-DGR, Aerolíneas Argentinos, Ferrocarriles Argentinos, etc.

Todos los tipos mencionados tienen como finalidad última el logro del bienestar general de los individuos y por ello es que su presencia es muy importante en la vida de las sociedades.⁵

⁵Desde Definición ABC <http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3Pva2hWlr>

Frank Goodnow hace la distinción entre administración política y pública “...identificando a la política con la expresión del Estado y para él la Administración es la ejecución de la voluntad del Estado”.⁶

“Luther Gulick dice que la administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración, que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las funciones gubernamentales, este autor no deja de lado que también en el poder legislativo y judicial se llevan a cabo funciones administrativas”.⁷

“John M. P. Finffer señala que, la administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de los propósitos”.⁸

“Woodrow Wilson afirma que la administración pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto, la orden de aprehensión de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar.”⁹

“La administración pública es la ejecución y observancia de la política gubernamental, por tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. Es la ley en acción: la parte ejecutiva del gobierno”¹⁰.

De lo anterior podemos concluir que la administración pública, tiene como misión llevar a la práctica la ley y la política pública, mediante la aplicación de las funciones administrativas.

Su aplicación es de ámbito nacional e internacional. Nuestro país se circunscribe a las dependencias del gobierno nacional, provincial y municipal, como también a los organismos descentralizados y a las empresas estatales,

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración*, México, Thomson, 4ª.ed.2003, p. 38.

⁴ Idem

⁵ Idem

⁶ Ibidem 39

⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración*, México, Thomson, 4ª.ed.2003 p. 38.

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración*, México, Thomson, 4ª.ed.2003 p. 38.

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración*, México, Thomson, 4ª.ed.2003 p. 39.

¹⁰ *Ibid* Rodríguez Valencia J.pp 135-136

entre otros. Sin dejar de lado la administración tanto en el Poder Judicial, en la Suprema Corte de Justicia, entre otros, como en el Poder Legislativo en el Honorable Congreso de la Nación. En todos estos organismos está presente la administración pública.

La administración privada se aplica en el ámbito personal, así como en las organizaciones particulares. Por ejemplo, un club deportivo, una funeraria, el restaurante, los supermercados, la empacadora, las empresas exportadoras, las asociaciones civiles, las Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G.s). Todas ellas son entidades particulares en las cuales se lleva a cabo la administración privada.

La administración privada tiene como misión optimizar la efectividad de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y el tiempo, con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones, sin importar si son nacionales o extranjeras. Tampoco importa el tamaño, ni el giro. Lo mismo se administra una escuela, que un museo privado o una O.N.G. dedicada al desarrollo sustentable.

Actividades de Fijación:

1.1. Considerando los temas tratados en esta unidad realiza una red conceptual sobre las cuestiones abordadas en la misma.

1.2. Escribe dos diferencias entre la administración pública y la administración privada.

1.3. Preguntas de Discusión y de Repaso:

1. Define: ¿Qué es la administración?

2. ¿Cuáles son las palabras clave para definir el concepto de administración?

3. ¿Por qué es importante la administración?

4. Escribe dos características de la administración.

5. ¿Cuál es el recurso más relevante en una organización?

6. ¿Qué información aporta la economía al administrador, para que éste tome decisiones adecuadas en las organizaciones?

1.4. Después de leer cuidadosamente cada una de las afirmaciones del lado derecho, escribe en la columna de la izquierda una (V) si la afirmación es verdadera y una (F) si es falsa. Fundamentando los mismos.

1. La administración es la ciencia encargada de optimizar los recursos financieros de las organizaciones ().
2. La Psicología aporta a la administración conocimientos sobre el comportamiento humano individual ().
3. Las Matemáticas le dan una base científica y objetiva a la toma de decisiones ().
4. La oportunidad es una característica de la administración ().
5. La administración privada es aquella que se realiza en las Secretarías de Estado ().
6. La administración privada se aplica en los centros comerciales ().
7. La administración aplica conocimientos desarrollados en el ejército ().

1.5. Escriba ejemplos de actividades económicas y señale para cada una criterios de eficiencia y eficacia, en el desempeño del administrador:

Descripción de los ejemplos	Eficacia	Eficiencia
N°1		
N°2		
N°3		

1.6. Responda las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las ciencias auxiliares con que cuenta la administración para realizar sus fines? Ejemplifique y justifique cada una de ellas.
- Seleccione dos organizaciones, una privada y otra pública conforme a lo aprendido en el marco teórico. Elabore o confeccione no menos de 10 preguntas en base a ellas. Entreviste a los encargados de dichas organizaciones.
- En base al punto anterior emita una conclusión de las entrevistas realizadas.

Módulo II

Estructura y Presentación Formal de las organizaciones

Organigramas.

Concepto.

Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. Es un elemento constitutivo del Manual de Organización. Nos muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad y las principales funciones.

Su propósito es representar áreas de actividad claras, definidas y eventualmente niveles jerárquicos. Todo de manera SIMPLIFICADA.

El organigrama es una gráfica que puede mostrar toda la estructura organizacional de la empresa e incluso señalar como se vinculan entre sí los departamentos a lo largo de la línea de autoridad principal.

Es una *herramienta estratégica*, porque la organización interviene en el contexto socioeconómico y se debe adaptar la estructura a los requerimientos del contexto.

Es un *instrumento de análisis*, porque permite dividir las partes y entender cómo interactúa.

Es un *instrumento de información*, para las personas que están en la empresa y para las que se relacionan con ella.



Ilustración 2.1 Elaboración de un Organigrama

Metodologías de elaboración:

Formas de diagramación:

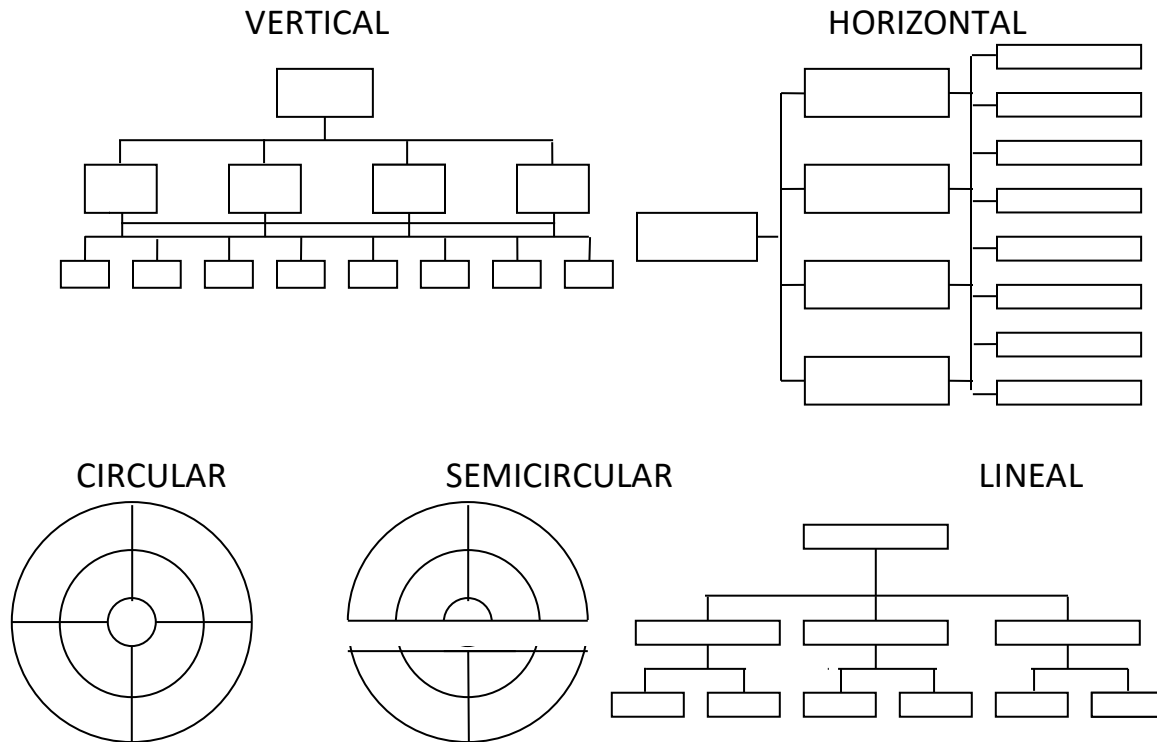


ENTEGRAMAS: representan cargos, funciones, categorías, personas, etc.



LÍNEAS DE AUTORIDAD: indican autoridad presente en ese segmento del organigrama (jerárquica o lineal).

----- · LÍNEAS DE AUTORIDAD: autoridad funcional o de staff.



Las líneas: se graficarán en forma horizontal o vertical, de forma que su unión con un rectángulo u otra línea formen un ángulo de 90°.

Las líneas: deben partir del punto medio inferior del rectángulo de mayor nivel y llegar al punto medio del lado izquierdo, derecho o superior del rectángulo de menor nivel.

Cuando se representan líneas de “autoridad funcional” se dibujarán con líneas de trazo partido originado en el punto medio inferior del rectángulo de mayor nivel y arribará al punto medio superior del rectángulo de menor nivel.

La separación vertical: entre rectángulos de niveles inmediatos debe estar dada por el alto del rectángulo superior.

La separación horizontal: se hará en función de la cantidad de rectángulos que deban diagramarse a una misma altura y del espacio disponible. Es recomendable que la separación no sea menor a la mitad del ancho de los rectángulos correspondiente a ese nivel.

La forma de representación vertical es la de interpretación más simple, a la vez que representa las mayores posibilidades en cuanto a la información a exponer.

Requisitos para la elaboración:

- Evitar agregar detalles y presentar de manera desorganizada la estructura.
- Preservar el equilibrio y la armonía de los espacios en blanco.
- Extensión del organigrama: cuando son de grandes dimensiones se hace conveniente subdividirlos en partes acudiendo a organigramas parciales para facilitar el entendimiento.
- Conservar el tamaño de los cuadros que representan los departamentos.

Se recomienda evitar en su elaboración:

- Entrecruzamientos de líneas.
- Utilización de varios colores.
- Sombreado de los rectángulos,
- Información ajena a la estructura.
- Utilización de otros símbolos que no sean rectángulos y líneas.
- Tipografía que no sea de rápida y fácil lectura.

El organigrama debe ser una descripción clara de:

- Los niveles jerárquicos:
 - Niveles de autoridad.
 - Centros de poder.
 - Relaciones de autoridad.
- Los niveles funcionales
 - La departamentalización.
 - La división por función y por especialidad.

Aplicaciones

Como herramienta de comunicación e información el organigrama puede ser utilizado para:

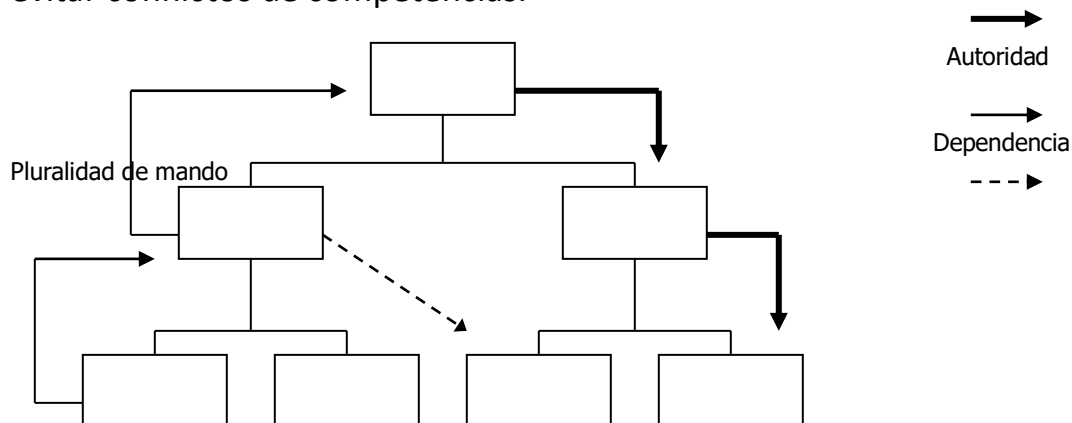
- Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- Definir y hacer conocer las áreas de acción a los integrantes de la empresa.
- Proveer un cuadro global de la empresa.
- Capacitar al personal de la organización, especialmente al recién llegado.
- Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.
- Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura organizativa.
- Informar a terceros interesados en la organización cómo se encuentra estructurada la misma (proveedores, accionistas, etc.).

Como herramienta de análisis sirve para:

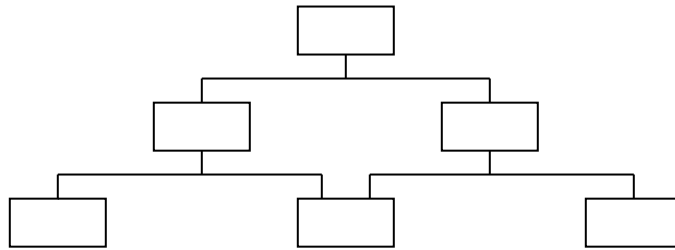
- Establecer comparaciones con otros departamentos u organizaciones.
- Como herramienta de análisis administrativo.
- Permite detectar distintos tipos de problemas.

Transgresión a los principios de la organización:

Unidad de Mando: Ningún empleado debe tener más de un jefe directo, es decir, ningún cargo debe ser supervisado por más de un superior. Se deben evitar conflictos de competencias.

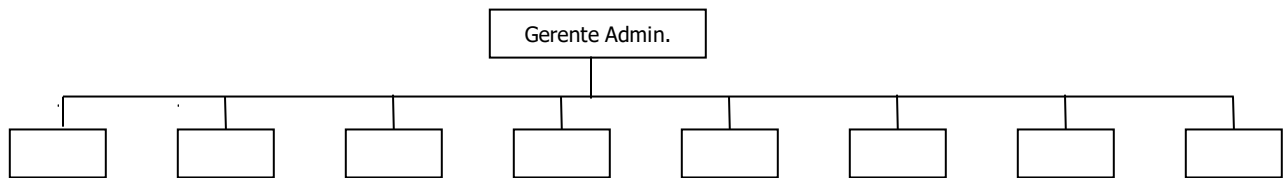


Otro ejemplo de ello es:

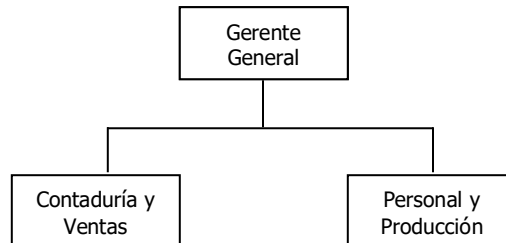


Espacio de Control: ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión efectiva. Habitualmente, un número mayor de seis subordinados presenta dificultades técnicas y también físicas para que un jefe desarrolle correctamente sus funciones sobre el número de personas a las que efectivamente puede dirigir.

Dependiendo de la amplitud de los espacios de control y la capacidad y experiencia de los dirigentes y dirigidos, se podrá tener mayor o menor número de subordinados conforme a lo dicho anteriormente.



Homogeneidad operativa: Este principio se sustenta en la división del trabajo, y está orientado a lograr la especialización de la función, agrupando las tareas con criterio de afinidad y compatibilidad en cuanto a la naturaleza y características.



Delegación Efectiva: Para cumplir eficientemente con las funciones asignadas, cada cargo debe recibir de la superioridad, una real y efectiva delegación de autoridad, y la consiguiente asignación de responsabilidad, que asume personalmente. Aunque esta situación no sea posible visualizarla en el organigrama, tiene importancia vital en la estructuración de la empresa.

Adecuar los objetivos y políticas que puedan sufrir modificaciones coyunturales.

- Detectar fallas estructurales como ser:
 - Fallas de control interno: cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles desde el punto de vista de control interno, por ej.: funciones de caja y cuenta corriente asignadas a un mismo cargo.

Ejemplo.* Las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por el Departamento Contable, y no por el área Tesorería que es custodio de los fondos y responsable de los depósitos y emisión de cheques.

- Departamentalización inadecuada: cuando se le han otorgado a un cargo funciones heterogéneas de manera tal que atentan contra los criterios de departamentalización, por ej.: funciones de contaduría y ventas asignadas a un mismo cargo.
- Falta de unidad de mando: cuando dos o más personas supervisan un mismo cargo.
- Superposición de funciones: cuando dos o más cargos tienen asignada responsabilidad por el cumplimiento de igual o similar función.
Ejemplo.: Dentro de una misma facultad, que dos carreras tengan cada una su propia área de impresiones y fotocopiado.
- Relación de dependencia confusa: cuando no está determinada con claridad la relación de autoridad con que un cargo está vinculado a otros cargos dentro de la institución.
- Subordinación unitaria: cuando de un cargo depende un único subordinado del cual a su vez depende otro subordinado y así sucesivamente.
- Alcance o espacio de control amplio: cuando a un cargo se le asigna una cantidad demasiado grande de subordinados poniendo en peligro la supervisión eficiente.

- Estructura desequilibrada: Cuando un área tiene exceso de niveles, de personas, con respecto a otras áreas (indefinición de niveles) de la misma jerarquía.
- Indefinición de niveles: cuando no está clara la posición relativa que el cargo tiene en jerarquía, remuneración, etc.
- Inadecuada asignación de niveles: situación que se evidencia cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde con los niveles relativos que ocupan los otros cargos de la organización.
- Designación confusa de las funciones: El nombre del cargo aunque sintético debe dar una somera idea de las funciones que desempeña.
Evitar en lo posible nombres que no dicen nada tales como Coordinación General.

Limitaciones:

- *Simplicidad:* Cuando el organigrama solo representa la estructura formal de la empresa, dejando de lado los aspectos informales resulta incompleto en la información suministrada.
- *Desactualización:* Limitación que se pone de manifiesto inmediatamente en razón del dinamismo necesario de toda empresa, cuando en el tiempo aparecen nuevas áreas. Se deberá reformular el organigrama las veces que sea necesario.
- *Afectación de la creatividad de los integrantes de la organización:* Cuando son muy detalladas las descripciones de funciones generan comportamientos sin estímulo para desarrollar actividades complementarias.

Estructura Orgánica. Características:

La estructura orgánica, es la forma en que las organizaciones colocan como cimientos las unidades administrativas de la institución, y la relación que guardan entre sí. Nos estamos refiriendo a la forma en cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los demás integrantes de la misma. Para realizar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta factores como la magnitud, giro y necesidades de la empresa, ya que con ello se determinarán las unidades administrativas, los recursos humanos necesarios y la asignación de funciones de los mismos.

Esta estructura es el cuerpo óseo de la organización, en el cual cada uno de los departamentos y áreas respectivas tienen funciones y misiones distintas pero interrelacionadas como un todo.

La organización formal está configurada por pautas tales como:

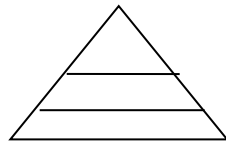
- *Objetivos.*
- *Políticas.*
- *Estructura.*
- *Directivas.*
- *Líneas de autoridad.*
- *Dependencia.*

Evolución y tendencias: *La estructura debe ser flexible y proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas.*

En la organización formal, la autoridad se delega de un nivel a otro, el flujo de órdenes es descendente y la información ascendente. Es impersonal, las relaciones son ideales, y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización sin demostrar agrado o desagrado, o expresar acuerdo o desacuerdo.

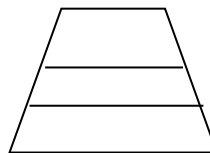
Existen tres clases de organización:

1. *Piramidal: pocas personas en el nivel superior, el nivel intermedio es específico. Es la tradicional y surgió de la teoría estructuralista.*



TRADICIONAL

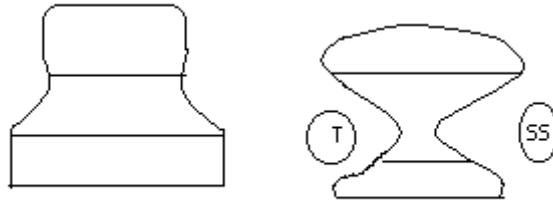
2. *Achatada: el nivel estratégico no puede estar a cargo de una sola persona, sino a cargo de un conjunto de personas (directorio). Más cargas en el nivel intermedio y operativo.*



BUROCRÁTICA

3. *Tecno estructura: desplazamiento y agrupamiento de áreas. Hay menos personas en la dirección superior, asistida por los especialistas, apoyo del responsable de las áreas y los responsables de la empresa. Tercerización*

vinculada al nivel estratégico. La ejecución, dirección y coordinación a través de menos departamentos especializados.



MODERNAS

En la actualidad hay una tendencia a la separación en el nivel intermedio, de la parte técnica y la de servicios, ésta estructura se denomina de balón y campana.

- *Tiende a desaparecer la relación jefe – subordinado.*
- *Hay una mayor especialización en el nivel inferior.*
- *La toma de decisiones estará a cargo de un comité efectivo.*
- *Desaparece la figura del jefe único.*
- *La tendencia histórica es más vertical, burocrática y rígida.*
- *La tendencia actual es más horizontal, flexible y se tiende a tercerizar.*
- *El objetivo, es lograr que las decisiones tomadas por el nivel gerencial lleguen más rápido al nivel operativo, ya que la velocidad de los cambios del medio es cada vez mayor.*

Relaciones formales. Concepto

Son las que implican autoridad. Están dadas por el organigrama. Lo formal en la estructura organizativa es aquello que se puede identificar. Surgen de las tareas bien definidas. Son relaciones planeadas, tienen límites bien definidos. La estructura formal es un mecanismo por medio del cual la gerencia orienta, coordina y controla.

Las relaciones formales e informales se encuentran estrechamente ligadas.

Tipos de relaciones formales

Lineal o militar

Le proporciona a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Existe en todos los niveles de la organización, como una escala, de ahí el

principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, desde el puesto gerencial más alto de una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación organizacional.

Es la autoridad que ejerce en forma directa un superior sobre un subordinado. En el organigrama se representa con línea de trazo continuo.

Ventajas:

- *Favorece la aplicación del principio de unidad de mando.*
- *Permite la definición clara de la dependencia, la autoridad, la responsabilidad y la competencia.*
- *Permite la clasificación de la comunicación en función a los canales ascendentes y descendentes.*

Desventajas:

- *Torna lentos o burocráticos los pasos a seguir.*
- *Dificulta la agilidad en las comunicaciones.*
- *Limita las relaciones de tipo funcional.*

Asesora o de staff

Consiste en investigar, estudiar y proporcionar consejos, propuestas, dictámenes, etc. a los responsables de línea facultados para tomar decisiones. Las funciones de staff son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos. Solo apoya, ayuda técnicamente, no tiene posibilidad de tomar decisiones. En el organigrama se representa a través de trazos partidos. Puede estar presente en cualquier nivel de la organización.

