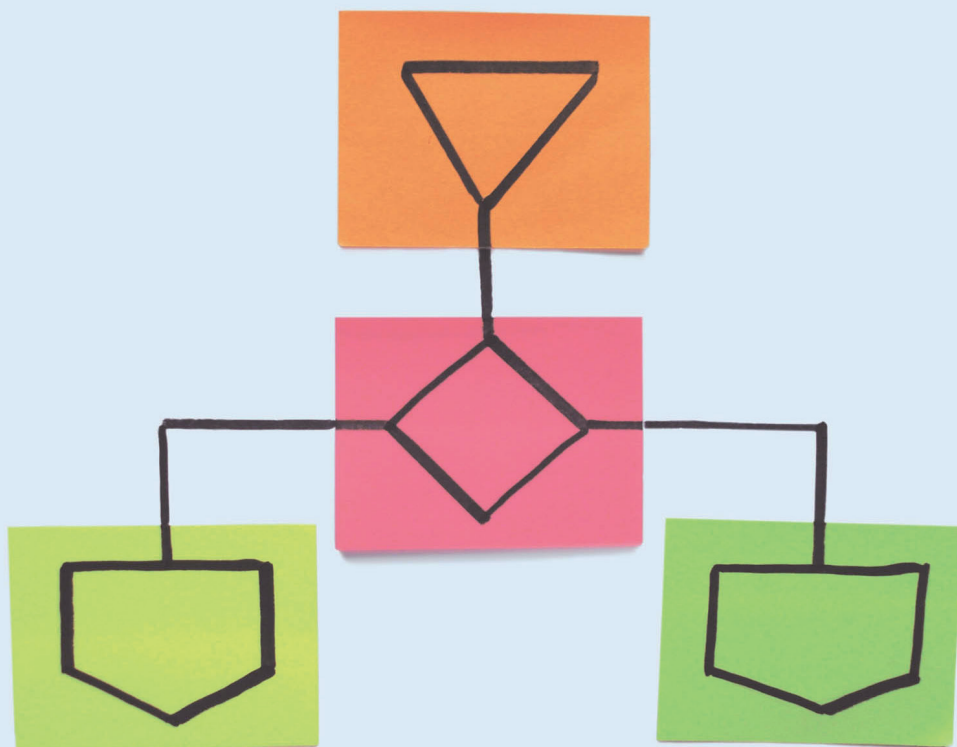


Otra forma de estudiar Administración

Sergio José Cavallo

Tercera edición



OTRA FORMA DE ESTUDIAR
ADMINISTRACIÓN

Tercera edición

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS



Universidad Nacional
de **Entre Ríos**

Rector

Andrés Sabella

Secretario de Extensión
Universitaria y Cultura

Roberto Ángel Medici

Directora EDUNER

María Elena Lothringer



»» EDUNER ««

OTRA FORMA DE ESTUDIAR
ADMINISTRACIÓN

Sergio José Cavallo

Tercera edición

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

650	Cavallo, Sergio José
CDD	Otra forma de estudiar Administración / Sergio José Cavallo. - 3a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2018. 144 p. ; 29 x 17 cm. (Colección Cátedra; 4)
	ISBN 978-950-698-419-9
	1. Administración de Empresas. 2. Organización. I. Título

Primera edición, 300 ejemplares, 2015.

Segunda edición, 500 ejemplares, 2016.

Directora de EDUNER: María Elena Lothringer

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: María Candela Suárez

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: Sin título. Gabriela Resett, 2014

© CAVALLO, Sergio José

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos

Entre Ríos, Argentina, 2018.

Facultad de Ciencias Económicas, Resolución C.D. N° 214/13

Queda hecho el depósito que marca la ley 11 723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.

Su infracción está penada por las leyes 11 723 y 25 446.

