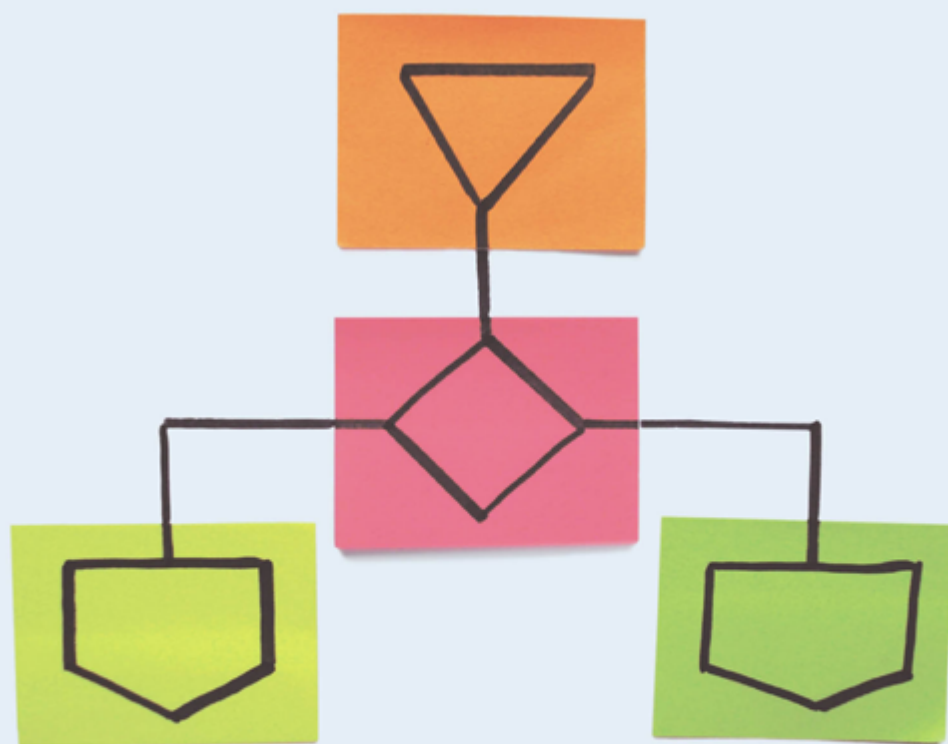


Otra forma de estudiar Administración

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



REUN

»» 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 N° 10. Proceso de elaboración de un manual de organización	71
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 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 N° 12. Empresa Textil S.A. Clasificación de formularios	104
Trabajos Prácticos en empresas que inician actividades	
Trabajo práctico N° 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

MAPA CONCEPTUAL

- Las teorías pedagógicas constructivistas sostienen que los saberes se deben construir y no transmitir. Asignan al docente un rol de orientador y modelador en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El presente trabajo no contempla el desarrollo de temas teóricos.
- El mapa conceptual debe ser completado a partir de la bibliografía sugerida.

1. ESTRUCTURA. CONCEPTOS

- «Es la articulación de los recursos de los que dispone una organización para cumplir con los objetivos establecidos». Recursos humanos y materiales. Miguel Ángel Vicente.
- «Estructura es la coordinación de la totalidad de los recursos que las organizaciones dispone para realizar sus fines». Héctor Álvarez.
- «Estructura es la herramienta que le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, por medio de una determinada disposición de sus recursos, lo cual le facilitará realizar las actividades y coordinar su funcionamiento». Jorge Roberto Volpentesta.
- «Estructura es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma». Alberto Lardent.
- «Estructura es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización». Janes Stoner.

2. VENTAJAS DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA SEGÚN FELIPE ÁLVAREZ

- Se obtiene una visión general de la organización.
- Se logra una Administración más eficiente.
- Facilita la delegación de autoridad y fija responsabilidades.

- Favorece los procesos administrativos: planificar, ejecutar y controlar.
- Evita improvisaciones y duplicidad de tareas.
- Es un medio para capacitar al personal.

3. FACTORES A CONSIDERAR EN SU DISEÑO

Factores Internos

Las estructuras deben ser diseñadas a medida de cada organización en particular, no existe un modelo de estructura que sea aplicable a todas, debemos estudiar las características específicas de cada empresa.