Ventajas:

- *Se recurre a la opinión de un especialista que puede aconsejar de manera ventajosa.*
- *Permite realizar el trabajo de una manera más técnica.*
- *Reduce el margen de errores.*

Desventajas:

- *No le da al asesor la importancia que tiene como especialista en su materia.*
- *Si se lo consulta, a veces no se aplica el consejo que proporciona.*
- *Se debe considerar la relación costo-beneficio de implementarla.*

Autoridad funcional

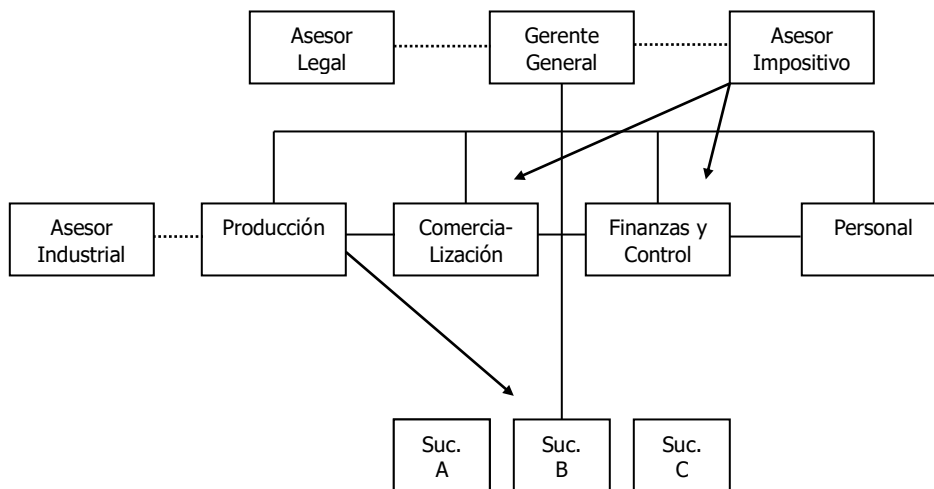
Es el tipo de autoridad que se le otorga a un responsable o a un departamento para conducir y/o controlar ciertos procesos, prácticas, políticas y otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas que están en otros departamentos, "siempre sobre la materia de su competencia". La pueden ejercer los jefes de los departamentos de línea, de servicio o de staff.

Ventajas:

- Posibilita la agilidad de las comunicaciones.

Desventajas:

- Dificulta la aplicación del principio de unidad de mando.



- *Autoridad de línea —
- *Autoridad de staff
- *Autoridad funcional →

Manuales de funciones.

Concepto.

Son un complemento del organigrama o, mejor dicho, su parte literal. Son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización incluyendo para ello las pautas para el diseño del organigrama, y para cada posición, la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Indican también las actividades que deben cumplir los miembros de la organización y las formas en que las mismas deben ser realizadas.

Tienen por objeto instruir a cada integrante de la organización. (El objetivo es decirle a cada jefe por escrito lo que se espera de él)

El manual de funciones tiene que indicar:

- Denominación formal del cargo dentro de la estructura. Ej.: jefe de contaduría.
- La misión de cada cargo: es el “para qué” está el cargo en la organización, el objetivo, que sentido tiene ese cargo en la estructura.
- Funciones: las actividades que se deben realizar para alcanzar el objetivo, la misión.
- Las características de su trabajo y los distintos tipos de vinculaciones dentro y fuera de la empresa.
- Quienes dependen de cada cargo y las responsabilidades.
- La información que se recibe, la que se procesa y la que se emite.
- Los distintos tipos y niveles de autoridad.
- Las finanzas de su departamento, no solo referidas a los presupuestos sectoriales sino también todo lo vinculado a costos.
- El sistema de información, la que se genera para uso propio, para integrar el sistema de datos logrando el control general de la Institución.

Contenidos

La Ley 34.505 pauta los contenidos de un Manual de Misiones y Funciones a saber:

- Objeto: Establece el contenido y la presentación de un manual de organización. Aclara que sus enunciados revisten carácter indicativo, esto es, que intentan servir de guía y no de modelo inflexible.
- Partes integrantes:
 1. *Índice*: incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponden a cada una.
 2. *Objetivo del manual*: en ésta parte se indicarán los fines y alcances de los manuales de organización.
 3. *Objetivos y políticas de la organización*: se indicarán los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.
 4. *Jerarquías*: se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización.
 5. *Autoridad*: se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.

6. *Control*: se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.
7. *Misiones y funciones*: se enunciarán las funciones de cada uno de los departamentos de la organización y se definirán sus fines.
8. *Atribuciones*: se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada departamento de la organización.
9. *Delegación*: se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados.
10. *Reemplazos*: se definirán y establecerán los regímenes de reemplazo entre los responsables de los departamentos de la organización.
11. *Información*: se determinará cuál es la información que debe generarse en el departamento orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.
12. *Relaciones*: se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos departamentos internos de la organización o externos a la misma.
13. *Responsabilidades*: se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada función.
14. *Organigramas*: se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica total y parcial de la organización.
15. *Régimen de autorizaciones*: se refiere al establecimiento de disposiciones generales que rigen a las autorizaciones para adoptar decisiones y/o para firmar los documentos correspondientes.

Componentes:

- Índice numérico.
- Introducción: objetivos perseguidos, manera en que debe ser utilizado.
- Cuerpo: subdividido en capítulos.
- Apéndice: mayor claridad a los conceptos (complementario).
- Glosario o referencia.
- Índice temático.

Para su elaboración:

- La redacción más clara posible, evitando expresiones temáticas. Debe ser preciso.
- La diagramación, la secuencia de los contenidos, su tamaño. Sistema de codificación. Manera de ser encuadernado (hojas móviles o no).
- Los Manuales, se deben redactar de manera:
Sencilla, clara, en modo imperativo, no deben dejar lugar a dudas.
Son el elemento clave a consultar cuando existe una crisis o un conflicto que deba dirimirse entre sectores en lo referente a: responsabilidad, autoridad de línea, superposición de funciones, problemas de jurisdicción y periodicidad con que deben realizarse ciertas tareas.
- La Autoridad Funcional debe estar expresada con total claridad, dado que con frecuencia es fuente de conflictos innecesarios.

Ventajas:

- Instrumento que unifica las partes: facilita la coordinación entre los distintos integrantes de la organización.
- Permite resolver conflictos, porque limita responsabilidades.
- Permite rescatar y transmitir experiencia, capacidad y habilidad de los jefes.
- Facilita las tareas de planificación, ejecución y evaluación para la conducción superior.
- Constituye una herramienta de análisis y de corrección continua.
- Busca mostrar el modelo funcional que el organigrama no puede exponer gráficamente.
- Economiza el tiempo en la toma de decisiones, pues reduce notablemente las improvisaciones y lo resuelto no queda supeditado a las subjetividades de los funcionarios actuantes, pues brinda soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.

Limitaciones:

- Hay muchas actividades que no son enunciadas.
- Estructuras muy rígidas que impiden la creatividad de los integrantes, se aferran a lo que tienen que hacer y no hacen otras actividades que no son enunciadas pero que podrían realizarse.
- Debe adaptarse a los cambios en el contexto socio-cultural.

- Requiere mantenerse actualizado dado que la pérdida de vigencia de su contenido provoca su total inutilidad. Esto significa un costo de estudio y confección de las correcciones que debe afrontarse. Lo ideal es que en la organización exista un área o un comité de estudio permanente para mantener actualizado el manual de misiones y funciones.

Veamos ahora un ejemplo del Manual de Misiones y Funciones de una organización y las partes que contiene:¹¹

CASO: ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA-“PYME”

Cargo: “Jefe de Departamento de Compras”

Misión: Obtener dentro de los periodos programados, las materias primas y materiales necesarios para el abastecimiento de la Empresa, con la mayor economicidad y calidad, en las mejores condiciones posibles.

Funciones:

- Planificar el aspecto financiero de las compras, en coordinación con la gerencia de Finanzas y Control.
- Entender en las relaciones contractuales con los proveedores.
- Recomendar la aprobación de los planes de abastecimiento y sus procedimientos (compras regulares, compras estacionales, stocks mínimos y máximos, etc.).
- Entender en todo lo relativo a las reglamentaciones y técnicas que inciden en la adquisición de insumos.
- Establecer contactos con las nuevas fuentes de abastecimiento, nuevos productos y nuevos procesos.
- Informar a la Gerencia General de la marcha del Departamento, de las condiciones del mercado, de las tendencias que puedan afectar a los precios de compras y al suministro de los insumos que adquiere la Empresa.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Dependencia Jerárquica: De la Gerencia General.

Autoridad Jerárquica: Sobre el Personal del Departamento.

Dependencia Funcional:

- **De la Gerencia de Producción:**
En lo referente a especificaciones técnicas y estándar de calidad de los insumos a adquirir.
- **De la Gerencia de Finanzas y Control:**
En lo referente a normas de facturación (a cumplir por parte de los Proveedores y condiciones de financiamiento de las compras).

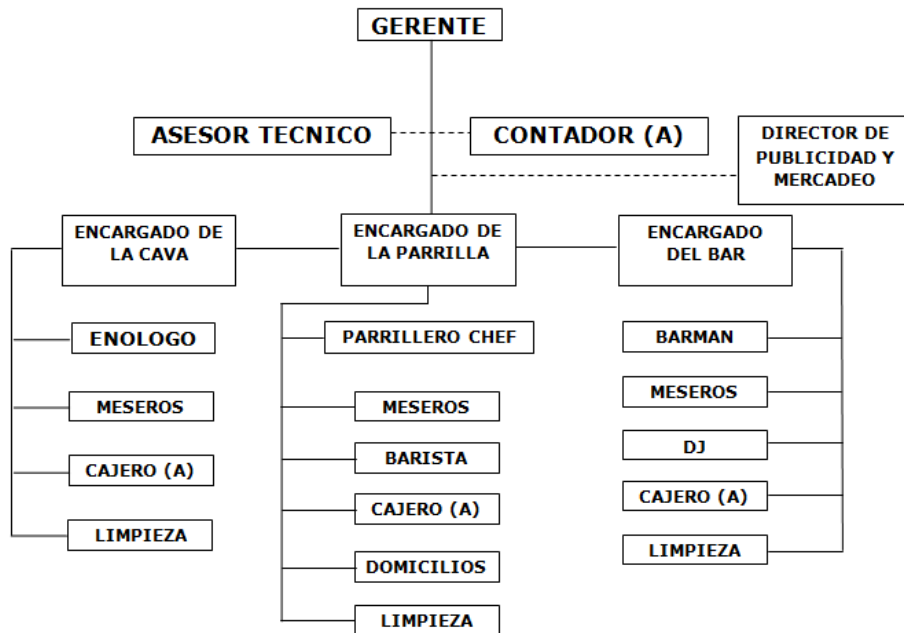
Ejemplos de Organigramas en distintas organizaciones:

¹¹ Universidad Nacional del Nordeste-Facultad de Ciencias Económicas. P.P.A.

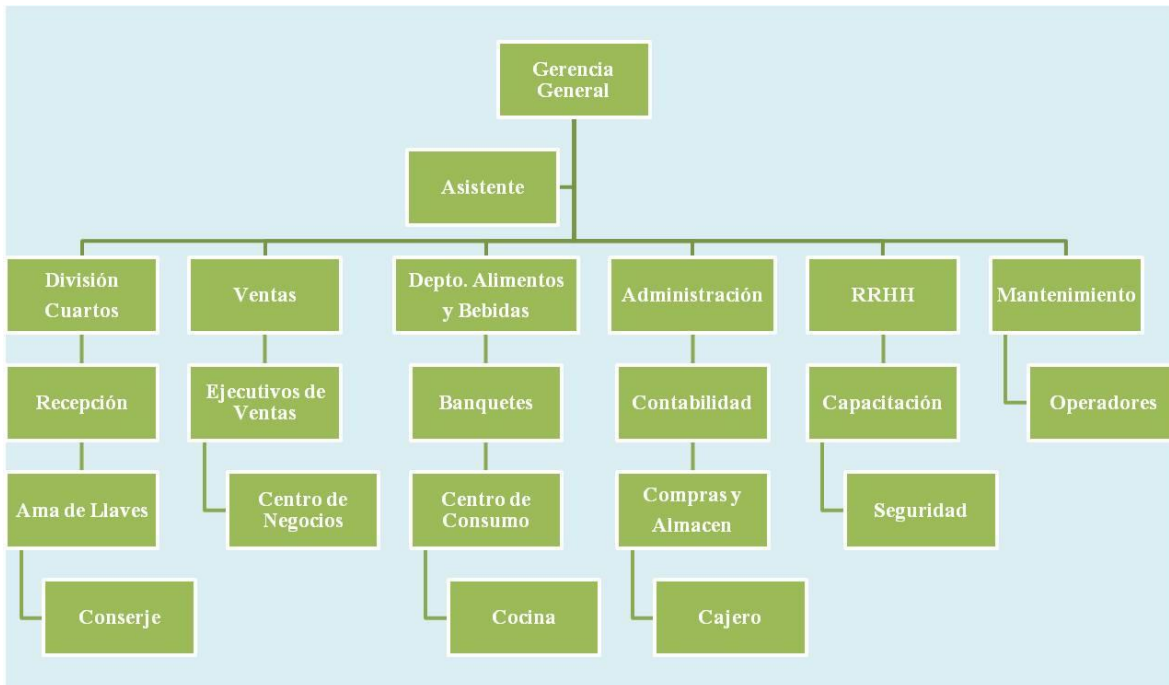
A continuación, veremos cómo se conforma un organigrama en distintas empresas tanto comerciales como industriales y varias de las formas nombradas más arriba:

Empresa dedicada a la degustación de comidas y bebidas

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAVA PARRILLA BAR "SALSAS Y CARBON"



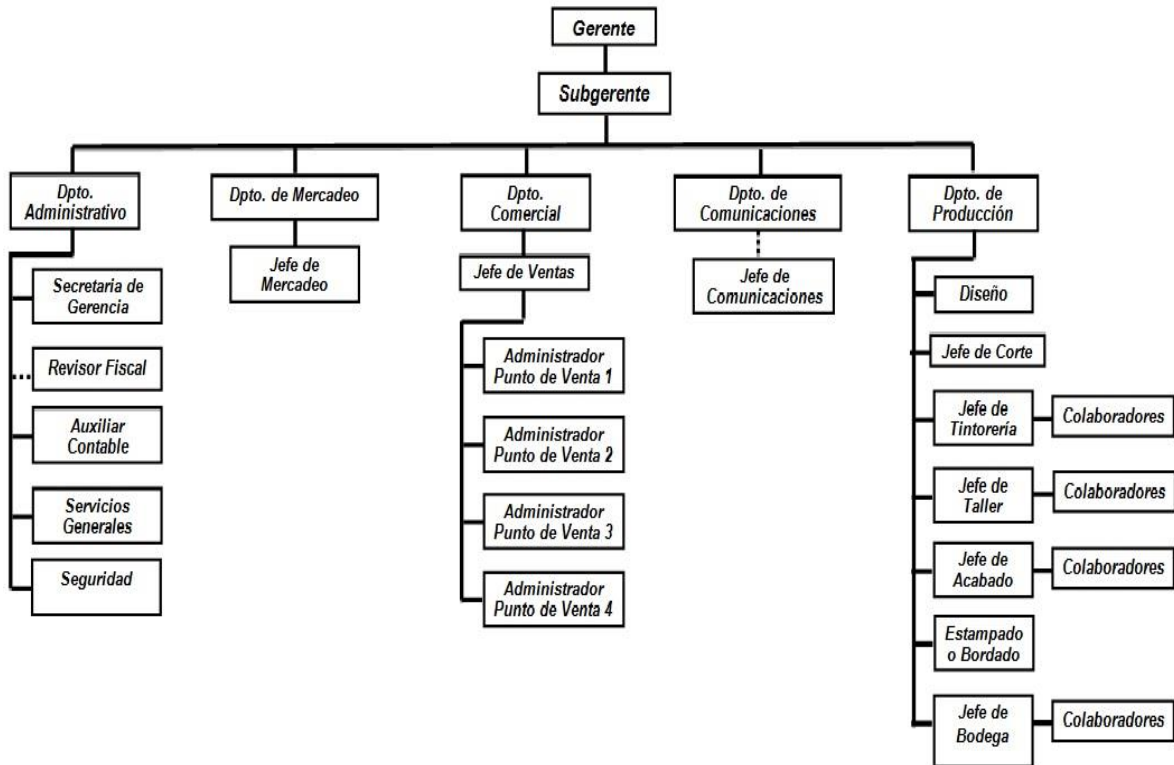
Empresa Comercial dedicada a los servicios de catering en general.



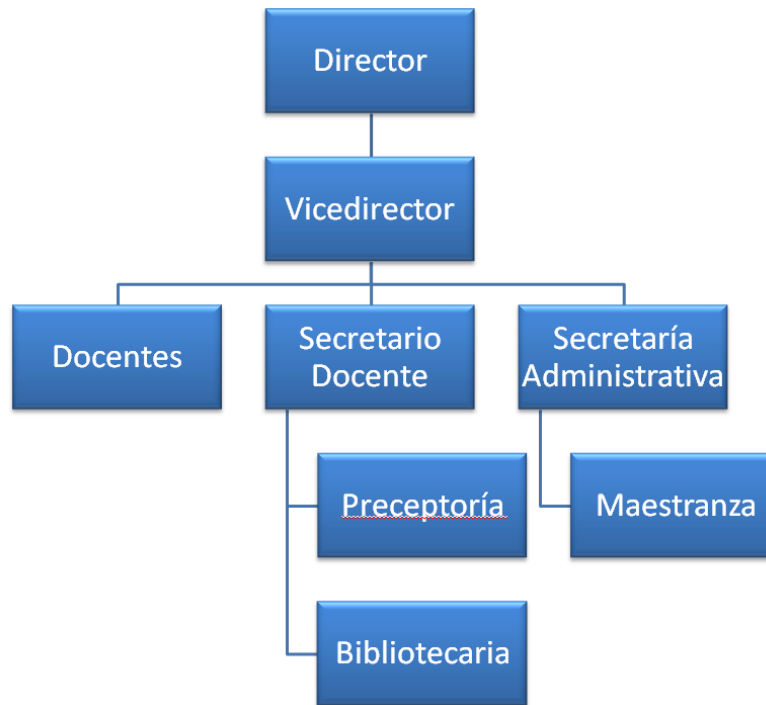
Empresa Comercial:



Empresa Industrial:



Organigrama de una escuela Pública:

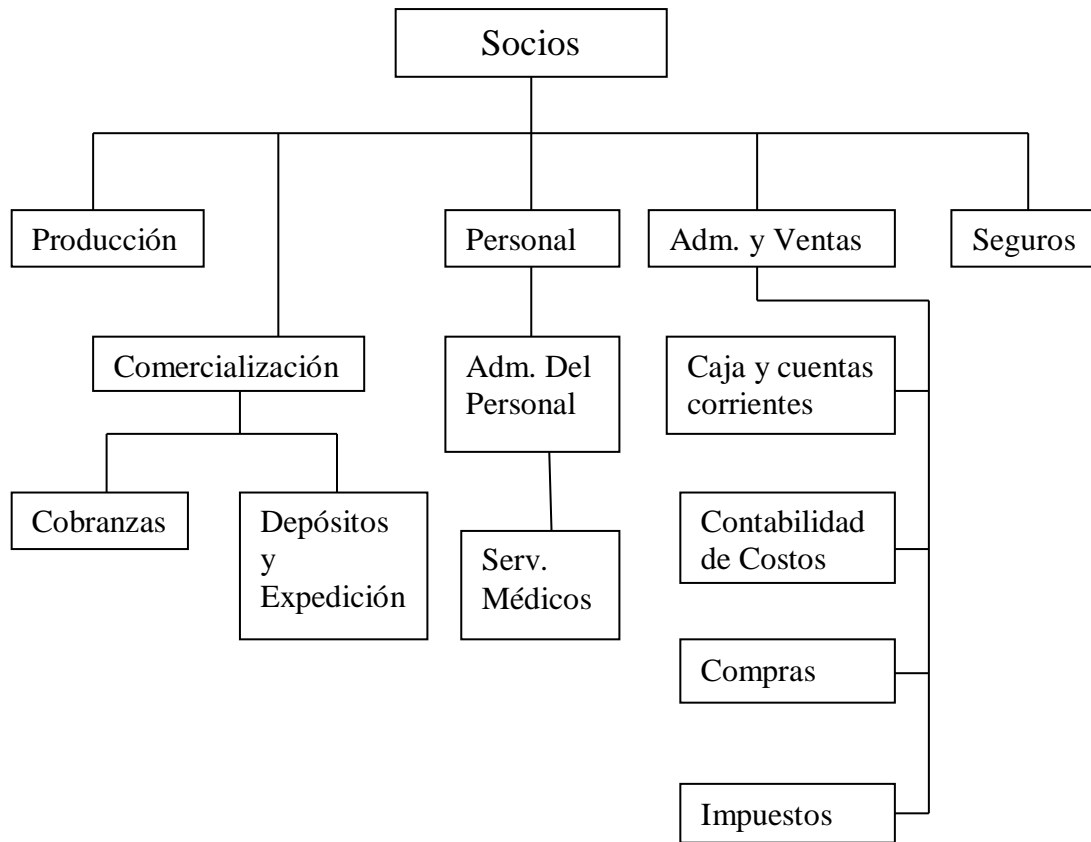


La E.P.E.T. Nº 10 “Mariano Moreno” se halla ubicada en la esquina que forman las calles Hertelendy y Santa Fe, localizada en el Barrio Libertad de la ciudad de Clorinda, en la Provincia de Formosa.

Actividades de Fijación:

2.1. Fallas Estructurales:

La empresa Adelaida S.R.L., es una empresa que se dedica a la producción de papel que se comercializa por toda la región del NEA. Cuenta además con el siguiente organigrama:



Este organigrama surgió de las ideas de los dueños que cuando empezaron a expandirse, se dieron cuenta de algunos desajustes que se reflejaban en el funcionamiento de la misma.