Eva Perón 24, E3260FIB

Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

eduner@uner.edu.ar

Impreso en Argentina

Colección Cátedra | Grado

ISBN 978-950-698-419-9

ÍNDICE

SÍNTESIS DE LA OBRA	15
Temas	16
Destinatarios de la presente publicación	16
OTRA FORMA DE ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN	17
Objetivos generales	19
A. Desarrollo del pensamiento lógico, reflexivo y crítico.....	19
B. Desarrollo de la creatividad.....	19
Contenidos	20
Estrategias metodológicas	20
1. Teoría constructivista	20
2. Espacio didáctico como espacio científico	21
3. Espacio didáctico como espacio de investigación	21
4. Espacio didáctico como espacio innovador	21
Actividades docentes	21
1. Mapas conceptuales	21
2. Material bibliográfico	21
3. Test de lectura	21
4. Trabajos prácticos	22
DISEÑO DE ESTRUCTURAS	23
Mapa conceptual	25
1. Estructura. Conceptos	25
2. Ventajas de contar con una estructura según Felipe Álvarez	25
3. Factores a considerar en su diseño.....	26
4. Estructuras formales, informales y reales.....	27
5. La Delegación.....	27
6. Descentralización	28

7. Departamentalización.....	28
8. Áreas funcionales básicas en una empresa	29
9. Áreas funcionales básicas en el sector público	31
10. Clases de organizaciones según el tipo de autoridad	31
11. Organigramas.....	32
12. El modelo ACME	38
Bibliografía sugerida	40
Bibliografía clásica recomendada.....	40
Test de lectura	41
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 1. Confección de un organigrama con siete gerencias.....	42
Trabajo práctico N° 2. Confección de un organigrama con seis gerencias.....	44
Trabajo práctico N° 3. Confección de un organigrama con cinco gerencias	46
Trabajo práctico N° 4. Confección de un organigrama con cuatro gerencias.....	48
Trabajo práctico N° 5. Confección de un organigrama con tres gerencias	50
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 6. Departamentalización mixta. Organigrama de una empresa en marcha	52
Trabajo práctico N° 7. Empresa Helados SRL. Análisis de un organigrama de una empresa en marcha	55
Análisis del organigrama de la empresa «Helados SRL»	58
1. Principio de unidad de mando	58
2. Definiciones precisas de los niveles jerárquicos.....	58
3. Funciones incompatibles	59
4. Precisiones en las funciones de líneas y de asesoramiento	60
5. Inadecuada asignación de funciones	60
Trabajo práctico N° 8. Confección de organigramas en el sector público	62
Trabajo práctico N° 9. Guía para analizar organigramas	64
MANUALES DE ORGANIZACIÓN	65
Mapa conceptual	67
1. Concepto de manuales	67
2. Contenidos de un manual	67
3. Ventajas	68
4. Limitaciones de su uso	68
5. Clasificación de los manuales según Alberto Lardent	68
6. Proceso de elaboración de un manual	68
7. Elementos a tener en cuenta en su confección según Felipe Álvarez	69
Bibliografía sugerida	69
Bibliografía clásica recomendada	69

Test de lectura	69
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico Nº 10. Proceso de elaboración de un manual de organización	71
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico Nº 11. Redacción de manuales	74
Gerente General	76
Gerente de Producción	79
Gerente de Comercialización.....	82
Gerente de Abastecimiento.....	85
Gerente de Administración	88
Gerente de Finanzas	91
Gerente de Personal	94
FORMULARIOS NO REGLADOS POR LEYES ESPECIALES	97
Mapa conceptual	99
1. Concepto de formulario según Alberto Lardent.....	99
2. Clasificaciones	99
3. Formularios no reglados por normas obligatorias.....	100
4. Principios a tener en cuenta en su confección.....	100
5. Partes de un formulario	102
Bibliografía sugerida	102
Bibliografía clásica recomendada.....	102
Test de lectura	103
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico Nº 12. Empresa Textil s.A. Clasificación de formularios	104
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico Nº 13. Diseño de formularios	105
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS	113
Mapa conceptual	115
1. Concepto de Manual de Procedimientos Administrativos	115
2. Utilidad	115
3. Normas IRAM	116
4. Estructura de los manuales de procedimientos.....	116
5. Cursogramas.....	116
6. Contabilización de los documentos.....	117
Bibliografía sugerida	117
Bibliografía clásica recomendada	117
Símbolos para la representación gráfica. Norma IRAM 34.501	118
A. Utilización de símbolos	118