- *Forma jurídica de la Organización:* existen entes públicos o privados. Autónomos. Autárquicos. Sociedades o Empresas del Estado. SRL. SA. Cooperativas. Entes sin fines de lucros. Asociaciones. Fundaciones. Clubes. Congregaciones religiosas. Organizaciones no gubernamentales (ONG).
- *El tamaño de la Organización:* al momento de diseñar una estructura debemos tener presente que existen pequeñas, medianas y grandes. Estas últimas necesitan de grandes y complejas estructuras. Las pequeñas requieren pequeños y simples organigramas.
- *La actividad de las organizaciones:* cuando confeccionamos una estructura debemos saber a qué se dedicará la organización. Hay empresas industriales, comerciales, de servicios, agropecuarias, bancarias, de seguros, otras. Los diseños de los organigramas cambian según la actividad.
- *La disponibilidad de Recursos Humanos y materiales:* los organigramas deben diseñarse teniendo en cuenta los recursos de que dispone la organización: cantidad de empleados y capital a invertir.
- *Complejidad:* se da por tres factores:
 1. Descentralización: delegación en la toma de decisiones. Crecimiento vertical. Surgen los niveles jerárquicos.
 2. Departamentalización: delegación de tareas operativas. División del trabajo. Crecimiento horizontal.
 3. Dispersión geográfica: la empresa dispone de casa matriz y sucursales.

Factores Externos

- *Exigencias del contexto.* De acuerdo a un enfoque sistémico las organizaciones están insertas en un contexto, al cual controlan parcialmente y por quien son influidas.
- *Las estructuras deben ser dinámicas y adaptarse a los cambios del entorno:* sociales, culturales, económicos, tecnológicos, políticos, legales, otros; para poder crecer o subsistir. Ejemplos: cambios en los gustos y preferencias de los consu-

midores, innovaciones en la tecnología empleadas en los procesos productivos, actualizaciones legales, laborales, impositivos.

- Según Felipe Álvarez «Las estructuras están sujetas a un permanente ciclo de diseño y de rediseño».

4. ESTRUCTURAS FORMALES, INFORMALES Y REALES

La estructura real es la superposición de las estructuras formales e informales.

LA ESTRUCTURA FORMAL	LA ESTRUCTURA INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"> • Es diseñada por la empresa. • Está oficialmente reconocida por la organización, a través de una normativa (leyes, decretos, resoluciones). • Está bien definida la autoridad, la delegación, responsabilidad, la unidad de objetivo y de mando, la división del trabajo, la cadena de mando, el tramo del control. • Es explícita, visible en los Manuales de Organización, Organigramas, Manuales de Procedimientos y Cursogramas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No está diseñada por la organización, surge espontáneamente. • No está oficialmente reconocida por la empresa. • No está bien definida la autoridad, la responsabilidad. • Los objetivos son del grupo. • Las normas de actuación, el poder y la cohesión emanan del grupo. • Es implícita, oculta, está presente en los grupos y líderes informales, en el nepotismo y la simonía.

5. LA DELEGACIÓN

- El hombre tiene capacidades racional y física limitadas, no puede tomar todas las decisiones y no puede realizar todas las tareas que una gran empresa necesita.

Por ello en una organización se delegan:

1. La capacidad de decidir, que se denomina descentralización.
2. La realización de tareas operativas, llamada departamentalización.

- El proceso de Delegación implica:
 1. *Determinar resultados esperados.* Para lograr los objetivos establecidos por la organización se deben fijar planes y metas.
 2. *Asignar tareas de un superior a un subordinado.* El Gerente General encomienda labores a los Gerentes de Producción, de Comercialización, de Administración, de Finanzas, de Compras, de Personal.
 3. *Delegar autoridad.* El Gerente General da autoridad a los Gerentes de Producción, de Comercialización, de Administración, de Finanzas, de Compras, de Personal, para que puedan cumplir las tareas encomendadas.
 4. *Asignar y exigir responsabilidad.* La responsabilidad no se delega, es inherente a cada cargo. Por ejemplo, el Gerente General es responsable por todas

las actividades de la empresa ante el Directorio, a pesar de que haya delegado actividades en los distintos Gerentes. De igual modo, los Gerentes de Producción, Comercialización y de Administración son responsables por las tareas que se realizan en su área, ante el Gerente General, no obstante haber delegado tareas a los distintos Jefes de Departamentos.