Para ello analizaremos, teniendo en cuenta:

1. ¿Existe alguna transgresión a los Principios de Organización? Señálelos en el gráfico y explique a que se debe esa falla.
2. Registre en caso de que haya alguna Falla de Estructuración, resaltando la misma en un círculo, numerándolo y explicando a que se debe la misma.

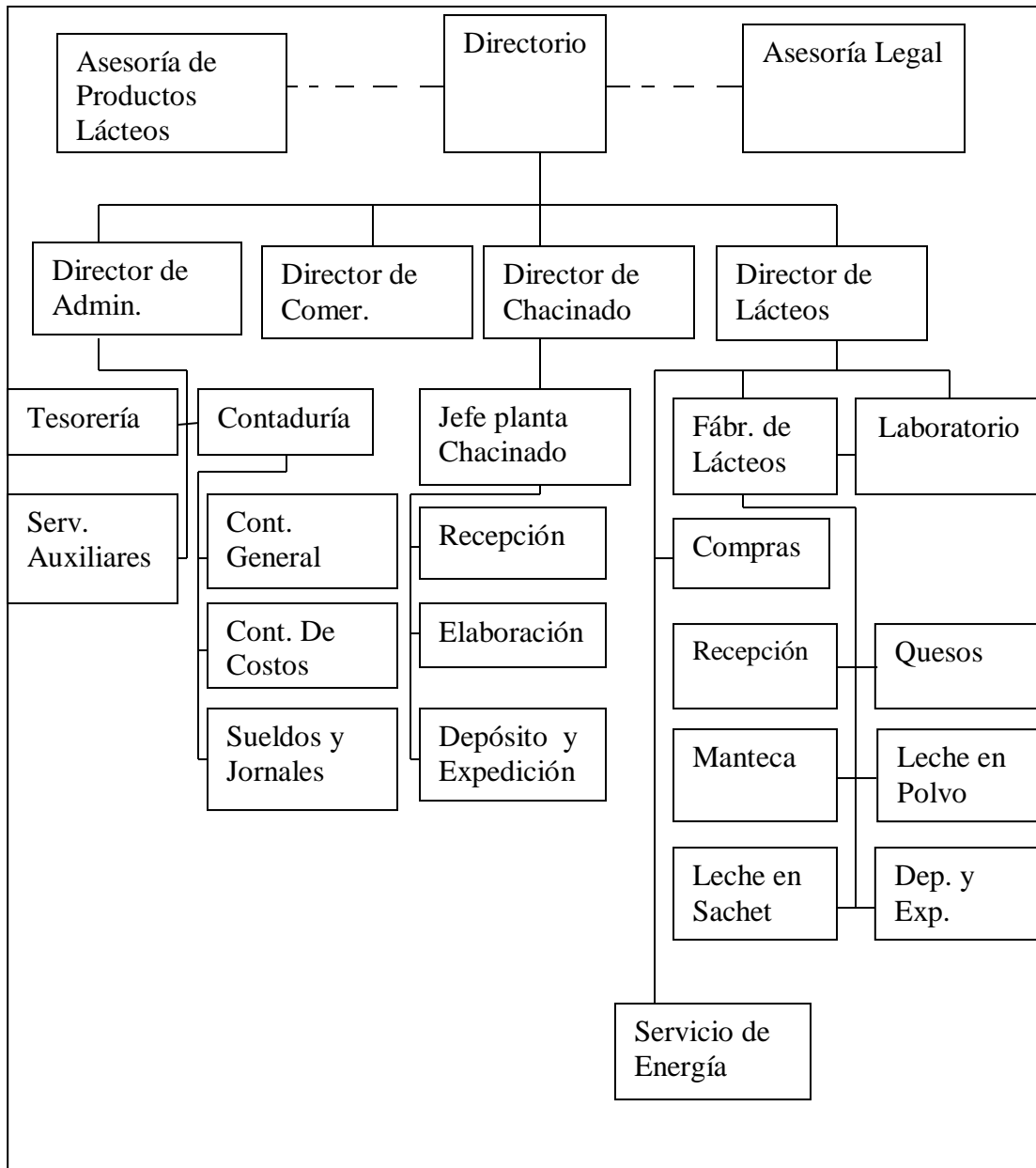
2.2 Reúnete en grupo de no más de 4 integrantes, y realiza una investigación acerca de los orígenes, cadenas, objetivos, etc. de una organización como, por ejemplo, Supermax. Considerando los siguientes ítems:

1. ¿Cuáles son los factores que determinan su éxito?
2. ¿Qué factores observas o visualizas que benefician o perjudican a la organización?
3. ¿Si la organización encuestada adquirió una extensión en el mercado, ésta realiza su propia toma de decisiones? ¿O centraliza dicha toma con la del origen?

2.3 Teniendo en cuenta el siguiente organigrama de una empresa de fabricación de productos lácteos y chacinados Arias S.A. para luego venderlos en el mercado:

Determina si en el organigrama se transgrede algún principio de organización y si se traslucen fallas estructurales. Señala cuál o cuales, y por qué.

ARIAS S.A.:



Módulo III: Organización Interna de las Estructuras Formales

Estructura de la organización. Concepto

Organización formal es el conjunto de relaciones preestablecidas que determinan derechos y obligaciones de las personas en la ejecución de sus funciones.

Se trata del esqueleto o estructura del sistema, la disposición de funciones, jerarquía, tareas, dependencias, etc.

Es un conjunto de prescripciones formativas que establecen como deben ser las cosas.

La organización formal está configurada por pautas tales como:

- Objetivos.
- Políticas.
- Estructura.
- Directivas.
- Líneas de autoridad.
- Dependencia.

Debe ser flexible y proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia para alcanzar las metas establecidas por la organización.

En la organización formal la autoridad se delega de un nivel a otro, el flujo de órdenes es descendente y la información ascendente. Es impersonal, las relaciones son ideales, y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización sin demostrar agrado o desagrado, o expresar acuerdo o desacuerdo.

En la actualidad hay una tendencia a la separación en el nivel intermedio, de la parte técnica y la de servicios. Esta estructura se denomina de “balón y campana”.

- Tiende a desaparecer la relación jefe – subordinado.
- Hay una mayor especialización en el nivel inferior.
- La toma de decisiones estará a cargo de un comité efectivo.
- Desaparece la figura del jefe único.
- La tendencia histórica es más vertical, burocrática y rígida.
- La tendencia actual es más horizontal, flexible y se orienta a tercerizar.
- La razón del cambio es que se busca que las decisiones tomadas por el nivel gerencial lleguen más rápido al nivel operativo, ya que la velocidad de los cambios del medio es cada vez mayor.

Estructura:

La misma proviene de la voz latina “structura”, del verbo “struere”, que significa construir.

Para ello decimos que la estructura de una organización es el conjunto de relaciones entre actividades que realiza la misma. Coordina la totalidad de los recursos de la organización disponiendo sus funciones y características propias, es creada para facilitar la coordinación de las actividades y controlar de manera efectiva a sus miembros. Es un sistema interrelacionado de los roles que se imparten, del organigrama al que representa la organización formal, y también las definiciones de las funciones y responsabilidades de los miembros de la misma.

Procesos:

Delegación de autoridad para responsabilizar a nuevos sectores en el cumplimiento de determinadas tareas, permite crecer en la estructura.

A través del proceso de departamentalización se produce un crecimiento horizontal (permite agrupar funciones homogéneas en departamentos o sectores).

Los dos procesos que contribuyen al diseño de la estructura son: **la centralización - descentralización, y la departamentalización.**

Descentralización. Concepto

Es la tendencia a distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación, en la medida en que la autoridad no esté delegada, no está descentralizada.

Descentralización no significa ausencia de control, ni supresión de la responsabilidad en los niveles de conducción superior. Ésta se manifiesta por el grado de delegación de autoridad que los niveles de ejecución asignan a sus subordinados para cumplir sus funciones.

La descentralización es mayor cuanto mayor es el número de decisiones que estarán en condiciones de adoptar los estratos inferiores *sin consultar*. Cuanto mayor sea la importancia de tales decisiones, y el número de funciones que son efectuadas a raíz de las decisiones tomadas en los niveles inferiores de la organización y cuanto menos tenga el gerente que consultar la decisión con otros, habrá más descentralización.

No puede haber una centralización absoluta en una sola persona: no habría subordinados ni estructura organizativa.

No puede haber una descentralización absoluta: si los gerentes delegan toda su autoridad, su status como tales cesaría porque se eliminaría y no habría organización.

Proceso de descentralización – pasos:

- Localización de autoridad a delegar.

- Determinación de la materia a delegar.
- Fundamentos de que vamos a delegar.
- Establecer márgenes, áreas en que se va a delimitar la autoridad delegada.

Delegación:

La delegación es necesaria para que exista la organización, ésta se da cuando un superior le permite a un subordinado tomar decisiones. El proceso de delegación implica:

- Determinación de los resultados esperados.
- Asignación de tareas a un puesto.
- Delegación de autoridad para ejecutar esas tareas.
- Exigencia de responsabilidad a personas adecuadas para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Éste proceso debe ser claramente expuesto por escrito de manera que el individuo documentada y claramente sepa los objetivos y metas que debe alcanzar.

Tipos de centralización:

- Centralización de desempeño: concentración geográfica, como una compañía que opere en un solo lugar.
- Centralización departamental: concentración de actividades especializadas generalmente en un solo departamento.
- Centralización como aspecto de la administración: tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

Factores determinantes:

Aunque el temperamento del gerente influye en el grado de delegación de autoridad, otros factores también la influyen. La mayoría de ellos están más allá del control de los gerentes individuales.

COSTO DE LA DECISIÓN: Cuanto más alto sea el costo de la acción que ha de decidirse, más probable es que la decisión se tome en los niveles superiores de la dirección. El hecho de que el costo de un error afecte la descentralización se basa en que los gerentes de alto nivel cometen menos errores que los subordinados.

UNIFORMIDAD DE POLÍTICAS: Es aconsejable no delegar autoridad para tomar decisiones de política de la empresa. Sí puede decidirse descentralizar la ejecución de la política adoptada. Este factor está sustentado en un principio básico de la administración: cuanta mayor uniformidad en las políticas que definen una organización, mayor facilidad en la ejecución de las tareas específicas, porque da coherencia a las distintas acciones y facilita la coordinación en diversas áreas.

TAMAÑO Y CARÁCTER DE LA ORGANIZACIÓN: Cuanto más grande sea la organización más la cantidad de decisiones a tomar, y cuanto más lugares haya donde deban tomarse decisiones, más difícil va a ser coordinarlas y por consiguiente será necesaria una delegación de autoridad, o sea que favorece la descentralización. Un factor de riesgo es que cada sector pueda preocuparse demasiado por sus objetivos particulares y descuide los de la organización en general.

HISTORIA Y CULTURA DE LA EMPRESA: La descentralización de autoridad depende de cómo ha sido construido el negocio. Se transmite por tradición de generaciones. Las empresas que se expanden desde adentro tienden a mantener la autoridad centralizada (aquellas que se expanden bajo la dirección de sus dueños - fundadores). No ocurriendo lo mismo con aquellas empresas que son el resultado de fusiones y consolidaciones.

FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN: El carácter y la filosofía de los actos ejecutivos influyen en el grado de descentralización de autoridad. A veces los niveles superiores son despóticos (no toleran interferencias en la autoridad que atesoran). En otras ocasiones porque no pueden renunciar a la autoridad que disfrutaban. El estilo de liderazgo de la empresa puede ser autocrático o democrático, el primero, es el de la persona que quiere concentrar en sí todas las actividades y el segundo es aquél que pese a poder cometer errores, delega autoridad en determinados subordinados, o sea, trabaja en equipo.

DESEO DE INDEPENDENCIA: Los individuos y los grupos a menudo desean independencia de los jefes que están alejados de ellos. Los individuos pueden frustrarse ante los retrasos en la toma de decisiones, las largas líneas de comunicación y el gran juego de no aceptar la responsabilidad en decisiones difíciles.

DISPONIBILIDAD DE GERENTES: Una verdadera escasez de gerentes limita la descentralización de la autoridad, pues, para delegar, los superiores deben tener gerentes aptos a los cuales dar autoridad. La clave segura para la descentralización es la captación adecuada de los gerentes.

TÉCNICAS DE CONTROL: Un buen gerente, en cualquier nivel de la organización no puede delegar autoridad sin contar con alguna forma de control para saber si se usará apropiadamente. Los avances en los métodos estadísticos, los controles contables, el uso de computadoras y otras técnicas han ayudado a hacer posible la tendencia actual a una gran descentralización administrativa; debido a que muchos gerentes no saben cómo controlar, no están dispuestos a delegar autoridad.

DESEMPEÑO DESCENTRALIZADO: Se refiere a la situación donde los gerentes de una empresa están dispersos en un área geográfica. La autoridad tiende a estar descentralizada cuando el desempeño está descentralizado, por la simple razón que el gerente ausente es incapaz de administrar (aunque hay excepciones). Sin embargo, de lo anterior no se desprende necesariamente, que cuando el desempeño esté centralizado la autoridad tenga que

centralizarse. La razón para el desempeño descentralizado es un asunto técnico que depende de factores tales como las economías de la división del trabajo, las oportunidades para usar máquinas, la naturaleza del trabajo, la ubicación de las materias primas, el suministro de la mano de obra y los clientes.

DINÁMICA DE LA EMPRESA: Si un negocio está creciendo rápidamente y se enfrenta a problemas complicados de expansión, sus gerentes, especialmente responsables de la política de la alta dirección, pueden verse obligados a tomar gran parte de las decisiones, pero aunque parezca extraño, ésta misma condición dinámica puede obligar a delegar autoridad y correr un riesgo calculado sobre los costos del error. Por lo general, este dilema se resuelve a favor de la delegación y, con el fin de evitar la delegación a subordinados no preparados, se da una gran atención a la formación rápida de políticas y a la aceleración de la capacitación gerencial.

INFUENCIAS AMBIENTALES: Existen fuerzas externas definidas que afectan al alcance de la descentralización. Entre las más importantes se encuentran los controles gubernamentales, el sindicalismo y las políticas en materia de impuestos.

Los sistemas fiscales de los gobiernos nacionales, estatales y locales han tenido un marcado efecto regulador sobre los negocios. El cobrador de impuestos, en especial a nivel federal influye sobre cualquier ejecutivo que tome decisiones.

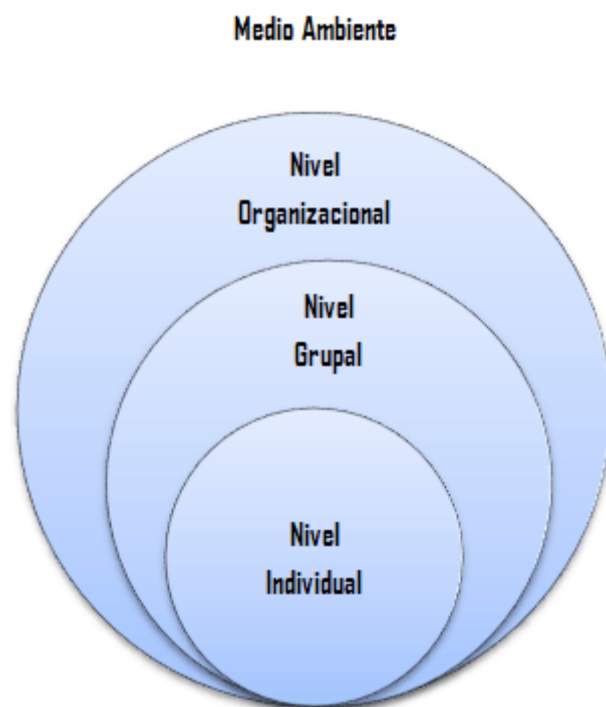


Ilustración 3.1 Niveles de Relación

El aumento de los sindicatos nacionales en las últimas décadas ha tenido una influencia centralizada sobre los negocios.

DISPONIBILIDAD DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN: Favorece la delegación de autoridad.

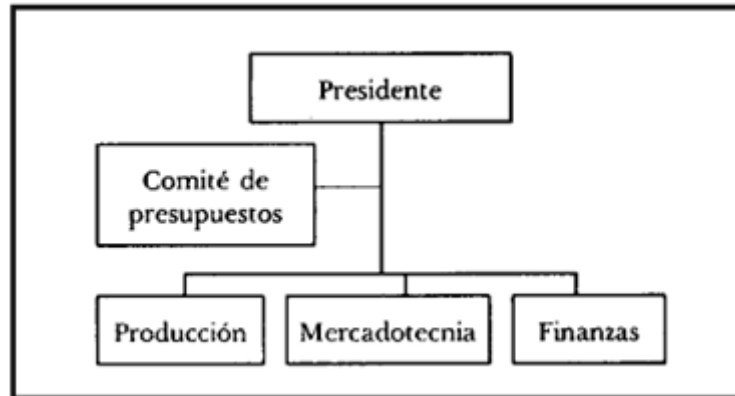


Ilustración 3.2 Comité

Comités. Concepto

El comité es un grupo de personas a quienes como grupo, se les encomienda algún asunto. Es ésta característica de acción de grupo la que distingue al comité de otros medios organizacionales, aunque no todos los comités implican toma de decisiones en grupo.

Naturaleza

Los comités pueden ser:

- Formales: si están establecidos como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridades especialmente delegados. La mayoría de los comités con alguna permanencia pertenecen a esta clase.
- Informales: son aquellos que están organizados sin delegación específica de autoridad y usualmente por alguna persona que desea obtener pensamiento o decisión de grupo sobre un problema particular.
- Permanentes: continuidad, sin límites de tiempo.
- Temporales: puede ser para un trabajo determinado a cuya finalización desaparecen.

Cabría esperar que los comités formales fueran más permanentes que los informales, pero no necesariamente es así. Un comité formal podría establecerse por órdenes del presidente de una compañía, con el único propósito de estudiar la conveniencia de constituir una nueva fábrica y ser disuelto inmediatamente después de terminada su tarea. Y un comité informal establecido por el gerente de la fábrica para aconsejar acerca de mejoramientos en la calidad del producto o para ayudar a coordinar las fechas de entrega con los comités de ventas, podría continuar indefinidamente.

- ✧ De línea: si su autoridad implica toma de decisiones que afecten a los subordinados responsables ante él.
- ✧ De staff: si su relación de autoridad con un superior es de asesoría.

A veces es difícil trazar una distinción clara entre comités y otras reuniones de grupo. La característica esencial del comité es que se trata de un grupo que se ocupa de un problema específico o de un área de problemas particulares.

Ventajas:

- Deliberación y juicio de grupo: tal vez la razón más importante del uso de comités sea la ventaja de obtener deliberación y juicio en grupo: “dos ojos ven mejor que uno”. Un grupo de personas puede aplicar a un problema una gama más amplia de experiencias que una sola persona, una mayor variedad de opiniones, un examen más detenido de los hechos y una formación más completa en áreas especializadas.
- Temor de que una sola persona acumule demasiado poder: miedo en sentido de que no sea conveniente, de esta forma de la autoridad se le otorga al grupo. Con frecuencia los comités desarrollan las políticas financieras y de inversión de capitales importantes.

- Representación de grupos de interés: cuando se desea que diversos grupos estén representados en asuntos referidos a la política organizacional.
- Coordinación de departamentos, de planes y políticas: hay consenso general de que los comités son muy útiles para coordinar las actividades entre diversas unidades organizacionales, como así también para coordinar la implementación y la ejecución de programas.
- Son útiles para transmitir y compartir información: todos los miembros del grupo afectados por un problema o proyecto mutuo pueden enterarse de él simultáneamente, las decisiones e instrucciones pueden recibirse uniformemente con oportunidades de clarificación.
- Consolidación de la autoridad: el gerente de un departamento, sucursal o sección a menudo solo tiene parte de la autoridad necesaria para realizar un programa (autoridad fragmentada). Una forma de manejar un problema en ésta situación es hacerlo ascender por la jerarquía organizacional hasta que llegue a un punto en el cual exista la autoridad requerida.
- Motivación mediante la participación: los comités permiten amplia participación en la toma de decisiones. Las personas que participan en el planeamiento de un programa o en la toma de una decisión, usualmente se muestran más entusiasmadas para aceptarlo y ejecutarlo. Hasta la participación limitada puede ser útil. El uso de comités para motivar a los subordinados para que respalden un programa requiere de un presidente hábil para dirigir intereses opuestos.
- Evitar la acción: una de las formas más seguras de retardar el enfrentamiento de un problema o de postergar una decisión es nombrar un comité para que estudie el asunto. Se selecciona a sus integrantes en una forma tendiente a demorar la acción.

Limitaciones:

- Alto costo en tiempo y dinero: es probable que el costo de la acción del comité en tiempo sea considerable, ya que un comité puede requerir que sus miembros viajen a cierta distancia para asistir a una junta; este costo en tiempo y dinero podría ser mucho menor si el problema fuera asignado a una sola persona con ayuda de un staff más pequeño.
- Compromiso del mínimo común denominador: cuando se requiera que los comités saquen una conclusión o tomen una decisión, hay peligro de que su acción se diluya o que incluso carezca de significado. Si el asunto en consideración es tan sencillo que no existen diferencias de opinión, el uso del tiempo del comité es un desperdicio. Si existen diferencias de opinión, el punto en el cual todos o la mayoría de los miembros del comité puedan estar de acuerdo tenderá a estar en el mínimo común denominador.
- Indecisión: el tiempo requerido para una deliberación profunda, la discusión de temas periféricos o secundarios y la dificultad de llegar a un acuerdo dan lugar a menudo a los aplazamientos sin acción. No es extraño que los motivos impidan que el comité llegue a un consenso sobre el tema oficial de decisión.
- Tendencia a la desnaturalización: la indecisión puede dar al presidente la oportunidad de obligar al comité a tomar una decisión en la forma en que éste quiera. Cuando una persona toma un papel dominante se distorsiona la naturaleza del comité formado como grupo de personas de igual nivel. Se llega a creer que el comité opera con base en “principios de la administración grupal”; cuando en realidad el equipo se compone de asesores subordinados o personas que deben decir que si y seguir al líder.
- División de la responsabilidad: como nadie, lógicamente, puede sentirse responsable personalmente por las acciones de un grupo, tampoco nadie se siente personalmente responsable por alguna acción dentro del mismo.