B. Técnicas de diagramación	119
B.1. Orientación del diseño.....	119
B.2. Ubicación de los símbolos.....	119
B.3. Cruce de líneas	120
B.4. Entrada y salida de líneas.....	120
B.5. Leyendas	120
Test de lectura	120
Trabajos Prácticos en empresas en marcha	
Trabajo práctico N° 14. Manuales de procedimientos.....	121
Manual de procedimientos y cursograma de compras	122
Manual de procedimientos y cursograma de pagos	126
Manual de procedimientos y cursograma de venta contado	130
Manual de procedimientos y cursograma de ventas con crédito	134
Manual de procedimientos y cursograma de cobros	138
 AUTOR	 143

Muchos son los interrogantes que se hacen los empresarios al momento de organizar los recursos humanos y materiales de sus empresas para que ésta pueda cumplir con los fines previstos. ¿Qué tareas y qué área las deben realizar? ¿Cómo se delegan las tareas y la toma de decisiones? ¿Qué funciones debe cumplir cada miembro en la organización? ¿Qué responsabilidades asumen? ¿De quién deben recibir órdenes? ¿Quiénes son sus subordinados? ¿Quién lo reemplazará en caso de ausencia? ¿Qué condiciones voy a exigir para cubrir un puesto de trabajo en mi empresa? ¿Qué cambios puedo hacer en la actual estructura, que me resulta onerosa e ineficiente? Estas respuestas las encontrarán en el Capítulo II, en el que se desarrollan manuales de organización y organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Se presentan, además, modelos de organigramas, con siete, seis, cinco, cuatro y tres Gerencias, en los que las funciones básicas: Producción, Comercialización, Abastecimiento, Administración, Finanzas y Personal, se reubican, pero no desaparecen en las reestructuraciones. ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos de compras, de pagos, de ventas y de cobros? ¿Qué áreas de la empresa intervienen en cada procedimiento? ¿Qué formularios se utilizan en cada operatoria? La respuesta de estos interrogantes se encuentra en los Capítulos II y III, donde se estudian los manuales de procedimientos y en los cursogramas, que son sus representaciones gráficas.

Las teorías pedagógicas constructivistas nos indican que los saberes se deben construir y no transmitir. La enseñanza se expresa de manera indirecta (Temática que se aborda en el Capítulo I).

La «situación-problema» es propuesta por el docente, mientras que el modo de abordaje, los procedimientos y la resolución son realizados por los estudiantes.

Se encontrarán con las siguientes actividades: mapas conceptuales, bibliografía sugerida, test de lectura y trabajos prácticos.

Los prácticos plantean situaciones similares a las que los interesados se enfrentarán en su futuro campo laboral. Simulan trabajos que los profesionales de-

berán realizar en «empresas que inician actividades»: confección de manuales de organización, de organigramas, de manuales de procedimientos, de cursogramas y formularios no reglados por leyes especiales y recrean trabajos que serán encomendados por «empresas en marcha»; análisis y correcciones de manuales de organización, de organigramas, de manuales de procedimientos, de cursogramas y de formularios de uso interno. Incluye reflexiones sobre ética.

TEMAS

- Manuales de organización y organigramas.
- Formularios no reglados por leyes especiales.
- Manuales de procedimientos y cursogramas.

DESTINATARIOS DE LA PRESENTE PUBLICACIÓN

- Esta nueva alternativa para estudiar Administración fue realizada teniendo en cuenta los lineamientos generales del Plan de Estudios de las carreras de Contador Público Nacional y Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas, dependiente de la UNER. Se adecua a los contenidos prácticos de la asignatura de Administración General, correspondiente al Primer Año y cuenta con la aprobación del profesor a cargo de la Cátedra: Cr. Raúl Keller.
- El presente trabajo fue elaborado, además, contemplando los lineamientos generales del Plan de Estudios de la carrera Licenciatura en Administración dependiente de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la UADER y el perfil de sus egresados. Incluye temas previstos en la cátedra de Administración del segundo año y en la cátedra de Práctica Profesional «III» del tercer año de dicha carrera, de las cuales el infrascrito es Profesor Adjunto Ordinario y Profesor Adjunto Interino respectivamente.
- Pequeños y medianos empresarios interesados en organizar sus empresas.
- Estudiantes que cursan la asignatura Administración bajo la modalidad semi presencial.