6. DESCENTRALIZACIÓN

- Cuando una organización crece, un empresario no puede tomar todas las decisiones, por lo que tiene que delegar la capacidad de decidir a otros individuos.
- Se da cuando se asignan funciones directivas a los distintos miembros de la organización, quienes con un determinado grado de autoridad y responsabilidad toman las decisiones correspondientes a su jerarquía. *Alta dirección*: se toman decisiones institucionales o estratégicas, no programadas en estado de incertidumbre. Se establecen los objetivos y las políticas. *Direcciones medias*: se toman decisiones directivas, medianamente programadas y en estado de riesgo. Se elaboran los presupuestos y los *mandos medios* toman decisiones técnicas, programadas en estado de certidumbre. Se establecen programas y metas.
- Se produce un crecimiento vertical de la organización; surgen los distintos niveles jerárquicos: gerencias, departamentos, divisiones, secciones, oficinas.
- *Las estructuras centralizadas* se caracterizan por un alto grado de concentración de la capacidad de decidir en los niveles superiores. *Ventajas*: concentración en los objetivos organizacionales y mayor facilidad en la coordinación de actividades de la organización.
- *Las estructuras descentralizadas* se identifican por un alto grado de delegación en la capacidad de decidir en los niveles inferiores. *Ventajas*: las decisiones se toman con mayor rapidez. Mayor participación de los miembros de la organización. *Capacitación*: se forma personal con capacidad de tomar decisiones. *Inconvenientes*: pérdidas en la coordinación de las distintas decisiones.

7. DEPARTAMENTALIZACIÓN

- «Es el proceso que permite sectorizar los objetivos, las actividades, los procesos, el personal y los recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización». Raúl Solana.
- «Es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, divisiones, secciones». Alberto Lardent.
- Se da el crecimiento horizontal de la organización.

- Es agrupar los puestos de trabajo en grupos homogéneos de acuerdo con ciertos criterios:

1. *Por funciones*: se agrupan las tareas de una empresa de acuerdo a las funciones básicas: producción, comercialización, administración, finanzas, compras, personal. *Ventajas*: muestran las funciones básicas de una organización. Simplifica la capacitación.

2. *Por procesos*: se reúnen las tareas respetando el proceso productivo. Por ejemplo, en la actividad textil: departamentos de hilado, tejidos, teñido, confecciones. En una fábrica de muebles: departamentos de corte de maderas, armado de muebles, lustrado. En una empresa que elabora jugos: departamentos de selección de frutas, lavado, exprimido, envasado y pasteurizados. *Ventaja*: favorece la especialización.

3. *Por productos*: se da cuando una empresa produce y vende varios productos. En tal caso crea centros de costos por productos. Ejemplos: calefones, cocinas, calefactores. *Ventajas*: se concentran los esfuerzos en el producto.

4. *Por áreas geográficas*: las organizaciones deciden producir y vender distintas regiones geográficas o cuando se dispone de una casa matriz con sucursales. *Ventaja*: mayor autonomía en la región para tomar decisiones.

5. *Por tipo de cliente*: el Departamento comercial puede decidir comercializar al por mayor o al por menor.

6. *Mixta*: es frecuente que las empresas utilicen simultáneamente más de un criterio de departamentalización. Ejemplo: en la Gerencia de Producción aplican departamentalización por procesos. En la Gerencia Comercial, departamentalización por producto, por tipo de cliente y por zona geográfica, y en la Gerencia de Administración, departamentalización por funciones.

8. ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS EN UNA EMPRESA

Se describen los puestos de trabajo y se agrupan por áreas funcionales básicas, que son según Joaquín Rodríguez Valencia «cada una de las áreas de actividad homogénea en que se divide la organización, a fin de cumplir con sus objetivos».

Las áreas funcionales básicas, son esenciales, vitales, no pueden faltar en una organización, están descriptas en los Manuales de Organización y en los Organigramas.

Ellas son:

Área de producción:

- > Ingeniería de fábrica.
- > Compras.

- > Planeamiento y control de la producción.
- > Recepción y almacenamiento de materiales. Control de las existencias.
- > Fabricación.
- > Control de calidad.

Área de comercialización:

- > Investigación de mercado.
- > Publicidad.
- > Promoción de ventas.
- > Planeamiento de ventas.
- > Fijación de políticas de ventas.
- > Operaciones de ventas.
- > Determinar canales de distribución.