- Tiranía de la minoría: los miembros de la minoría están en una posición fuerte, por la insistencia en la aceptación de su posición o de una posición de compromiso. Los comités tienden a buscar decisiones unánimes por ello la oposición de unos pocos miembros puede ejercer una tiranía injustificada sobre la mayoría.

Pautas para el buen uso del comité:

- Autoridad: la autoridad del comité deberá explicarse en forma clara de modo que los miembros sepan si su responsabilidad es tomar decisiones, hacer recomendaciones o tan solo deliberar y darle al presidente algunas ideas sobre el asunto que se esté considerando.
- Tamaño: es muy importante definir la cantidad de integrantes. La complejidad de las interrelaciones se acrecienta mucho con el tamaño del grupo; si el grupo es demasiado grande, tal vez no haya bastantes oportunidades de una comunicación adecuada entre sus miembros. Por otra parte, si el grupo consta solo de tres personas, existe la posibilidad de que dos formen una coalición en contra de la tercera. En general, un comité debería ser lo bastante grande para fomentar la deliberación, pero no tan grande como para perder tiempo o alentar la indecisión.
- Integrantes: a los miembros de un comité se los debe seleccionar con cuidado. Para que el comité tenga éxito, los miembros deben ser representativos de los intereses que intentan promover, deben poseer la autoridad requerida y ser capaces de desempeñarse bien en el grupo.
- Temas: deben escogerse cuidadosamente. El trabajo del comité deberá estar limitado al tema que pueda manejarse en una discusión de grupo. Para lograr que los comités sean eficaces, se debe comunicar anterior y oportunamente a sus integrantes el tema de la reunión.
- Presidente: la elección del presidente es crucial para una junta eficaz del comité. Esta persona puede evitar las deficiencias, preparar la agenda, verificar que los resultados de la investigación estén disponibles para los

miembros con la suficiente antelación, formular propuestas definitivas y dirigir la asamblea con eficacia.

- Eficacia de los costos: el comité debe compensar con los resultados el costo que supone para la organización. Puede resultar difícil medir los beneficios siendo estos tangibles o intangibles.

Dirección superior

Hablar de dirección superior es referirse al Gerente General, al presidente o vicepresidente de una compañía, a un alto ejecutivo o directorio que ejerza real y sistemáticamente la dirección de la empresa. Lo importante es que las funciones que cumplan sean de dirección.

Llamamos dirección al nivel en que se toman las decisiones no programadas y se fijan las políticas de la empresa. La dirección busca obtener que se mantengan las metas que satisfacen los fines previamente establecidos, evitando que otros integrantes las modifiquen, ya sea por querer satisfacer fines propios o como consecuencia de un comportamiento no racional;

también busca elaboración de como proceso las que se logre mayor de los fines



obtener la nuevas metas consecuencia del competitivo, por una satisfacción de la dirección

Ilustración 3.3 Reunión de Gerentes

superior.

Hay dos niveles:

- Nivel Político-Legislativo: Es el que da toda la legislación, las normas, el marco legal a la organización, y también el marco político, es decir, en este nivel estamos dando todas las pautas para que los otros niveles las apliquen. En este nivel se determinan los objetivos generales, los planes, políticas y normas. Es el marco donde se desarrolla la acción organizacional.

- Nivel Ejecutivo: Da cumplimiento a todas las normas, da las pautas y políticas a través de las cuales se va a tener que desarrollar toda la organización. Ejecuta, lleva a cabo las acciones que define el nivel político.



Ilustración 3.4 Niveles Operativos de una Organización

Tipos de participantes:

- Grupo de dirigentes: Es el que fija objetivos y planes y de ellos emanarán las órdenes generales.
- Cuadros administrativos: Interpretan y transmiten las órdenes generales a los subordinados. Ellos no pueden innovar, ni incorporar criterios propios a las órdenes, solo deben cumplirlas.
- Subordinados.

Asamblea de accionistas

Es el acto constitutivo de voluntad. Es un grupo de personas que se constituyen con fines determinados. Se vale de cuerpos colegiados como ser: Directorio (S.A.), el Consejo Administrativo (Cooperativas) y Gerente General (S.R.L.). Delega autoridad en el Directorio para que conduzca la empresa. A su cargo están las decisiones principales, tiene amplia delegación de facultades pero también amplias responsabilidades. La asamblea solo se reúne cada cierto tiempo para tomar decisiones de fondo.

Directorio

Es un cuerpo colegiado, al que le competen los objetivos y políticas básicas de la organización. Decide y hace ejecutar sobre temas principales de producción, comercialización, finanzas, etc. Tiene responsabilidad de gestión ante la asamblea y selecciona los gerentes generales. Indica relación de autoridad hacia abajo y representa la voluntad de los accionistas desde el punto de vista jurídico.

Consejo administrativo:

Cuando a un comité se le otorga el poder para tomar decisiones y emprender una o todas las funciones administrativas de planificación, organización, integración del personal, dirección y control, se lo llama ejecutivo plural, el cual puede establecerse por Ley o ser el resultado de una decisión administrativa. Si se lo establece por Ley se llama Consejo de Administración.

Funciones del directorio y del consejo administrativo

- Fideicomiso: Es una función de los administradores del ente que implica el desarrollo de la gestión económica, en beneficio de los accionistas.
- Determinar los objetivos de la empresa en términos generales.
- Seleccionar a los gerentes generales.
- Controlar los planes y resultados. Es el control superior.
- Aprobar los presupuestos.
- Lograr la estabilidad de la empresa en el largo plazo.
- Proponer la distribución o inversión de los dividendos.
- Contratar servicios externos.
- Designar los bancos depositarios de la compañía.

Gerencia General

Es el órgano administrativo responsable de ejercer la administración general de las actividades de la empresa, por delegación del directorio (objetivo). Tiene autoridad sobre los departamentos de administración, comercialización, producción, compras, personal, informática, etc.

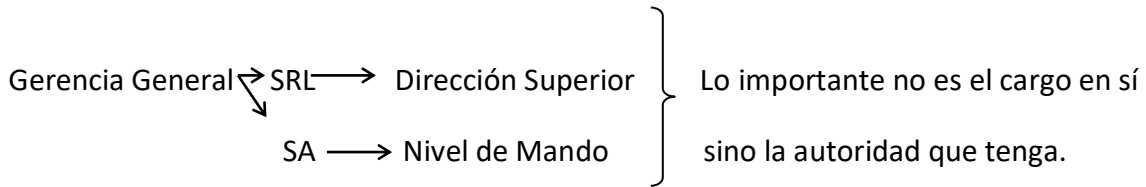
Funciones

- Dirigir las actividades de la empresa de acuerdo con las políticas fijadas por el directorio.
- Mantener debidamente informado al directorio.
- Coordinar la actuación de las distintas gerencias.
- Aprobar o desaprobando los proyectos y planes propuestos.
- Mantener y hacer cumplir el manual de la organización.
- Aprobar los balances anuales y estados complementarios.
- Controlar si las gerencias desarrollan su gestión de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones y los procedimientos en vigencia, etc.

Atribuciones de la gerencia general:

- Ejercer la autoridad jerárquica y autoridad delegada y responsabilidad asignada en el nivel, para dar cumplimiento a los planes impuestos a la dirección superior y corregir los desvíos toda vez que sea necesario.
- Transformar las órdenes y criterios establecidos por el nivel superior en rutinas de trabajo para cada departamento, porcentaje, sucesión, etc.
- Instruir a los subordinados acerca de los recursos y procedimientos.
- Controlar los resultados obtenidos e informar a la dirección superior.

- Administrar los recursos (humanos, materiales, financieros), asignarlos y controlarlos.
- Aplicar los sistemas, recompensas y castigos.
- Recurrir a la autoridad superior toda vez que sea necesario discernir conflictos que no sea posible hacerlo desde el nivel de mando.



Departamentalización. Concepto:

Concepto de departamento: Es una sección definida en una empresa u organismo, llámese división o rama, sobre la cual ejerce su autoridad un administrador, que es responsable por la realización de ciertas tareas específicas. Es un agrupamiento de actividades homogéneas y repetitivas a cargo de un responsable para alcanzar objetivos determinados.

Es el proceso por el cual se agrupan ciertas actividades en determinados sectores para posibilitar la dinámica de la organización, es decir, con el propósito de administrar.

Es el proceso horizontal que consiste en agrupar funciones en conjuntos homogéneos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, divisiones, secciones, etc.

Proceso

Etapas:

- Enunciación de los objetivos de la empresa.
- Formulación de objetivos secundarios, de políticas y de planes.

- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos previstos.
- Agrupación de estas actividades según los recursos humanos y materiales de que se dispone y el modo más adecuado para usarlos.
- Delegación en el jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar estas actividades y asignación de la responsabilidad respectiva.
- Coordinación de estos grupos en sentido vertical y horizontal por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

Tipos de departamentalización

Por funciones:

El agrupamiento de actividades se realiza de acuerdo con las funciones o tareas de una empresa. Es el más utilizado. Se agrupan las actividades de acuerdo con su naturaleza y en concordancia con las actividades principales de la organización. Ejemplos: En una facultad, alumnado, secretaría, mayordomía, etc., en una empresa, producción, finanzas, comercialización, personal, etc.

Ventajas:

- Es reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Promociona medios de control rígidos en la alta dirección.

Desventajas:

- Resta importancia a los objetivos globales de la empresa.

- o Especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave.
- o Reduce la coordinación entre funciones.
- o La responsabilidad de las utilidades se da solo en la alta dirección.
- o Adaptación lenta a los cambios del ambiente o contexto.



Por área geográfica o por territorio

Común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. Consiste en agrupar bajo las órdenes de un directivo todas las actividades que se realizan en un área o región geográfica. El factor es el lugar físico donde se realizan las actividades. Ejemplo: empresas con sucursales.

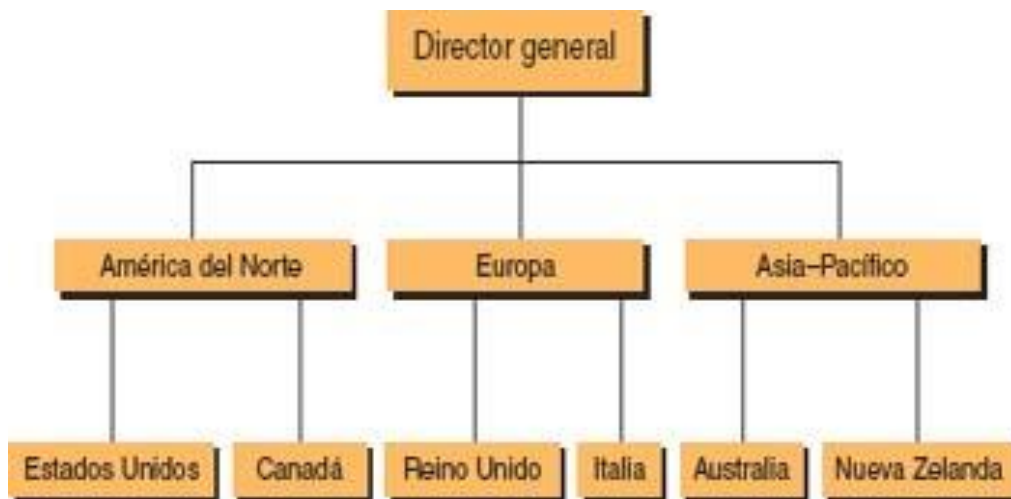
Ventajas:

- o Sitúa la responsabilidad a un nivel más bajo jerárquicamente. Crea una sucursal, una oficina, etc.
- o Hace hincapié en los mercados y problemas locales.
- o Mejora la coordinación en una región.
- o Aprovecha la economía de las operaciones locales.
- o Mayor comunicación personal con los intereses locales.

- o Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

Desventajas:

- o Requiere más personas con capacidad de gerente general.
- o Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir de servicios como personal o compras a nivel regional.
- o Aumenta el problema de control para la alta dirección.



Por tiempo

En los niveles inferiores de la empresa, también llamado por turno, por horarios: en las actividades continuas. Ejemplo: hospitales, comunicaciones, etc.

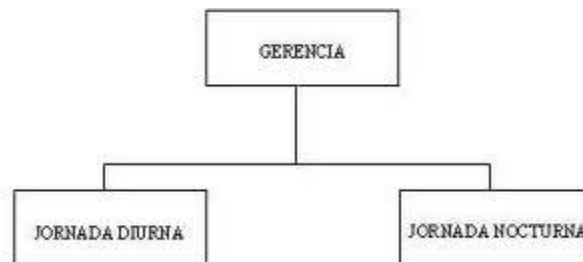
Ventajas:

- o Se puede prestar servicios más allá del horario cotidiano de trabajo.
- o Es posible usar un proceso ininterrumpido.
- o El equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día, cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos.

- o Para algunas personas resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas:

- o Puede faltar supervisión en el turno de la noche.
- o Existe el factor fatiga para la mayoría de las personas.
- o El hecho de tener varios turnos puede ocasionar problemas de coordinación y comunicación.
- o El pago de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o servicio.



Por cliente

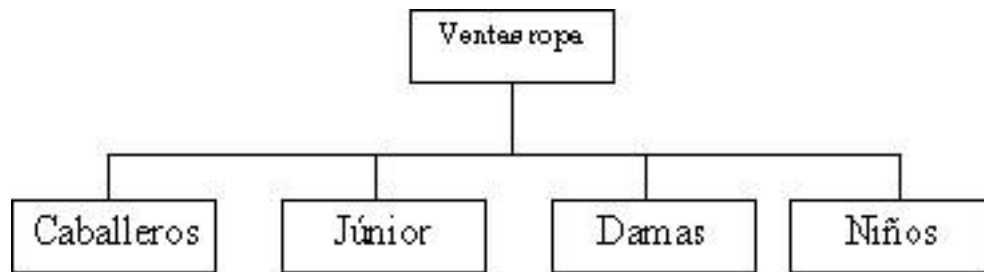
Consiste en agrupar las actividades de las organizaciones en departamentos que permiten reflejar el interés que la empresa tiene por el cliente. Para atender los requerimientos de grupos consumidores claramente definidos. Los clientes son la clave de las formas en que las actividades se agrupan, cuando cada una de las cosas que la empresa hace para ellos está bajo la dirección de un jefe de departamento.

Ventajas:

- o Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente.
- o Le da a los consumidores la sensación de que se encuentran con un proveedor comprensivo.
- o Proporciona destreza en el área de la clientela.
- o Facilita captar las necesidades del demandante.

Desventajas:

- o Dificulta a veces coordinar operaciones entre demandas antagónicas del consumidor. Ej.: mayorista, minorista.
- o Requiere gerentes y staff de asesoramiento expertos en los problemas del consumidor.
- o Puede ser que los grupos de consumidores no estén claramente definidos. Ej.: grandes corporaciones en contraste con otros negocios corporativos.
- o No siempre las ventas son iguales en todos los períodos. Entonces en las ventas para algunos clientes que estuvieron en baja, los recursos aplicados a esa sección quedan desaprovechados.



Por proceso o por equipo

Se reúne a los empleados, los materiales, la tecnología y las instalaciones con el fin de ejecutar una operación particular. Se agrupan las actividades en departamentos atendiendo a las características del proceso productivo, especialmente en sus etapas; o bien atendiendo al tipo de equipo que se utiliza en el proceso. Ejemplo: empresas manufactureras industriales. Se busca obtener ventajas económicas. Un ejemplo de la departamentalización por equipo es el departamento de procesamiento electrónico de datos.

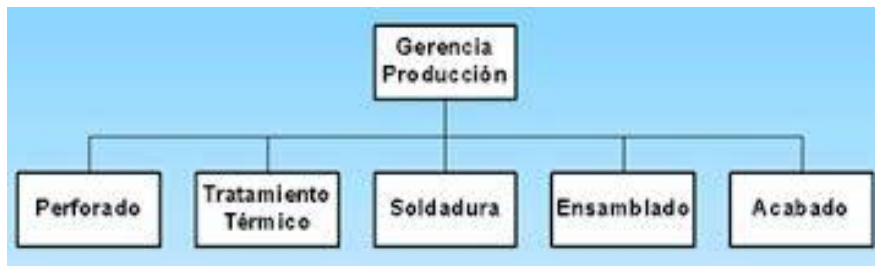
Ventajas:

- o Logra ventajas económicas.
- o Usa tecnología especializada.
- o Utiliza habilidades especiales y simplifica la capacitación.

- o Descentraliza las actividades - delega autoridad.
- o Mayor productividad.

Desventajas:

- o Es difícil la coordinación de los departamentos.
- o La responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección.
- o Inadecuada para el desarrollo de gerentes generales.
- o Problemas de control para la alta dirección.
- o Es difícil mantener lo económico centralizado.



Por producto

Consiste en asignar a una jefatura todas las actividades (fabricación, venta, ingeniería, etc.) relacionadas con un producto o línea de producto determinado otorgando la autonomía necesaria. Existirán tantos departamentos como líneas de productos elabore la empresa.

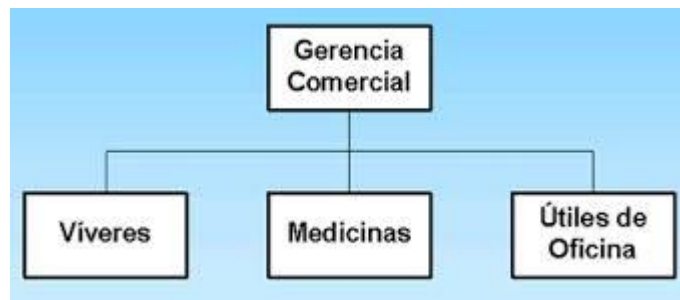
Ventajas:

- o Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de productos.
- o Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- o Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- o Mejora la coordinación de las actividades funcionales, por ello, mejor servicio a los clientes.

- o Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división.
- o Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales futuros.

Desventajas:

- o Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- o Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- o Presenta un mayor problema de control para la alta dirección.



Matricial

Es la combinación de la departamentalización por funciones y por producto (o proyecto) incorporado en la misma estructura organizacional. Ejemplo: empresa de construcción (edificación de un puente), en la industria aeroespacial (lanzamiento de un satélite), en mercadotecnia, etc. Cada proyecto o programa requiere la identificación de un responsable a cargo.

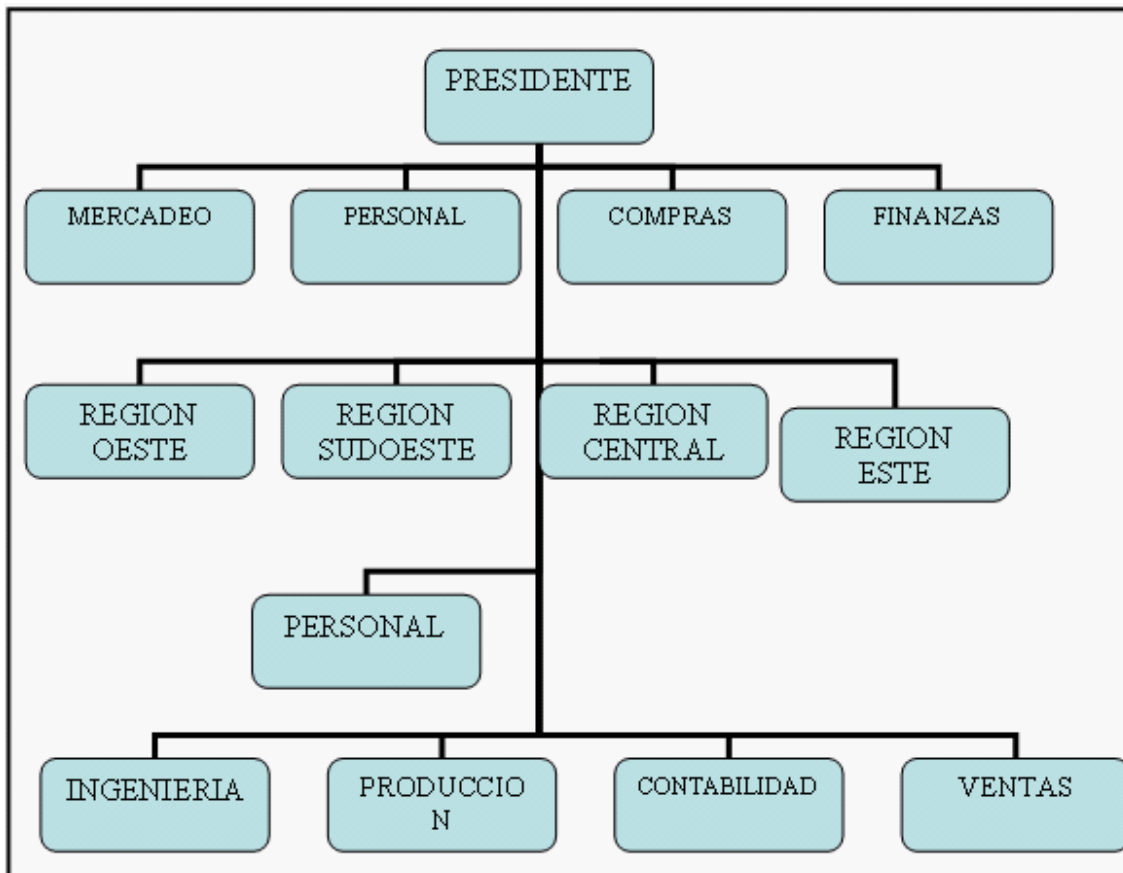
Ventajas:

- o Orientado a los resultados finales.
- o Se mantiene la identificación personal.
- o Identifica con precisión la responsabilidad de los resultados del proyecto o del producto.
- o Posibilita el desarrollo de especialistas.

- o Es adaptable, ya que permite la atención simultánea de proyectos o productos muy diferenciados.
- o Permite la utilización común de recursos en varios proyectos.

Desventajas:

- o Existe conflicto en la autoridad de la organización.
- o Posible falta de unidad de mando.
- o Requiere un gerente eficaz en relaciones humanas.
- o Puede incrementar los costos de coordinación y consumir mucho más tiempo (en la utilización de recursos comunes y de tiempos de ejecución de proyectos).
- o Dificulta la comprensión de la tarea propia y a veces la del conjunto.

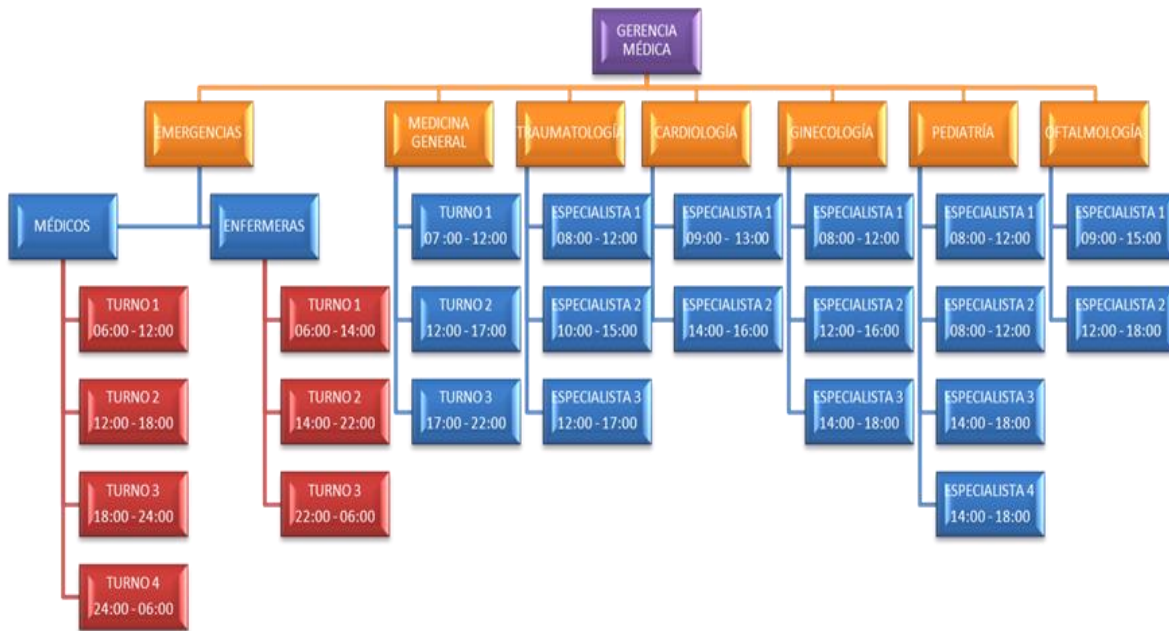


Pautas para la eficaz comprensión del criterio matricial:

- Definir los objetivos del proyecto o tarea.
- Planificar (clarificando) los roles, autoridad y responsabilidad de los gerentes miembros del equipo.
- Asegurarse de que la influencia se base en conocimientos e información más que en el rango.
- Equilibrar el poder de los gerentes funcionales y de proyecto o producto.
- Seleccionar para el proyecto, un gerente experimentado que pueda proporcionar liderazgo.
- Empezar el desarrollo de la organización y del equipo.
- Instalar centrales apropiadas de costos, tiempo y calidad que comuniquen de una manera oportuna las desviaciones de los estándares y del alcance del proyecto.
- Recompensar con justicia a los gerentes del proyecto y a los integrantes del equipo.

Por números puros o simples: consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar las mismas tareas y colocarlos bajo la autoridad de un jefe.

Lo único que se toma en cuenta es el número de personas que integran el área, de eso depende el éxito. Fue un método para la organización de tribus, clanes y ejércitos. Hoy en día prácticamente no tiene aplicación. Ejemplo: ejército, limpieza (como sector), etc.



Actividades de Fijación:

3.1. De acuerdo a las siguientes cuestiones analiza y justifica la/las respuestas elegidas para cada ítem:

1. La función de administración consiste fundamentalmente en:

- a. Invertir, producir, vender y obtener beneficios.
- b. Planificar, organizar, gestionar y controlar.
- c. Gastar, comprar, fabricar, vender y cobrar.

2. Podemos definir la función administrativa de la dirección de empresas de la siguiente forma:

- a. Es el proceso de ejercer una influencia sobre otros miembros de la organización sin la necesidad de tener una autoridad formal otorgada por la misma.
- b. Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.
- c. Es el proceso de transmisión de un significado, una idea o un entendimiento por medio de símbolos.

3. Los objetivos estratégicos y tácticos de una empresa se diferencian, entre otros rasgos, en los siguientes:

- a. En que los primeros se plantean a medio y largo plazo y los segundos a corto plazo.
- b. En que los primeros se plantean a corto plazo y los segundos a medio y largo plazo.
- c. Ningunas de las respuestas anteriores es cierta.

4. "Prohibido fumar durante las horas de trabajo" es:

- a. Un procedimiento.
- b. Una política.
- c. Una regla.

5. La función de control:

- a. Es la de delegar autoridad y responsabilidad.
- b. Es un medio de previsión y corrección de problemas.
- c. Consiste en velar por el mantenimiento de la disciplina de la empresa.

6. El control en la empresa:

- a. Es aplicado por la alta dirección y nunca por los mandos intermedios.
- b. Pone de manifiesto el grado de cumplimiento de los objetivos.
- c. La ejecución del control no se puede delegar aunque sí su responsabilidad.

7. "Marcar los objetivos y metas, determinar hacia donde se quiere llegar", es:

- a. Planificar.
- b. Organizar.
- c. Coordinar.

8. La función de control en el proceso de administración se sitúa a continuación de la función de:

- a. Organización.

b. Planificación.

c. Dirección o gestión.

9. La planificación es un proceso que consiste en:

a. Definir objetivos y poner los medios para conseguirlos.

b. Definir una estrategia a corto plazo.

c. Las dos respuestas anteriores son ciertas.

10. Cuando un jefe de ventas compara las ventas reales con las previstas, está realizando la función de:

a. Planificación.

b. Control.

c. Dirección.

11. La función encargada de fijar los objetivos y las formas en que estos se pueden alcanzar se llama:

a. Control

b. Organización

c. Planificación.

12. Los planes estratégicos son:

a. Planes a corto plazo.

b. Planes operativos y a medio plazo.

c. Son planes a largo plazo y establecen la dirección de la empresa.

13. El proceso de control consiste en:

a. Vigilar las actividades de la empresa.

b. Comparar las actividades y resultados obtenidos por la empresa con lo planificado y emprender acciones correctoras si hubiese desviaciones.

c. Vigilar y comparar los resultados con lo planificado.

14. Los objetivos que recoge un plan estratégico son:

a. Operativos.

b. Generales.

c. Los planes no recogen objetivos.

15. La planificación estratégica:

a. Es operativa y a medio plazo.

b. Establece la dirección futura y a largo plazo de la empresa.

c. Ninguna de las anteriores respuestas es correcta.

16. La medida del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, contrastando la realidad con lo previsto en la planificación y poniendo de manifiesto las desviaciones, es:

a. El control.

b. El presupuesto.

c. La dirección operativa.

17. La planificación es un proceso que consiste en:

- a. Definir objetivos y poner los medios para conseguirlos.
- b. Definir los mecanismos de coordinación.
- c. Controlar los resultados.

18. A través del proceso de planificación:

- a. Las empresas definen sus objetivos y establecen los medios para conseguirlos
- b. Se establece la estructura organizativa y el presupuesto anual.
- c. Las empresas motivan y controlan los recursos humanos.

19. El proceso de control consiste en:

- a. Vigilar las actividades de la empresa
- b. Vigilar y comparar los resultados con lo planificado
- c. Comparar las actividades y resultados de la empresa con lo planificado y emprender acciones correctoras si hubiese desviaciones

20. Los círculos de calidad son:

- a. Las marcas de los productos
- b. Procesos de producción
- c. Equipos de empleados que abordan problemas de la empresa.

21. Una de las etapas de control consiste en:

- a. Determinar las decisiones que se han de tomar.
- b. Definir el objetivo que se quiere conseguir.
- c. Corregir las desviaciones observadas.

22. La función de planificación comprende aquellas actividades que consisten en:

- a. Fijar objetivos y marcar las estrategias para conseguirlos.
- b. Asignar a los trabajadores sus tareas.
- c. Ordenar las relaciones informales dentro de la empresa.

23. Un presupuesto consiste en:

- a. Un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.
- b. Un plan donde una vez definidos los objetivos han de ponerse los medios para conseguirlos.
- c. Un proceso de vigilancia de las actividades para comprobar si se están desarrollando de acuerdo con lo planificado.

24. Los objetivos que recoge un plan estratégico son:

- a. Generales.
- b. Sólo a corto plazo.
- c. Siempre operativos.

25. La estructura organizativa en la que especialistas de diversas partes de ella se unen para trabajar en proyectos específicos es:

- a. La lineal o jerárquica.
- b. La matricial.
- c. La funcional.

26. La organización científica del trabajo se define como:

- a. Un método de trabajo que descompone y racionaliza las tareas aumentando el rendimiento del trabajador.
- b. Un método que estudia las características y circunstancias personales de cada trabajador.
- c. Una forma de organización de la empresa basada en la corresponsabilidad de las decisiones y en el trabajo en equipo.

27. El concepto de Staff se refiere a:

- a. Un órgano sindical permanente de la estructura de la organización.
- b. Un órgano ejecutivo de la estructura de la organización.
- c. Un órgano de asesoramiento de la estructura de la organización.

28. Los “staff” son dentro de la estructura organizativa de una empresa:

- a. Los departamentos que sirven de consulta y asesoramiento.
- b. Las organizaciones de la empresa que aúnan la autoridad y la responsabilidad de forma compartida.

c. Las estructuras que se forman dentro de la empresa de manera temporal para llevar a cabo proyectos específicos.

3.2. Teniendo en cuenta las funciones administrativas, indique la proporción de tiempo que los administradores deberían dedicar a cada una de ellas, utilizando las variables mayor-menor:

Funciones	Planeamiento	Organización	Recursos Humanos	Dirección	Control
Autoridad					
Administración con autoridad elevada					
Administración con autoridad media					
Administración con autoridad baja					

Módulo IV: Dinámica Organizacional

Función Comercial. Concepto

Es el proceso de determinar qué desean las personas, qué precios están dispuestos a pagar, qué cantidades absorberán, que marcas prefieren, qué está haciendo la competencia, qué características deben tener los productos, en qué zona se venderán y una vez fijados estos elementos, ponerse de acuerdo con producción para: los diseños, las mejoras, la fijación de costos, la decisión de empaques y marcas, canales de distribución, etc.

Se ocupa de todo lo concerniente a la distribución y estímulo de la corriente de mercaderías del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al

máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.

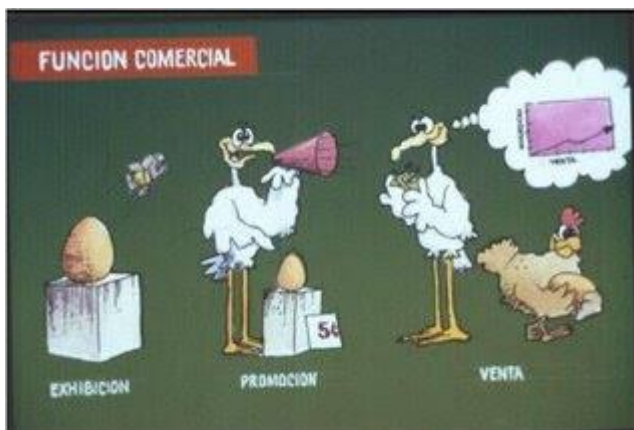


Ilustración 4.1 Sector Comercial

Es el área básica de la empresa encargada de colocar en el mercado los productos que ésta elabora. Se entiende que lo debe hacer a los mejores precios y en las mejores condiciones de cobranza posibles. Son las VENTAS propiamente dichas, su

PROMOCIÓN y PUBLICIDAD.

Es una función empresarial que involucra:

- Investigación de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Fijación de precios.
- Comunicación.
- Promoción.

- Ventas.
- Distribución de productos y servicios.

Características de la función comercial:

- Es un subsistema esencial.
- Implica sumisión a ella de otros subsistemas de la empresa.
- Contiene normas generales aplicables universalmente, pero específicas a cada empresa, país y producto.
- Implica una íntima relación con la microeconomía y la macroeconomía.
- Mantiene íntima vinculación con la competencia.
- Sus precios son fijados por margen de beneficios o por estrategias desiguales.

Comercialización o mercadotecnia:

Proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos o servicios, motivar su compra y distribuirlos hasta el consumo último, obteniendo un beneficio. (BRECH)

Marketing: función total relativa a analizar, crear y desarrollar nuevos productos, embalajes, precios, distribución, ventas, promoción y publicidad de las mercaderías y servicios de cualquier empresa.

Pueden distinguirse 2 dimensiones del marketing:

- Estratégico: análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio que este le puede ofrecer. La función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales.
- Táctico u operacional: es la gestión comercial, se centra en la realización de un objetivo de cifras de venta y se apoya en los medios

tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

Históricamente, se pasó desde un ENFOQUE DE VENTAS (colocar productos en el mercado), hacia un ENFOQUE DE COMERCIALIZACIÓN (detección de las necesidades del consumidor).

Así se establece un BLANCO DE MERCADO (Target) constituido por los consumidores. Esto constituye la base de la función empresaria. Para conocer el comportamiento y reacciones de los consumidores y/ o eventuales compradores, es necesario integrar los enfoques de comercialización (necesidades del consumidor) y los de producción (que parten de la tecnología). Ese es el llamado ENFOQUE INTERFUNCIONAL.

La comercialización es un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco del mercado (consumidor) al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

Variables Controlables: (las cuatro “P” de Mc. Carthy):

- Producto.
- Precio.
- Plaza (canales de distribución).
- Promoción (comunicación + ventas).

Variables No Controlables:

- Ambiente social y cultural.
- Ambiente político y legal.
- Ambiente económico.
- Estructura y recursos de la empresa.
- Competencia.

Objetivos

Mayor participación en el mercado. Colocación en el mercado de los productos elaborados por la empresa a los precios más remunerativos y en las mejores condiciones de cobranza obtenibles, información a los niveles superiores sobre las posibilidades de demanda del mercado y sus precios estimados.

Investigación de Mercado

Proceso científico de detección, inteligencia, procesamiento y análisis de la información necesaria para la adaptación y orientación del sistema empresa.

Ve a qué mercado va a lanzar el producto, considerando clientela, gusto y analizando la *competencia*.

Su objetivo es detectar las necesidades reales o latentes de los demandantes potenciales de los productos o servicios con que la empresa interactúa en el contexto socio - cultural.

La *investigación de mercado* es una herramienta necesaria para conocer y entender, a partir de ella, cuáles son las conductas del consumidor y así reducir la incertidumbre.

Posibilita pasar de un estado de incertidumbre total a un estado de riesgo en la toma de decisiones.

Tipos de investigación de mercado:

- Investigación de antecedentes: recurre a datos secundarios, informaciones y estadísticas para conocer el fenómeno comercial en cuestión. Se le dice *investigación de escritorio* y aunque su costo es reducido, la información que se obtiene es muy general y sirve sólo de aproximación al tema.
- Investigación cuantitativa: obtención de datos primarios, recurriendo a encuestas a los involucrados en el proceso comercial (consumidores actuales y potenciales). Su costo y utilidad son mayores que en el método

anterior. Orientada a conocer el tamaño del mercado y cuantificar el costo de venta por zona, la cantidad de ventas de cada vendedor, la cantidad de ventas por zona geográfica, etc.

- Investigación cualitativa: es análoga al método anterior en cuanto al procedimiento y se profundiza en mayor medida con cada encuesta realizada, por ello, obtiene información más precisa y detallada pero abarcando menor cantidad de casos. Orientada a las características del mercado y a:
 - ¿Quién usa el producto? Se debe distinguir entre el comprador y el consumidor ya que ambos pueden o no ser la misma persona.
 - ¿Cómo se usa el producto? Cambios o nuevos usos que el demandante le pueda dar.
 - ¿Cuáles son sus costumbres y hábitos? Lealtad o no hacia la marca, esto afecta el uso del producto y condiciona el consumo del mismo.
- Investigación motivacional: Se encara con secciones de grupos reducidos conducidos por un psicólogo especializado en indagaciones comerciales. Tanto la motivacional como la cualitativa, se suelen combinar con la cuantitativa para darles una validez estadística.
- Análisis de distribución: es la disponibilidad del producto al consumidor final. Analiza tanto los canales de distribución como su costo.
- Investigación publicitaria: es la difusión del producto y el grado de conocimiento del mismo. Abarca el contenido del mensaje, los medios publicitarios utilizados y la promoción de ventas utilizada.
- Investigación del producto: analiza las características del producto como ser: diseño y contenido del producto, envase y presentación, precio, ciclo de vida del mismo.

Variables

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN: el subsistema de comercialización utiliza cuatro variables que son independientes para el análisis, pero que al momento de su aplicación convergen en una estrategia integrada de comercialización.

La siguiente evolución en el mix ha sido la de llegar a las **4C** y de estas a las **4V** haciendo la siguiente equivalencia

- Producto = Consumidor/Cliente = Validez
- Precio = Costo para el consumidor = Valor
- Place (distribución) = Conveniencia = Venue (lugar)
- Promoción = Comunicación = Vogue (moda)

El marketing mix es el marketing de masas y se validan sus objetivos desde la oferta.

La nueva tendencia del marketing partir de su fusión con Internet no solo ha supuesto un antes y un después en el mundo, sino que está modificando las formas de la mercadotecnia. Llegan así las 4V's:

- **Del Producto vs. Consumidor, llega la Validez.** No se trata sólo de cubrir la necesidad del consumidor, sino de ofrecerle un producto que sea adecuado y apto, ya no sólo para él, sino también adecuado según parámetros de seguridad, medio ambiente, cuestiones sociales, etc.
- **Del Precio vs. Costo, llega el Valor.** Más allá del costo material y el costo de uso, premia el valor del producto o servicio; el saber no lo que cuesta sino lo que vale.
- **Del Posicionamiento vs. Conveniencia, llega el Lugar (Venue).** Pasamos de poner los productos en distintos estantes, a crear espacios en los que al consumidor le conviene comprar para finalmente llevarlo hasta donde este se encuentra.

- **De la Promoción vs. Comunicación, llega la Moda (Vogue).** Consideración de 'la tendencia' como factor de éxito con respecto a la comunicación o promoción de productos o servicios.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO: su función principal es buscar y detectar los deseos ocultos y latentes del consumidor por nuevos productos o por la innovación de productos existentes.

Ventajas:

- Diferencia física del producto: está dada por los atributos o características intrínsecas del producto, se pone énfasis en la utilidad del mismo.
- Diferencia simbólica del producto: está dada por la aureola de simbolismo que envuelve al producto. Se pone énfasis en la expresión.

Esto constituye la unidad porcentual del producto.

Para identificar y diferenciar el producto se pone énfasis en 2 aspectos:

1. En el envase o presentación: por sus características debe ser atractivo, seguro, cómodo. Para definir el envase y su empaque se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: atraer la atención, infundir confianza, que sea adecuado para almacenar y exhibir, que conserve la higiene y la calidad, que tenga la cantidad adecuada para el consumo habitual.
2. En la marca: debe ser fácil de recordar, identificar y de fácil pronunciación. Debe tenerse presente: identificación (relación entre el producto y el cliente), facilitar la recordación del nombre, facilitar la lectura y expresión.

Estrategia de Precios: desde el punto de vista económico existen distintos procesos para la formación del precio. Estos procesos están condicionados por los distintos mercados.

Existen 4 tipos básicos de mercado:

- Competencia perfecta.

- Monopolio.
- Competencia monopolística.
- Oligopolio.

Existen distintas metodologías para fijar el precio, que se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Método de costos más un plus: es el más tradicional, pero el más obsoleto por su insensibilidad de la realidad del mercado (pone énfasis en todo el proceso productivo).
- Margen flexible: análogo al anterior, adecuándose a las cambiantes circunstancias del mercado.
- Precio imitativo: según la competencia.
- Precio experimental: se utiliza especialmente en el lanzamiento del producto.
- Precio según el ciclo de vida del producto.
- Precio de mercado: se basa en lo que los consumidores están dispuestos a abonar por el producto.
- Precios impares o no redondeados: \$0,99 es en realidad \$1
- Precios de prestigio: son aquellos que tienen un alto componente psicológico, se fijan en cuanto a la expectativa o racionalidad de los consumidores (subjetivos).
- Precios por agotamiento de stock: cuando el consumidor adquiere por cantidad (cuantitativo: pagás 1, llevás 2).
- Precios por zona geográfica.
- Precios por atracción: ofertas.
- Precios diferenciales: se diferencian por línea de producto.

Estrategia de Comunicación: pone en contacto al productor con el comprador. Los objetivos generales del proceso de comunicación son básicamente:

- Informar: se utiliza en la etapa inicial, para dar a conocer el producto.
- Persuadir: se utiliza en la etapa de madurez: inducir a la compra.
- Recordar: para que se vuelva a comprar.

Los objetivos generales guardan relación con el ciclo de vida del producto, para ello se basa en 2 metodologías:

- Publicidad: es una comunicación unilateral e impersonal, dirigida a un determinado segmento de mercado para persuadir a los consumidores potenciales en su proceso de elección respecto a nuestro producto. Comunicación hacia una audiencia anónima. Se consideran 3 aspectos:
 - La inversión a realizar: se pueden desarrollar los siguientes métodos:
 - Porcentaje sobre el monto de ventas.
 - Porcentaje sobre los beneficios de la empresa.
 - Cálculo en función al retorno estimado de la inversión publicitaria.
 - Comparación con lo gastado por los competidores.
 - Un monto fijado por el directorio o la gerencia.
 - Medios a utilizar: hay que considerar, la cobertura del medio (alcance en el mercado), la frecuencia (número de veces que se expone a la audiencia), el tamaño (en función a la duración).
 - El mensaje: depende de lo que se quiere transmitir.

- Promoción de Ventas: son actividades destinadas a estimular la acción de compra sin utilizar medios masivos de comunicación, por ejemplo, demostraciones, muestras gratis, etc.

La venta directa es considerada más efectiva que cualquier comunicación o personal, pero es mucho más costosa.

Estrategia de distribución o Logística de Distribución: puede estar dada por la presencia de un depósito o expedición, o el establecimiento de la política del manejo de toda la distribución.

La función básica de los canales de distribución es concretar el encuentro de la oferta y la demanda. Se divide en:

- ⇒ Distribución logística de producción: movimiento de materias primas hasta el final del proceso de fabricación.
- ⇒ Distribución logística de comercialización: movimiento físico del producto desde la planta hasta el consumidor.

Funciones de la distribución:

- Transporte.
- Fraccionamiento.
- Almacenamiento.
- Promoción.
- Búsqueda y localización de clientes.
- Contacto con los compradores.
- Negociación de las condiciones de venta.
- Preparación de pedidos.
- Transferencias de propiedad.