Área de administración:

- > Contabilidad.
- > Registros contables.
- > Liquidaciones de remuneraciones.
- > Liquidaciones de impuestos.
- > Costos.
- > Control presupuestario y de gestión.

Área de finanzas:

- > Finanzas: Planeamiento financiero.
- > Tesorería.
- > Créditos y cobranzas.
- > Inversiones.

Administración de personal:

- > Selección e Incorporación de personal.
- > Capacitación de los recursos humanos.
- > Administración de legajos. Categorización. Incentivos.
- > Control de horarios. Sanciones.
- > Servicios para empleados: Servicios médicos. De higiene y seguridad.

De conformidad a la importancia de la empresa, estas áreas funcionales básicas pueden ser: Gerencias, Departamentos, Divisiones o Secciones.

Ejemplo: Área funcional de personal.

- > En la gran empresa es usual la Gerencia de recursos humanos.

- > En la mediana empresa, la función de recursos humanos la desempeña un Departamento, que dependa de la Gerencia de Administración.
- > En la pequeña empresa, la función de personal puede ser desempeñada por una División, que dependa del Departamento Administrativo.

Ejemplo: Área funcional de compras.

- > En la gran empresa es común la Gerencia de compras o Suministros.
- > En la mediana empresa, la función de compras la desempeña un Departamento, que dependa de la Gerencia de producción.

9. ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Se describen en los «Manuales de funciones» y «Organigramas» del sector público.

La siguiente enumeración no es taxativa, depende de los gobiernos (nacionales, provinciales o municipales): Acción Social, Salud, Educación, Justicia, Seguridad, Economía, Obras y Servicios Públicos.

10. CLASES DE ORGANIZACIONES SEGÚN EL TIPO DE AUTORIDAD

a) Con autoridad lineal

- Según Fayol, en un sentido estricto, la Unidad de Mando dispone que «cada operario debe recibir órdenes de un único superior.»
- Este principio genera estructura de tipo piramidal, en cuyo vértice superior se encuentra la máxima autoridad.
- En un sentido amplio, la Unidad de Mando establece que en todas las organizaciones debe existir una autoridad de orden superior que solucione los problemas de los niveles inferiores.
- Este principio está presente en todas las organizaciones, ya sean *públicas* o *privadas*, con y sin fines de lucro.

b) Con autoridad asesora

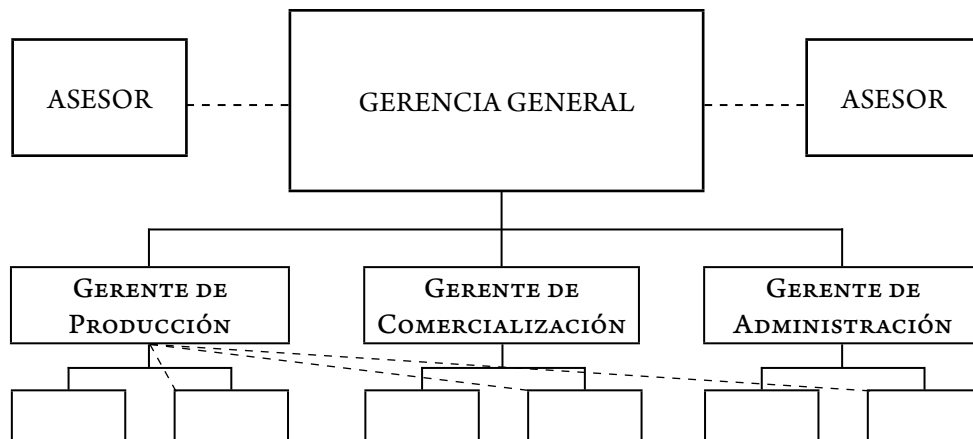
- Los asesores son profesionales: abogados, contadores, economistas, otros, contratados por las empresas, para que emitan una «opinión especializada» sobre temas de su competencia.
- Sus informes no son vinculantes ni obligatorios para las sociedades que los consultan.
- Los asesores en la empresa no toman decisiones.
- En los organigramas se indica su vinculación con líneas punteadas.

c) Con autoridad funcional

- Taylor sostenía el principio de autoridad funcional por el cual «cada operario recibía tantas órdenes como especialistas existían en la organización»: Gerente General, Gerente de Producción, Gerente Comercial, Gerente de Administración, Gerente de Personal.
- Si bien este principio tiene vigencia, genera muchos conflictos en la práctica, que deben ser solucionados por la autoridad superior.
- Por ejemplo: un administrativo para solicitar licencia necesita el consentimiento del Gerente de Administración y del Gerente de Recursos Humanos, quienes pueden o no estar de acuerdo.