- Financiación.
- Cobranzas.
- Información del productor al consumidor y viceversa.

Estructura de los canales de distribución:

- Canales directos: posibilitan un mayor control de la comunicación por parte de la empresa productora, son más flexibles frente a los cambios del mercado pero requieren mayor inversión en bienes de uso, de cambio y créditos. Implican un esfuerzo mayor para lograr una cierta cobertura. Pueden ser:

- Locales de venta.
- Corredores.
- Correos.
- Instalaciones.
- Páginas de internet.

- Canales indirectos: facilitan la cobertura y requieren una menor inversión, pero correlativamente son más débiles en control, promoción y flexibilidad. Pueden ser:

- Cortos: - minoristas
 - Largos:
 - Distribuidores
 - Mayoristas
 - Representantes
- } por medio de eslabones

Cobertura de mercado:

- Distribución intensiva: trata de lograr la máxima cobertura llegando al mayor número posible de puntos de venta.

- Distribución selectiva: recurre a intermediarios escogidos por su calidad de servicio, actitud técnica, orientación comercial, etc.
- Distribución exclusiva: implica vender a un único intermediario.

Función de producción. Concepto

Transformación de ciertos insumos en productos (bienes o servicios). Todo fenómeno de producción puede ser concebido como un sistema, con sus insumos, procesos de transformación y productos.

Elabora los productos o se encarga de la prestación de servicios por parte de la empresa.

Conjunto de actividades organizadas que tienen por objeto transformar determinados insumos en productos que pueden ser bienes físicos o servicios. A través de este proceso de producción se busca generar valor agregado a los insumos que se incorporan al proceso.

Objetivos

Énfasis en los atributos del producto, calidad. Los objetivos utilizados para medir el desempeño de la producción son:

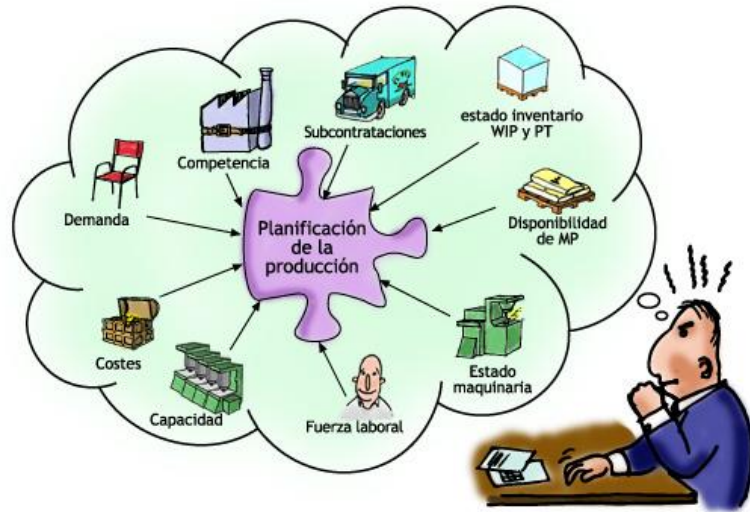
- Costo: Total de erogaciones en que debe incurrirse para obtener el producto.
- Calidad: La medida en que el producto elaborado o servicio brindado satisface las necesidades del cliente.
- Flexibilidad: Adaptación de la producción a los requerimientos de la demanda.
- Entrega: Aptitud para llegar al consumidor en el momento y lugar adecuado.

Dimensión

La Administración y sus recursos: Un recorrido por sus partes.

Tiene relación con la capacidad de procesamiento de la producción. De la dimensión resultará la capacidad instalada.

La capacidad instalada es la cantidad de productos que puede elaborar un proceso por unidad de tiempo.



Hasta la década de 1980 la tendencia fue instalar fábricas de gran dimensión sustentadas por el principio de economías de escala. Luego hubo un tránsito hacia unidades productivas de menor dimensión que lograsen ser económicas en base a los adelantos de la automatización y que, por ende, implicasen una aplicación creciente de tecnología informática al equipamiento productivo. Esto ha dado lugar a un avance desde el tradicional criterio de economía de escala hacia la economía de alcance, donde un mismo equipamiento puede producir múltiples productos a menor costo, en forma combinada y no separadamente, ya que se observa la quiebra de empresas dotadas de enormes instalaciones.

Con el tránsito de enormes instalaciones a unidades productivas de menores dimensiones se aportaron nuevos atributos:

- Notable flexibilidad en el desarrollo y diseño del producto (materiales alternativos).
- Rápida respuesta a los cambios del mercado.
- Veloz procesamiento de la producción.
- Mejor planeamiento, programación y control de la producción y el mantenimiento.

Localización

Ubicación geográfica de la planta, lo que tiende a minimizar el flujo de los costos a largo plazo. Factores determinantes de la localización:

- Disponibilidad de materias primas.
- Disponibilidad de energía.
- Posibilidad de contar con los recursos humanos necesarios.
- Cercanía del mercado común.
- Leyes de promoción industrial.
- Infraestructura adecuada.

No es fácil que todos estos factores coincidan en una ubicación, lo que lleva a analizar la combinación más conveniente ya que los costos de cambiar de lugar una planta resultan elevadísimos.

La decisión de localización es poco frecuente, con múltiples alternativas, por lo cual se debe elegir la más conveniente, siempre con un enfoque de largo plazo dado el impacto de la decisión de localización en el tiempo y en razón de su irreversibilidad. Corresponde al nivel estratégico.

Tecnología: constituye una de las variables claves de la estrategia organizacional en general y de la estrategia de producción en particular. Puede ser definida como *estado en que se encuentra el **conocimiento aplicado** acerca de una actividad*. Como tal, constituye un conjunto de posibilidades o alternativas de acceder a nuevos productos y procesos de producción (por supuesto, más eficientes).

Producción y Transferencia de tecnología: la tecnología puede producirse internamente en la empresa o adquirirse.

Los proveedores de tecnología pueden ser otras empresas del ramo o entidades especializadas en la producción de los denominados “paquetes de tecnología”. Las formas habituales de retribución consisten en un precio por el paquete, una regalía sobre las ventas o una combinación de ambas.

La transferencia de tecnología consiste en el traslado del conocimiento aplicado entre las empresas, países, ramas de la actividad económica y/ o campos de conocimiento. Es limitada, lenta, costosa y debe ser estudiada cuidadosamente.

La comercialización de tecnología se hace bajo la forma de 3 productos distintos:

- Know-How: incluye solamente los datos y especificaciones necesarios para desarrollar, a partir de ellos, la ingeniería de producción.
- Ingeniería Básica: comprende diagramas de procesos, características de los equipos, especificaciones de los materiales, normas de diseño, etc.
- Ingeniería de detalle: llega hasta los cálculos detallados del diseño, los planos, las especificaciones precisas de los equipos y los materiales, así como toda la información necesaria para la construcción y montaje de la planta.

La tecnología puede ser transferida bajo 2 modalidades distintas:

- Incorporada: cuando se la vende junto con plantas, líneas de producción o equipos.
- Desincorporada: cuando se la transfiere como un producto independiente, por separado, de cualquier bien físico.

Diseño del producto y del proceso

En un principio, la producción se estudiaba centrándose en el proceso, los tiempos, los movimientos, la disposición de la planta y todo lo inherente a la ingeniería industrial.

Luego del enfoque de comercialización, se comenzó con la misión de la organización y con las necesidades de los consumidores.

Diseño técnico del producto: definir la forma, color, tamaño, calidad, confiabilidad y demás atributos inherentes a la caracterización mercadológica del producto, así como ciertos aspectos derivados de ella (desempeño, factibilidad de producción, costo, etc.).

Es una labor que combina creatividad, investigación, evaluación, refinamiento y aprendizaje que se desenvuelve a través de un proceso iterativo que generalmente continua hasta alcanzar el nivel deseado.

El diseño del producto puede estar orientado a la elaboración de:

- Productos estandarizados.
- Productos pedidos a clientes.

Factores intervinientes en el diseño del producto:

- Factor funcional: el producto debe realizar las funciones que satisfacen las necesidades del consumidor.
- Factor valor: beneficio que espera el usuario, calidad del producto.
- Factor de uso: es la facilidad de manejo del producto.
- Calidad del diseño.
- Factor estético: como está presentado el producto.
- Factor de seguridad: probabilidad que el producto se desempeñe satisfactoriamente durante un período determinado, garantía.

- Factor de durabilidad: vida útil probable del producto.

Diseño del proceso productivo:

Desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto en sí. Se deben considerar 2 aspectos:

- Tipo de producción.
- Influencia de la tecnología o de la mano de obra en el proceso productivo.

En cuanto al tipo de producción existen diferentes clases:

- Producción Continua: secuencia rutinaria y permanente en el proceso de elaboración, industrias donde entra la materia prima y sale directamente el producto, (fábrica de acero).
- Producción por Montaje: comienzan con el mecanizado de piezas y concluyen en una línea de montaje, se fabrican primero las partes y luego se ensamblan, (fábrica de automóviles).
- Producción Intermitente: se fabrica por partes, como los muebles, que implican armado, pulido, pintado, etc.
- Producción por Proyecto: se adapta al producto final o a la demanda específica del consumidor, como en la industria de la construcción.

Con relación a la influencia de la tecnología o de la mano de obra, hay que definir claramente la *secuencia* del proceso para lograr:

- Eficiencia: relación entre el proceso previsto y los resultados obtenidos.
- Interacción: relación entre la mano de obra y el proceso, evitar mano de obra ociosa o improductiva.

Planeamiento y control de la producción

El planeamiento de la producción se integra con el planeamiento de gestión de la organización y nuclea las decisiones tácticas de la función de producción. Orientado a evaluar costos del proceso productivo y sus insumos. Se pone énfasis en la apropiada utilización de materias primas, materiales, tecnología, mano de obra y otros insumos generales durante el proceso de producción.

Su estructura es típicamente jerárquica y se asocia con el horizonte temporal de los respectivos planes:

- Planeamiento: generalmente anual. Establece cantidad de productos a elaborar e insumos requeridos para cada mes.
- Programación: para períodos más breves (1 a 4 meses). Determina la secuencia (orden) en que se ejecutarán las órdenes o lotes a producir, cronología (tiempo) y recursos a aplicar.
- Lanzamiento: orden de ejecutar la producción del día, semana, etc.

Control de calidad

Es cuando se evalúa la calidad del producto. Existen 2 conceptos de calidad:

- CALIDAD DE DISEÑO: grado de coincidencia entre los atributos del producto diseñado y los requerimientos del cliente.
- CALIDAD DE CONCORDANCIA: grado de coincidencia entre el producto elaborado y el producto diseñado.

El propósito de un programa de calidad es lograr una vocación permanente de todos y cada uno para mejorar el desempeño, que es medido a través de sus atributos claves con vistas a la excelencia de la gestión conjunta.

El control de calidad se guía por ciertos principios, entre ellos:

- La calidad de un producto no depende de su inspección final sino de su fabricación.

- El control de calidad no implica la selección ni la clasificación de los productos.
- Debe ser hecho con la idea de previsión, es decir, evitar que se produzcan fallas, en lugar de esperar a ver si se producen y luego proceder a corregirlas.
- Debe aplicar el método científico en su mayor extensión.
- Debe capacitar y entrenar adecuadamente al personal.

La responsabilidad por la calidad es compartida entre varios departamentos del área producción, por lo que existen 3 funciones de la calidad:

- Legislativa: definir la calidad del diseño y corresponde al departamento de ingeniería del producto.
- Ejecutiva: se efectiviza a través del cumplimiento de las normas de calidad y efectuando control en el proceso de producción, llevado a cabo por “Fabricaciones u Operaciones”.
- Judicial: radica en el control de que se cumpla con lo establecido, le corresponde al departamento “Control de Calidad”.

La **filosofía de la calidad total** implica generalizar en la organización la aplicación de los criterios y métodos de calidad que tradicionalmente se han centrado solo en el producto, de esta forma se pretende que todo lo que se hace en la empresa, los servicios internos que un sector presta a otro y las misiones que asume cada responsable alcancen estándares equiparables a los que establecerían si fueran prestados a terceros si tuvieran que enfrentar las exigencias del mercado.

Logística de producción

Está integrada por las actividades que convergen a apoyar la gestión de producción. Las principales actividades que brindan soporte logístico a la producción son:

- 1) Abastecimiento: comprende 3 sub - funciones que son almacenaje, compras y recepción, que interactúan entre sí. Es el área que se ocupa de proveer materia prima e insumos necesarios para el proceso productivo. Actividades de abastecimiento:
 - Manejo de los almacenes de materias primas, materiales y repuestos.
 - Control de las existencias y detección de la necesidad de compras.
 - Estudio del mercado proveedor, localización y desarrollo de fuentes de aprovisionamiento.
 - Planeamiento de compras.
 - Ejecución de las compras incluyendo importaciones.
 - Manejo y control del tráfico de los bienes comprados.
 - Recepción de los bienes.
- 2) Expedición y distribución física
- 3) Mantenimiento: conservar los bienes, ya sea, directa o indirectamente producidos en condiciones adecuadas de funcionamiento y eficiencia. Los objetivos del mantenimiento apuntan tanto a la satisfacción de necesidades que surgen de su propia definición como la minimización de los costos en que incurra.
- 4) Recursos Humanos
- 5) Servicios de planta: son adicionales y actúan de apoyo al proceso productivo principal. Suministran energía eléctrica, gas, aire

comprimido, vapor, para llevar a cabo la producción. También incluyen el tratamiento de efluentes contaminantes del ecosistema.

Función Finanzas. Concepto

Encargada de un óptimo uso de los recursos puestos a disposición de la empresa, pesquisa y obtiene los fondos necesarios para el giro de la misma.

Comprende todo lo que hace a la cuestión registral, contabilidad general, de costos, impositiva, finanzas, control y presupuestos, seguros, etc.

Tiene como propósito básico elevar al máximo el valor de la empresa para sus dueños o accionistas, que se logra a través de la rentabilidad que se genera en la gestión empresarial.



Ilustración 4.3 Las Finanzas y el hombre

Está subdividida en 2 secciones:

- **FINANZAS:** referida al movimiento de fondos. Gestión financiera. Incluye:

- Otorgamiento de créditos a los clientes.
- Cobranzas.
- Manejo y custodia de fondos y valores.
- Programación y control de actividades.
- Administración impositiva, planificación económico- financiera.
- Seguros.
- Pagos
- Tesorería.

- CONTROL: proceso de formación orientada al control de gestión. Manejo de la información en lo relativo a la gestión empresarial. Incluye:
 - Contabilidad General.
 - Contabilidad de costos.
 - Auditoría Interna.
 - Auditoría financiera.
 - Cuentas a cobrar.
 - Bienes de cambio.

Objetivos

Obtener fondos para el desarrollo de las actividades y elevar al máximo el valor de la empresa para sus dueños o accionistas (se logra a través de la rentabilidad generada en la gestión empresarial).

Mercado Financiero

Ámbito donde actúan la oferta y la demanda con respecto al dinero. Se rige por las leyes de la oferta y la demanda. A una tasa de interés determinada se equilibra el mercado y se igualan ambas fuerzas. Hay una legislación de fondo: La Ley de Entidades Financieras.

Características:

- División entre financiación del capital de trabajo (mercado de dinero) y financiación de proyectos de inversión (mercado de capitales).
- Segmentación del mercado entre operaciones de relevancia (banca mayorista) y operaciones con particulares y pequeñas empresas (bancas minoristas).
- Concreción de transacciones financieras donde no existe un movimiento real de fondos (Economía simbólica).

- Tendencia a operar a largo plazo cuando más estable es la economía nacional.
- Tendencia a una creciente globalización.
- Operaciones entre dos o más empresas o personas, las cuales toman fondos de entidades especializadas a prestar.
- Mercados sumamente complejos y sensibles a las situaciones coyunturales. La incidencia de las mismas puede afectar las distintas operaciones a que están expuestos quienes participen directa o indirectamente en este mercado.

Dentro del mercado financiero encontramos:

MERCADO DE DINERO: en este mercado los oferentes son las entidades financieras y los bancos. Cuando las operaciones se efectúan en el corto plazo entre entidades financieras, los fondos negociados se denominan call - money.

MERCADO DE CAPITALES: presentan una mayor variedad:

- bolsas y mercados de valores, en los que se negocian acciones, debentures, títulos, etc., mediante los cuales las empresas y los Estados obtienen recursos.
- Bancos especializados (banca de inversión).
- Inversores diversos y capitales de riesgo.

Decisiones Financieras

Desde la perspectiva de la gestión financiera, los mercados de dinero y de capitales, requieren decisiones que se pueden sintetizar en 3 campos:

- ✓ DECISIONES DE INVERSIÓN: es el conjunto de decisiones orientadas a utilizar ciertos recursos en proyectos futuros o alternativas que redundarán en resultados económicos y financieros habitualmente inciertos. Asignan esos recursos a la operación corriente de la

organización (capital de trabajo) o a proyectos de incidencia en el mediano y largo plazo (cartera o portafolio de inversiones). En esta clase de decisiones influyen:

- El monto y composición del activo de la empresa. Se utiliza el activo corriente.
 - La calidad e intensidad del riesgo empresario.
- ✓ DECISIONES DE FINANCIAMIENTO: conjunto de decisiones orientadas a determinar la fuente de financiamiento más conveniente en atención a los fondos a captar. En esta clase de decisiones influyen:
- La composición de los pasivos de la empresa. Se utiliza el pasivo corriente.
 - El costo de la fuente de financiamiento.
 - El riesgo en el uso de tales fondos.

Están referidas al destino de los fondos a captar en función del tiempo de recuperación, es decir, que pueden tener como propósito financiar capital de trabajo (corto plazo) o inversiones en activo fijo (largo plazo). Pueden ser:

- Deudas/ fondos propios.
 - Deudas a corto o largo plazo.
 - Deudas en moneda nacional o extranjera.
 - Dividendos/ retención de utilidades.
- ✓ DECISIONES DE DIVIDENDOS: son decisiones orientadas a determinar la proporción de utilidades que se distribuirán en efectivo a los accionistas o titulares de la empresa, es decir, se decide respecto de la parte de utilidades que se retendrán y capitalizarán, lo cual constituye una fuente de financiamiento. En ésta clase de decisiones influyen:
- Las normas legales y disposiciones estatutarias.

- Los usos y costumbres del mercado accionario.
- La liquidez.
- La evolución prevista de los resultados económicos y la posición financiera resultante.
- La estructura financiera vigente de la empresa.
- La incidencia impositiva.
- Los aspectos derivados del control del paquete accionario de la sociedad.

Función Administración del Personal. Concepto

Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal de la empresa.

Objetivos

Tiene como objetivos estimular el desarrollo del potencial de recursos humanos a través de una eficaz integración social que facilite la integración con los restantes subsistemas de la empresa, tendiente a alcanzar eficientemente



Ilustración 4.4 Selección del Personal

los objetivos organizacionales. Asimismo, cuanto atañe al control y registro del personal y cuanto se relaciona con los legajos de las personas.

Funciones:

- ✓ Análisis de puestos.
- ✓ Planteo de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los distintos puestos.
- ✓ Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- ✓ Inducción y capacitación de los nuevos empleados.
- ✓ Administración de sueldos y beneficios.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Comunicación interpersonal.
- ✓ Desarrollo de gerentes.

Análisis de puestos

Puesto: posición en la estructura organizacional que conlleva ciertas funciones y responsabilidades que lo identifican y distinguen de los restantes.

El análisis de puestos es el procedimiento que tiene por objetivo definir las características de los puestos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar. Proporciona 2 elementos para la administración del personal:

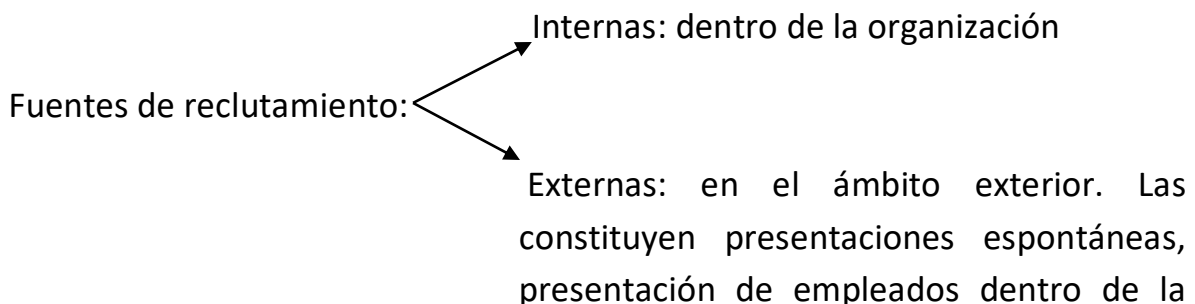
1. Descripción de puestos: detalla los objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como contenido del cargo. Generalmente comprende:
 - Identificación, título del cargo.
 - Nivel jerárquico.
 - Funciones.
 - Relaciones de dependencia.
 - Misión o responsabilidad principal.

- Estándares de desempeño (metas a cumplir en el trabajo).
 - Condiciones de trabajo (esfuerzo físico, condiciones ambientales, riesgos diversos, etc.).
 - Horarios de trabajo.
2. Especificación de puestos: establece las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos. Referidas a:
- Nivel de educación requerido.
 - Experiencia: relacionada con el tiempo cumplido en actividades como las que comprende el cargo a cumplir.
 - Conocimiento: comprende la información y las aptitudes adquiridas en su profesión u oficio.
 - Personalidad y condiciones humanas necesarias: nivel de inteligencia, fuerza, creatividad, dinamismo, dedicación, espíritu de cuerpo, identificación, discreción, iniciativa, concentración, presencia, edad, seriedad para efectuar los trabajos, etc.

Reclutamiento y selección

Reclutamiento: conjunto de acciones que se realizan con el objeto de atraer candidatos potencialmente calificados con el fin de incorporarlos a la organización.

Se recurre al mercado de trabajo y se trata de identificar a las personas potencialmente calificadas.



organización, anuncios en los medios de comunicación, servicios de empleo de universidades u otras entidades, agencias o firmas especializadas, asociaciones profesionales, etc.

Selección: Tomar entre los candidatos reclutados aquel que más se acerque al perfil del cargo a cubrir. Comprende:

- Evaluación psicológica.
- Prueba de conocimientos técnicos.
- Exámenes de salud.

La capacitación la actividad o conjunto de actividades desarrolladas a fin de lograr el mejoramiento de las aptitudes de los empleados para el desempeño de su profesión y oficio (formación profesional) y sus funciones actuales (entrenamiento). El desarrollo busca proporcionarles una formación apropiada para su actividad futura.

Evaluación del desempeño

Es una actividad que tiene por objeto calificar al empleado en función de la eficacia y eficiencia con que realiza sus funciones, comunicándole los resultados a efectos de que pueda orientar su accionar.

Se lleva a cabo de manera informal (cotidianamente) y formal (periódicamente).

A través de ella se puede lograr:

- Detectar necesidades de adiestramiento.
- Detectar potencial de desarrollo de cada empleado.
- Incentivar económicamente para el buen desempeño.
- Mejorar las relaciones jefe - subordinado.

Relaciones laborales

Tienen por objeto mantener buenas relaciones interpersonales, tanto con los empleados como con el sindicato. A veces se logra optimizarlas con relativa facilidad, ya sea porque la empresa tiene en alta consideración los intereses del personal o porque el sindicato no es “belicoso”. En otros casos hay severos conflictos en estas relaciones. Los temas que les competen son:

- Arbitraje de quejas.
- Procedimientos disciplinarios.
- Horas de trabajo, tiempo extra.
- Vacaciones, días festivos, seguros, pensiones.
- Cláusulas de higiene y salud.
- Cláusulas de antigüedad y seguridad.
- Fecha de terminación del contrato.

Cuando no se logra arribar a un acuerdo, se desemboca en conflictos en los que cada parte utiliza factores de presión o negociación como:

- a. Sindicatos y trabajadores: Huelga, piquetes (para disuadir a los que se resisten a acatar una huelga), trabajo a desgano, ocupación de fábricas, sabotaje y boicot (cuando trabajadores no involucrados en el conflicto toman represalias contra la empresa).
- b. Empresarios y asociaciones patronales: Lockout (cierre de la fábrica), listas negras (para identificar y desplazar a los empleados más combativos)
- c. Ambas partes: Mediación o conciliación, impasse (se congelan las negociaciones y no se avanza hacia un acuerdo)

Actividades de Fijación:

4.1 La empresa INSUMOS ARGENTINOS S.R.L., sucursal Corrientes se dedica al abastecimiento de insumos para hospitales, sanatorios, clínicas y centros asistenciales ubicados en esta Provincia. La misma cuenta con un amplio abastecimiento, disponiendo para ello de los transportes internos propios que supone el traslado de los mismos desde la empresa hacia los lugares que solicitan dichos insumos.

Para ello cuenta con una Gerencia de Comercialización, que desde su creación desarrolla la actividad en forma eficiente, en cumplimiento de todo lo pactado.

Esta gerencia tiene a cargo la investigación de mercado con el fin de incorporar los productos en él. Además, está estrechamente en contacto con las partes interesadas (atención al cliente);

Hecho el cierre de la negociación, y su posterior venta, se realizarán las entregas a su destino final (expedición y distribución).

Tarea a realizar:

1. Conforme a las misiones que se detallan seguidamente, enumere cuáles de ellas serían competencia del Gerente de Comercialización.
2. De las siguientes funciones, seleccione cuáles serían las más adecuadas para ser ejecutadas por la Gerencia de Comercialización.
 1. Confeccione un organigrama desde el nivel Gerencial y hasta el nivel operacional, donde quede plasmada la competencia de la Gerencia de Comercialización, y justifique la opción seleccionada.

4.1.1. Misiones:

- Elaborar y analizar información contable para evaluar los resultados operativos de la empresa.
- Formular y proponer la política de ventas y promoción de la empresa.
- Diagramar las zonas de ventas y planificar su atención y rendimiento.
- Desarrollar e implementar mecanismos de control sobre las actividades de la empresa.
- Vigilar la administración de inventarios, formulando políticas y planes referidos a la estructura de la empresa.
- Dirigir el equipo de colaboradores para atender los canales de distribución y plasmar el apoyo promocional en el punto de ventas.
- Capacitar el cuerpo de vendedores para orientarlos en la dirección que imponga la política de ventas.
- Garantizar el cumplimiento de las metas establecidas respecto a volúmenes de venta, distribución, exposición y recuperación de crédito.
- Vigilar el mantenimiento y disponer el remplazo justificado de equipos, maquinarias y otros abastecimientos.

4.1.2. Funciones:

- Formular políticas de precios, descuentos y condiciones de venta.
- Dirigir las distintas fases de la operación de ventas.
- Velar por la adecuada registración de los costos de producción, administrativos y de comercialización.
- Capacitar el cuerpo de vendedores para orientarlos en la dirección que imponga la política de ventas.

- Proteger a la empresa en lo referente al manejo de flujos de fondos y mantener el equilibrio financiero.
- Recomendar al departamento de compras la venta de materiales excedentes sin uso y de equipos y repuestos prescindibles.
- Mantener los registros legales y técnicos.

4.3 La empresa L.R. S. A., concesionaria de automotores, tractores, e implementos agrícolas en general, se ocupa de la compra venta de los mismos, cuya comercialización alcanza cifras record comparadas con el año anterior, ubicándose de esta forma a la altura de las empresas de mayores ventas del país.

Esta empresa cuenta con un taller encargado del servicio de las unidades nuevas y reparación de las usadas.

Cuenta además con un profesional en Ciencias Económicas con dedicación exclusiva y a quien se le asignaron las funciones básicas de finanzas y control.

Las unidades nuevas se adquieren gracias a la gestión directa del gerente de compras, mientras que para las usadas, se cuenta con un cuerpo de tasadores quienes deciden las operaciones, previa aprobación del mencionado gerente.

Los repuestos son adquiridos conforme a los pedidos efectuados por el jefe de taller, en base a los petitorios que le suministra la sección de stock que funciona bajo su área.

Por otra parte además de las funciones gerenciales básicas, se desarrollan estas otras sub - funciones:

Mecánica ligera	Chapa y pintura
Administración del personal	Servicio auxiliar de taller
Gestoría	Automotores
Producción de ventas	Tractores
Tasadores	Implementaciones agrícolas
Stock de repuestos	Contaduría
Tesorería	Asesoría legal
Servicio médico	Contabilidad de stock
Contabilidad de prendas	Presupuesto Financiero
Asesoría impositiva	Seguros

4.4 Indica a qué departamento corresponde cada una de las siguientes funciones:

Actividad	Departamento	Actividad	Departamento
Diseño de Producto		Selección de Proveedores	
Dinero en cuentas bancarias		Selección de canales de distribución	
Correspondencia		Publicidad	
Control de ausentismo laboral		Facturas de compras	
Bajas médicas		Formación de los trabajadores	
Archivos		Seguridad e higiene	
Atención telefónica		Solicitud de Ofertas	
Análisis de ofertas		Llevar la contabilidad	
Visitas		Financiación	
Valoración de mercado		Mantenimiento de stock	
Envío de paquetería		Atención al cliente	
Estudio de mercado		Fabricación de productos	

4.5 Lee y analiza cada una de las siguientes cuestiones eligiendo y justificando dicha elección:

1. La especialización de los puestos de trabajo:

- a. Obliga a fraccionar el tiempo de trabajo disminuyendo la productividad.
- b. Tiene como ventaja hacer el puesto de trabajo distraído y no rutinario.
- c. Permite un mayor entrenamiento en la tarea aumentando la eficiencia.

2. La división del trabajo:

- a. Consiste en que cada persona se especialice en la realización de una tarea o tipo de trabajo.
- b. Es una medida de política económica que se realiza para aumentar el empleo.
- c. Es la organización del trabajo en turnos para no parar el proceso productivo.

3. El principio de unidad de mando establece que:

- a. Se debe desarrollar un solo programa cuando las operaciones tienen un único fin.
- b. Existe una escala jerárquica que delimita quien ejerce la autoridad.
- c. Una persona sólo debe recibir órdenes de un jefe.

4. La existencia de una escala de mando en la que queda claramente delimitado quién es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quién se ejerce hacia abajo corresponde al principio de:

- a. Orden.
- b. Subordinación del interés particular al interés general.
- c. Jerarquía.

5. La motivación para el individuo es:

- a. El proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización.
- b. El deseo de hacer un esfuerzo, para conseguir una meta, que satisfaga alguna necesidad individual.
- c. El intercambio de información utilizando un conjunto de códigos conocido por los usuarios.

6. El principio de unidad de mando supone:

- a. Que cada empleado recibe órdenes de un solo jefe.
- b. Que cada empleado recibe órdenes de dos jefes como máximo.
- c. Que cada empleado recibe órdenes de varios jefes.

7. La organización funcional se caracteriza por:

- a. La existencia de especialistas.
- b. La cooperación de varias personas para asumir responsabilidad y autoridad.
- c. Por la unidad de mando y disciplina.

8. Un organigrama es:

- a. Una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa.
- b. El reflejo de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

c. El cuadro de honor de los mejores empleados de la empresa.

9. El organigrama de una empresa:

a. Refleja la estructura informal de la misma

b. Refleja la estructura formal de la misma.

c. Representa el grado de formalización y estandarización de las tareas.

10. A través del Organigrama se perciben:

a. Las relaciones de jerarquía que existen entre los integrantes de la organización.

b. El tipo de agentes externos con los que nos podemos encontrar.

c. El área geográfica donde está implantada la Empresa.

11. La función de organización tiene como cometido fundamental:

a. Comparar los resultados obtenidos con los que habían sido planificados.

b. La división y coordinación del trabajo.

c. Saber con antelación qué es lo que debe realizar la empresa.

12. Desde el punto de vista de la organización, la división del trabajo consiste en:

a. Fraccionar en tareas las actividades a realizar.

b. Dividir la carga de trabajo entre varios operarios

c. Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

13. Los objetivos que recoge un plan estratégico son:

- a. Generales.
- b. Sólo a corto plazo.
- c. Siempre operativos.

14. La estructura organizativa en la que especialistas de diversas partes de ella se unen para trabajar en proyectos específicos es:

- a. La lineal o jerárquica.
- b. La matricial.
- c. La funcional.

15. La organización científica del trabajo se define como:

- a. Un método de trabajo que descompone y racionaliza las tareas aumentando el rendimiento del trabajador.

4.6 Botellita S.R.L. se dedica a la producción y distribución de agua mineral, presenta la siguiente estructura:

1) El órgano de mayor nivel es la Gerencia General que está asistida por una Secretaría. De la Gerencia General dependen las divisiones:

- Producción.
- Comercialización.
- Administración.

- 2) De Producción dependen los departamentos Agua Mineral con Gas y Agua Mineral sin Gas y las secciones Control de Calidad, Envasado - Packing. A la división la asesora la unidad Laboratorio de Análisis.
- 3) De Comercialización dependen los departamentos de Ventas y Distribución.
- 4) De Distribución dependen las secciones:
 - Supermercados - Almacenes.
 - Bares - Restaurantes.
- 5) Del departamento Administrativo dependen las secciones: Compras, Personal y Trámites.
- 6) Los encargados de las divisiones y el departamento Administrativo en forma conjunta con el Gerente General se reúnen semanalmente con el fin de establecer estrategias.

Se pide:

- Confeccionar el organigrama.
- Establecer los criterios de departamentalización.
- Utilizar dos formas de graficar el organigrama.

4.7 La empresa Sonrisas S.R.L., dedicada al rubro de juguetes, los fabrica y comercializa, además de artículos para el hogar e insumos de oficina. Tiene una Gerencia General, la cual dirige a otras tres gerencias: Producción, Recursos Humanos y Ventas.

La gerencia de Producción está departamentalizada por producto, logrando así la facilitación de la administración y división de tareas a realizar. Se compran las materias primas en la sección denominada compras, que depende directamente de la Gerencia de Producción.

La gerencia de ventas está dividida en un departamento y una sección. El departamento Vendedores está a cargo de los vendedores tanto internos como externos. La sección, se dedica exclusivamente a la facturación de las ventas.

Recursos Humanos, cuenta con un departamento de reclutamiento el cual tiene una sección de oficina de búsqueda, cumpliendo las tareas que le son requeridas. Además, posee un departamento de Capacitación. En este último se encuentran dos secciones: Orientación y Perfeccionamiento, cumpliendo las tareas que les son requeridas a tal fin.

Se llevan registros contables a través del Estudio Contable “Los Hermanos Contables”. Además el Gerente General cuenta con un asesor en materia contable, para controlar lo realizado por la empresa tercerizada.

Se pide:

- Realizar el organigrama en forma vertical.
- ¿Cuáles son las funciones que le competen a Recursos Humanos? Descríbalas y analícelas realizando un ejemplo de las mismas.

4.8 Empresa de agencia de viajes y turismo.

Turismo y viajes Adán S. A., es una empresa en la cual se constata la existencia de una junta General de Accionistas. De la misma depende el Presidente, el cual es asesorado por Auditoría Externa.

El Gerente General tiene a su cargo a la Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y Gerencia de Mercadeo y Ventas.

De la Gerencia Administrativa dependen dos departamentos: Departamento de Servicio Administrativo y Departamento de Personal.

La Gerencia Financiera tiene a su cargo: Contabilidad, Control de Boletos y Créditos, y Cobros.

Mercadeo y Ventas tiene a su cargo Ventas. De Ventas dependen las secciones de Boletos Aéreos y Paquetes Turísticos.

Se le pide realizar:

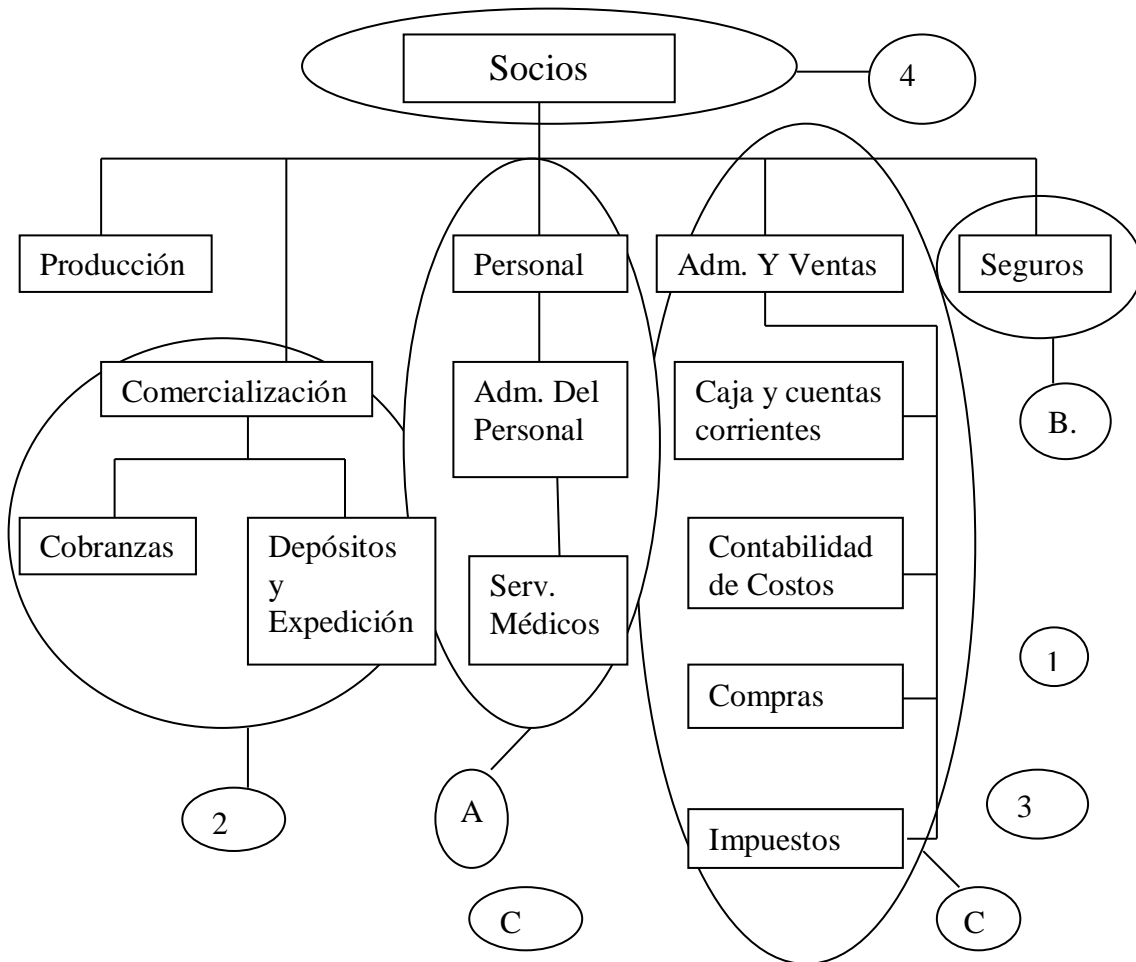
- Organigrama Vertical.
- Organigrama horizontal

4.9. De acuerdo al organigrama aportado en el práctico Adelaida SRL del Módulo II realice los cambios necesarios para que no se transgreda ningún principio ni se den fallas estructurales.

4.10 Teniendo en cuenta la empresa ARIAS S.A. del ejercicio del Módulo II punto 2.3 habiendo encontrado las fallas de estructuración y las transgresiones de los principios; elabore el organigrama propuesto con las correcciones pertinentes para dicha organización

Resolución de
los Prácticos de
Organigramas

2.1 Adelaida SRL:



Principios de Organización:

1. Espacio de Control: Ningún jefe debe mantener un mando directo sobre un número de subordinados mayores que el compatible con una supervisión efectiva.
2. Homogeneidad Operativa: las actividades de la organización se llevan mediante funciones que tienen como objetivo el logro de los resultados planeados. Ningún jefe debe desempeñar funciones heterogéneas. Todas las actividades deben ser compatibles, en cuanto a naturaleza y características.
3. Delegación Efectiva: Para cumplir eficientemente con las funciones asignadas cada cargo debe recibir de la superioridad una real y efectiva

delegación de autoridad con la consiguiente responsabilidad que asume personalmente.

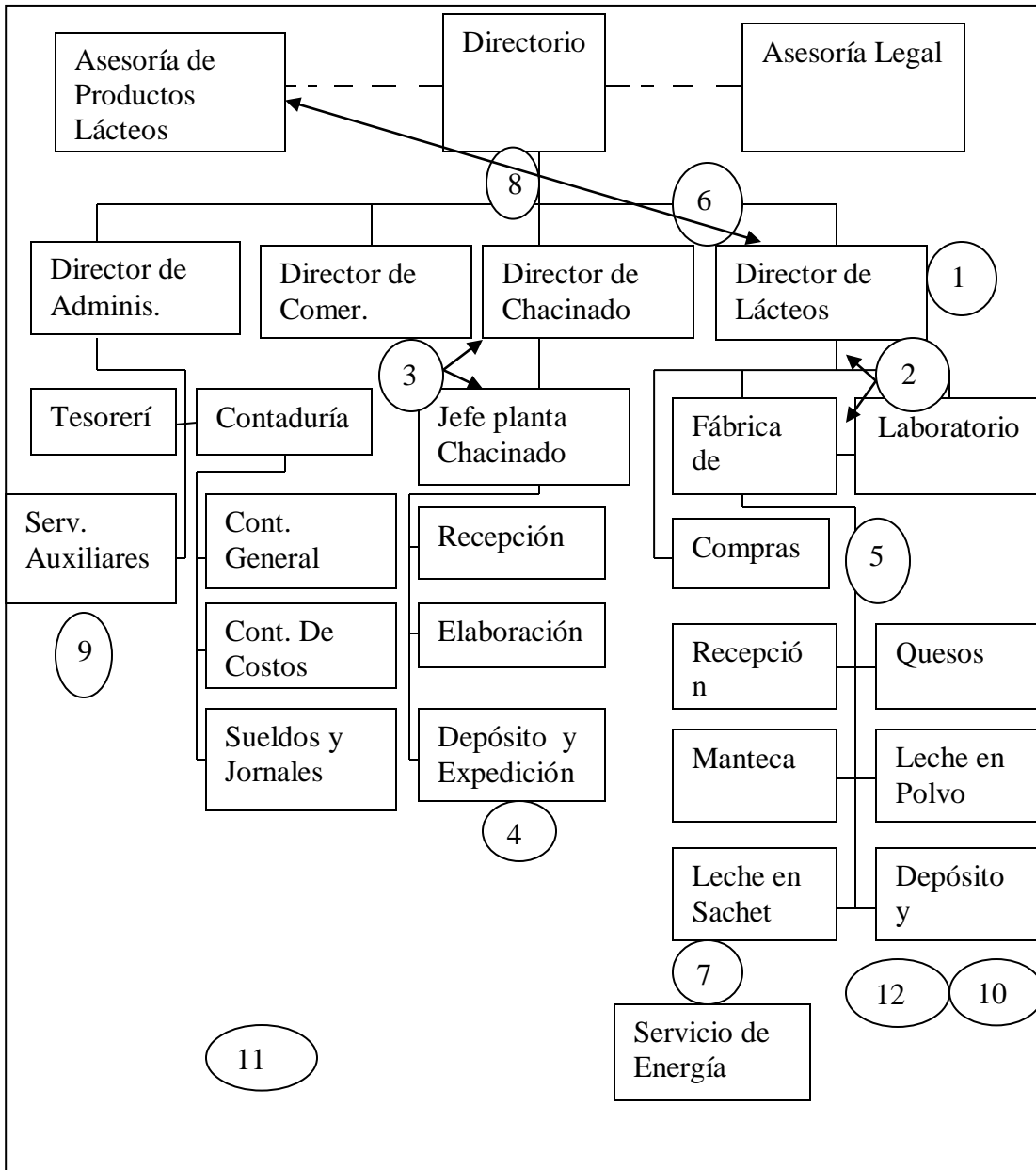
4. Cuando no se encuentra el Gerente General se violan los cuatro Principios Organizativos: Homogeneidad Operativa; Espacio de Control; Delegación Efectiva; Unidad de Mando.

Fallas Estructurales:

- A. Subordinación Unitaria: Cuando un cargo depende de otro cargo y así sucesivamente.
- B. Asignación Inadecuada de Niveles: situación que se evidencia cuando una posición tiene asignada un nivel no acorde con los niveles relativos que ocupan los otros cargos de la organización.
- C. Estructura Desequilibrada: Cuando un área tiene excesos de niveles o personal con respecto a otras áreas de la misma jerarquía.

2.3. Empresa de Chacinados:

- 1) Determina si en el organigrama se transgrede algún principio de organización. Señale cual o cuales, y por qué.



Resolución de Actividades:

- Las fallas de estructuración que se visualiza en el organigrama son las siguientes:
 1-4-6-9-10: **Falta de Homogeneidad Operativa:** No existe afinidad, similitud, compatibilidad entre la naturaleza u otro tipo de trabajo. 1° las producciones de Chacinados y de Lácteos corresponde más a

divisiones dentro del departamento de Producción. 2° Fábrica de Lácteos y Laboratorio no pueden depender uno de otro, el Director de Producción de Lácteos es su jefe inmediato. 3° Lo que aparece como sección Compras es más compatible como Departamento. 4° y 10° Las secciones de Depósito y Expedición corresponden a Comercialización. 6° La asesoría Técnica de producción de Lácteos deberían asesorar al Director de Producción de Lácteos y Chacinados y no al Director. 9° Servicios Auxiliares dependen del sector de Personal, se debería crear uno a tal fin.

2° **Dualidad de Mando:** cuando dos o más personas supervisan a un mismo cargo. En este caso Fabrica de Lácteos no puede Supervisar a Laboratorio y a su vez son supervisadas por el Director de Producción de Lácteos.

3° **Subordinación de Mando:** cuando un cargo depende de otro y así sucesivamente. El Directorio supervisa al Director de Producción de Chacinado y este al Jefe de Planta de Chacinados y esta a Recepción, Elaboración y Depósito y Expedición.

5° **Indefinición de Niveles:** No está clara la posición relativa que ocupa Compras dentro de la estructura orgánica, debería estar un nivel más arriba si es una empresa de mayor envergadura o depender del Gerente General.

7° **Relación de Dependencia Confusa:** No se sabe de quien depende la sección Servicio de Entrega.

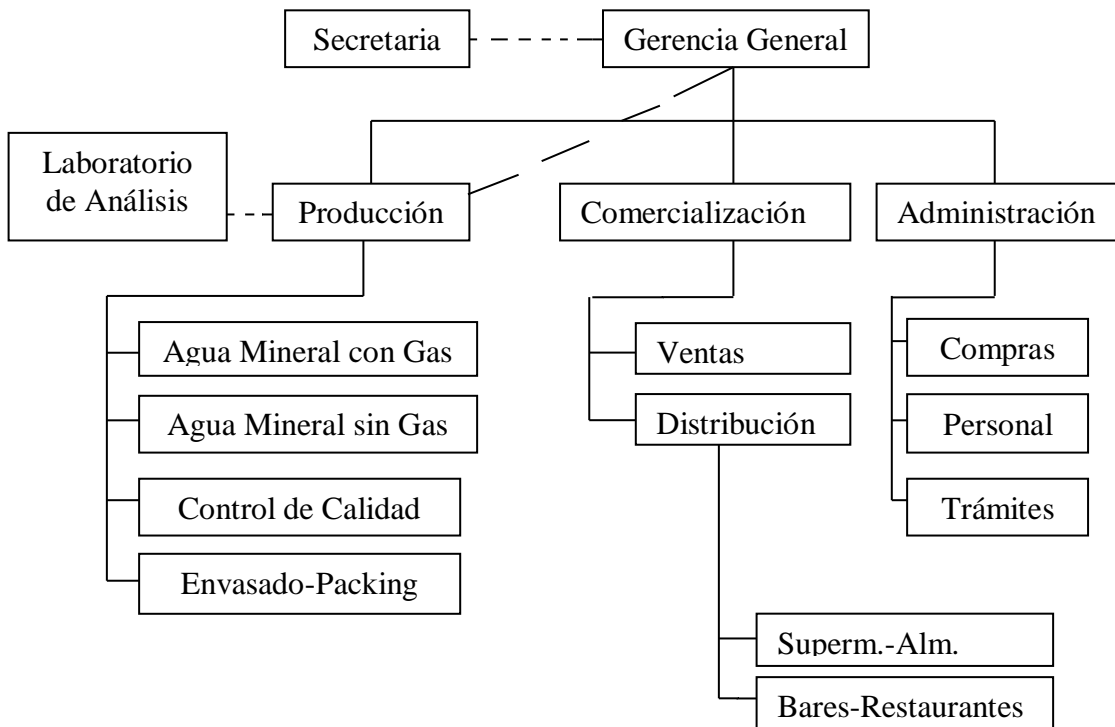
8° **Falta de Unidad de Mando:** Debería de haber un Gerente General que llevara adelante las funciones que le corresponde y no el Directorio de acuerdo a un funcionamiento propicio de la organización.

11° **Estructura Desequilibrada:** en toda la empresa existe una estructura desequilibrada debido a que en los distintos directorios hay más sectores que en otros.

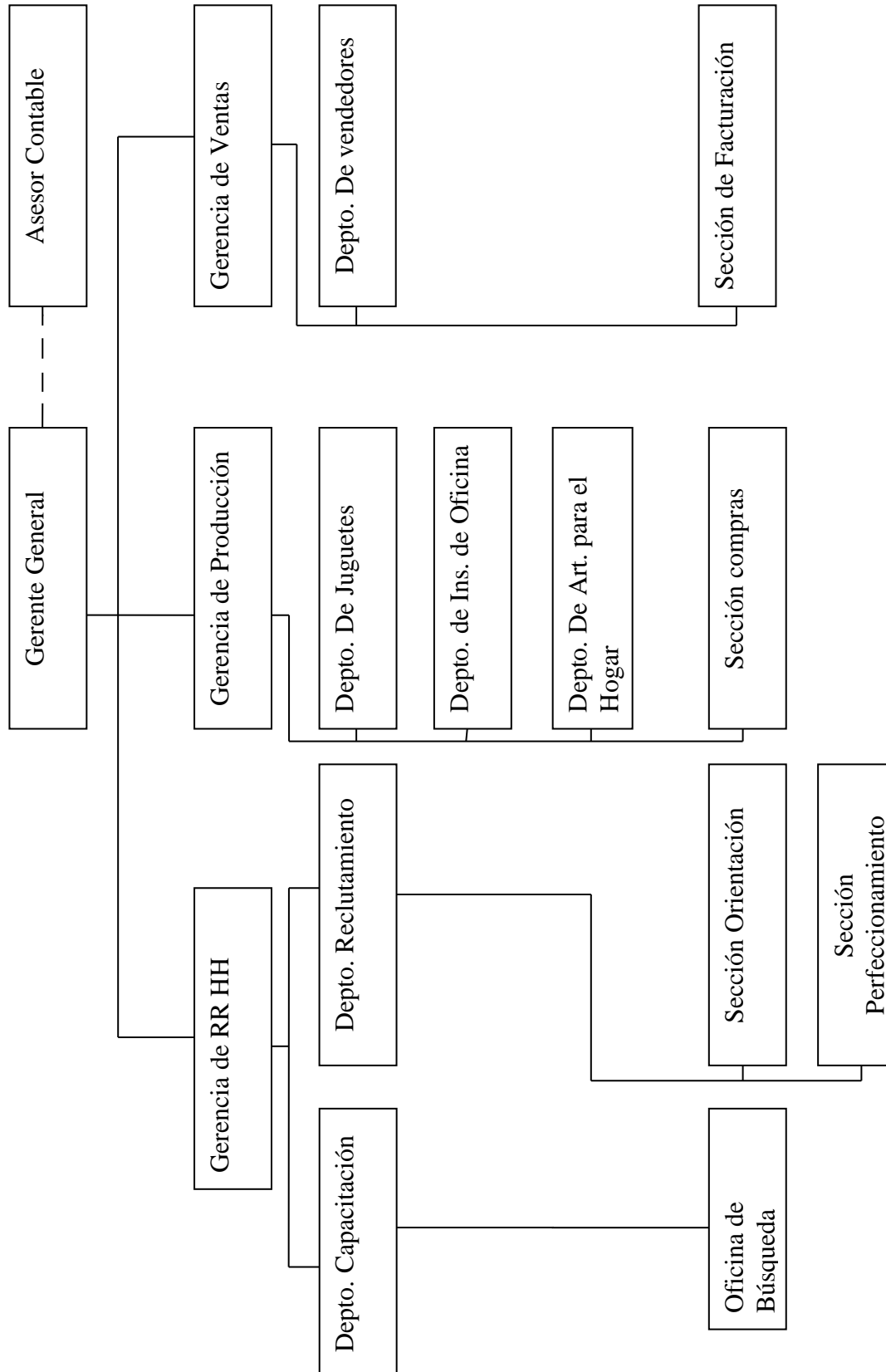
12° **Superposición de Funciones:** ya que en la planta de lácteos y en la de Chacinados se ocupan la supervisión de cargos iguales o similares secciones que es Depósito y Expedición.

4.4 Botellita S.R.L.:

- Confeccionar el organigrama.

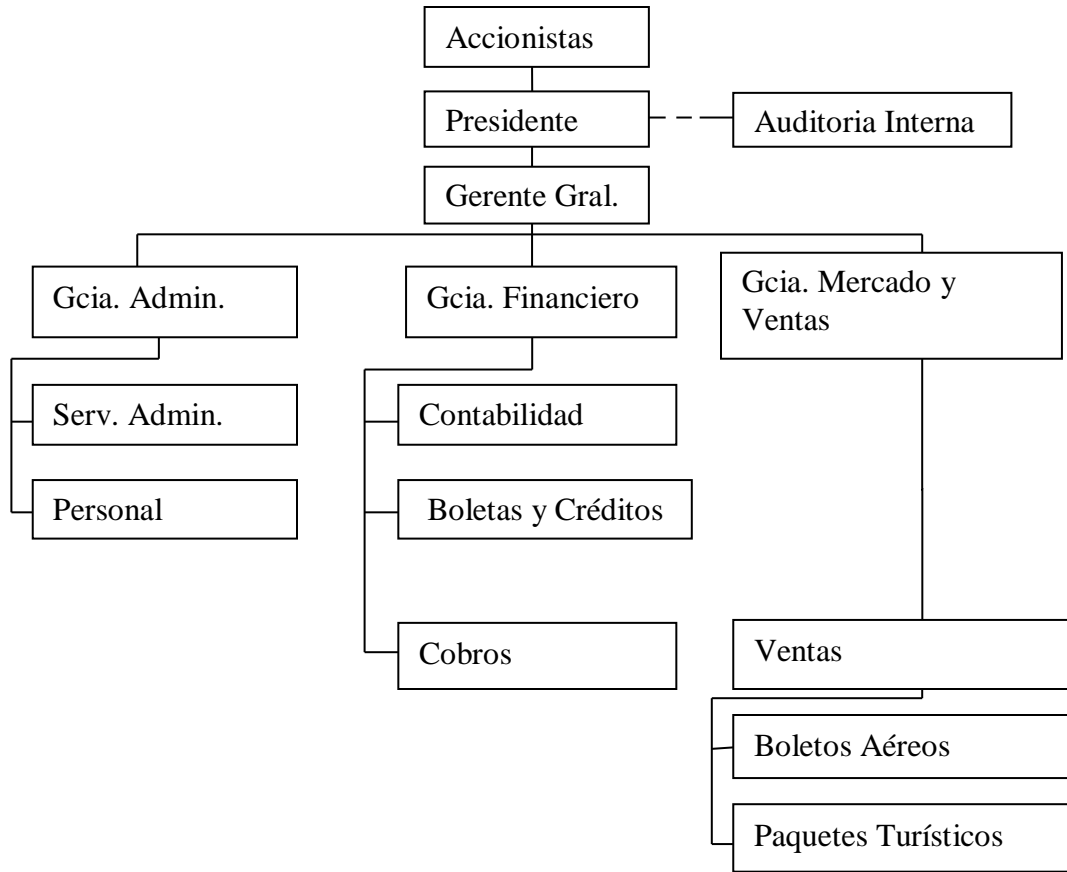


4.7 La empresa Sonrisas S.R.L.

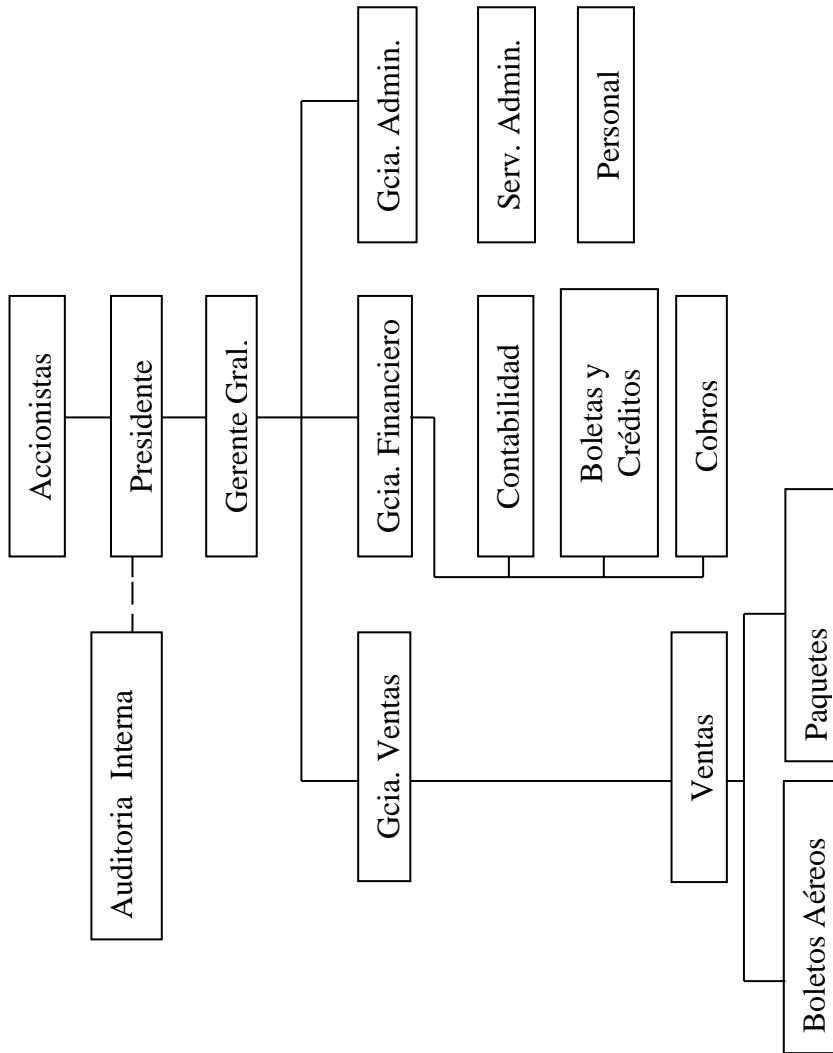


4.8 Empresa de agencia de viajes y turismo.

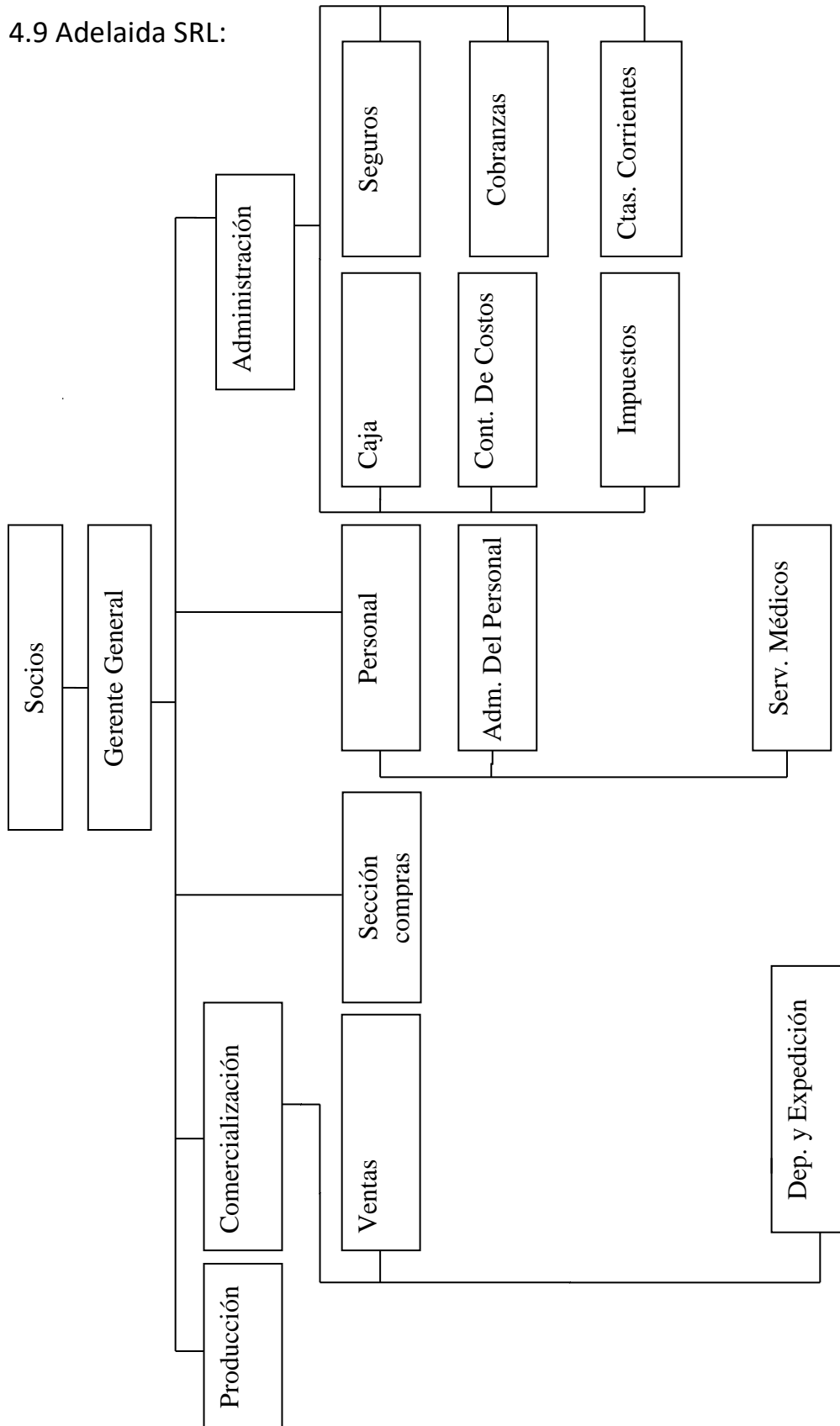
Organigrama Vertical



Organigrama Horizontal:



4.9 Adelaida SRL:



Bibliografía

- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 1999, 686 pp. (9-20)
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc-Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
- GARZA Treviño J.G. *Administración Contemporánea*, México, Alambra Mexicana.
- 1ª.2000 pp. 1032 (63-75)
- KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 10ª. Ed., pp.745. (62-74)
- RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.
- RODRÍGUEZ y Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración*, México, Thomsom, 4ª.ed.2003, 545 pp. (19-54)
- CHURI, Mónica; DOMINIK Miguel, RIVERO Javier, *Teoría de las Organizaciones*, Argentina, Mc-Graw Hill Interameciana. 1º Edición, 2004.
- UNNE Virtual facultad de Ciencias Económicas- Carrera Tecnicatura en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias .Unidad 4. Página 3-4.
- Apuntes de la Facultad de Ciencias Económicas. UNNE. 2012

WEB-GRAFÍA

- <http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3Pva2hWlr>
- <http://albertogessaedu.wix.com/economia#!material-didctico-org-empresas/cfzn>
-

INDICE

Presentación.....

Agradecimientos.....

Módulo I: El Proceso Administrativo y El Pensamiento Organizacional

Administración. Concepto.....

La organización en el Proceso Administrativo.....

Misión, Visión, Objetivos, Metas, Estrategias;

Definiciones básicas de una Administración.....

Etapas del Proceso Administrativo: Planificación.....

Dirección-Liderazgo.....

Control.....

La Administración y su enfoque interdisciplinario.....

Administración Pública y Privada.....

Actividades de Fijación.....

Módulo II: Estructura y Presentación Formal de las Organizaciones

Organigrama. Concepto.....

Metodologías de Elaboración.....

Requisitos para la elaboración.....

Aplicaciones.....

Transgresión a los Principios Organizacionales.....

Limitaciones.....

Estructura Orgánica. Características.....

Evolución y Tendencias.....

Relaciones Formales. Concepto.....

Tipo de Relaciones Formales: Lineal, Militar, Asesora o Staff.....

Autoridad Funcional.....

Manuales de Funciones. Concepto.....

Contenidos.....

Componentes.....

Ventajas.....

Limitaciones.....

Ejemplos de organigramas en distintas organizaciones.....

Actividades de Fijación.....

Módulo III: Organización Interna de las Estructuras Formales

Estructuras Formales.....

Estructura de la Organización. Concepto.....

Estructura.....

Procesos.....

Descentralización. Concepto.....

Procesos de Descentralización. Pasos.....

Delegación.....

Tipo de Centralización.....

Factores Determinantes.....

Comités. Concepto.....

Naturaleza.....

Ventajas.....

Limitaciones.....

Pautas para el buen uso del Comité.....

Dirección Superior.....

Asamblea de Accionistas.....

Directorio.....

Consejo Administrativo.....

Funciones del Directorio y del Consejo Administrativo.....

Atribuciones de la Gerencia General.....

Departmentalización. Concepto.....

Procesos.....

Tipos de departmentalizaciones.....

Por Funciones.....

Por Área Geográfica o Territorio.....

Por Tiempo.....

Por Cliente.....

Por Procesos o Equipos.....

Por Producto.....

Matricial.....

Por Números Puros o Simples.....

Actividades de Fijación.....

Módulo IV: Dinámica Organizacional

Función Comercial. Concepto.....

Características de la Función Comercial.....

Comercialización o Mercadotecnia.....

Objetivos.....

Investigación de Mercado.....

Tipos de Investigación de Mercado.....

Variables.....

Estrategias de Precios.....

Estrategias de Comunicación o Logística de Distribución.....

Estructura de los Canales de Distribución.....

Función de Producción. Concepto.....

Objetivos.....

Dimensión.....

Localización.....

Tecnología.....

Producción o Transferencia de Tecnología.....

Diseño del Producto y del Proceso.....

Planeamiento y Control de la Producción.....

Control de Calidad.....

Logística de Producción.....

Objetivos.....

Mercado Financiero.....

Función de la administración del Personal.....

Objetivos.....

Análisis de Puestos.....

Reclutamiento y Selección.....

Evaluación del Desempeño.....

Relaciones Laborales.....

Actividades de Fijación.....

Resolución de Organigramas.....

Bibliografía.....

Índice.....