d) La organización mixta

Con autoridad lineal, con autoridad asesora y con autoridad funcional:



11. ORGANIGRAMAS

a) Concepto

«El organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización». Raúl Saroka.

b) Uso de los organigramas

INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO	INSTRUMENTO DE ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica a los integrantes de la organización (dueños y empleados) y a terceros (bancos, entidades financieras, proveedores, otras empresas interesadas en comprar la sociedad o fusionarse) cómo se encuentra organizada la misma. • Visión global de la organización. • Brinda mucha información en poco tiempo. • Informan a cada miembro su posición relativa dentro de la estructura y sus posibilidades de ascenso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de unidad de mando. • Relaciones de dependencias confusas. • Superposición de funciones. • Inadecuada asignaciones de funciones. • Funciones incompatibles. • Confusión sobre el tipo de autoridad lineal, asesora, o funcional. • No respeto en los niveles jerárquicos. • Alcance del control amplio. • Técnicas de diagramación inadecuadas. • No cumplimiento de las Normas IRAM.

c) Limitaciones de los organigramas

- No muestran las relaciones informales.
- Exigen una actualización permanente. El organigrama es dinámico, no estático. Hay factores que afectan a la empresa y que deben tenerse presente. «Es conveniente adecuar la estructura formal en función de la estructura informal, o al menos rediseñarla, de modo que no resulten conflictivas». Ricardo Solana.
- Su confección es onerosa para las pequeñas empresas.

d) Principios a tener en cuenta en la confección

d1. Unidad de mando: Fayol

d2. Definiciones precisas de los niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos en una organización son: a) Directores. b) Gerencias. c) Departamentos. d) Divisiones. e) Secciones. f) Oficinas.

Cada jerarquía tiene asignadas sus funciones, su autoridad, su responsabilidad y nivel remuneratorio, los que van disminuyendo de acuerdo a los Niveles Jerárquicos.

Todos los Gerentes tienen la misma autoridad, responsabilidad y nivel salarial por las funciones asignadas, los cuales son superiores a los Jefes de Departamentos.

Estos tienen el mismo nivel de autoridad, responsabilidad y nivel salarial por las funciones encomendadas. Ellos son inferiores a los Gerentes y superiores a los Jefes de Divisiones.

A los Jefes de Divisiones se les asignan el mismo nivel de autoridad, responsabilidad y nivel salarial por las funciones encomendadas, que son inferiores a los Jefes de Departamento y superiores a los Jefes de Secciones.

d3. Funciones incompatibles

El correcto diseño de una estructura organizativa debe permitir que cada área actúe de forma independiente y que pueda ser controlada por las restantes.

Un mismo sector no debe desarrollar actividades incompatibles, por cuanto se estarían vulnerando los sistemas de control interno.

- > Comprar y pagar.
- > Vender y cobrar.
- > Liquidar y pagar sueldos.
- > Liquidar y pagar impuestos.
- > Cobrar y pagar.
- > Comprar y vender.
- > Funciones del Tesorero y funciones del Contador.

Las funciones incompatibles no se cumplen en empresas unipersonales.

d4. Precisiones en las funciones de líneas y de asesoramiento

d5. Alcance del control

- > Es la cantidad de personas que un Jefe puede dirigir y controlar eficientemente.
- > Se indica en la parte inferior derecha del entegrama.
- > Cabe recordar que el alcance del control en los niveles superiores es más acotado, por cuanto los problemas son mayores.
- > Por ejemplo: el alcance del control de un Gerente General puede ser 6, 5, 4 ó 3, según la cantidad de gerencias que tenga a su cargo.
- > El alcance de control en los niveles inferiores es más amplio, por cuanto las problemáticas son menores. Vgr. Un Jefe de taller puede llegar a dirigir y supervisar a 30 ó 40 operarios.

e) Técnicas de diagramación

e1. Contenido de los rectángulos

El nombre de la función:

- > Debe indicar el nombre del cargo.
- > Se deben evitar las abreviaturas, por cuanto los entegramas deben proporcionar información clara y precisa.
- > Si bien algunos autores consideran que se puede incorporar, además, el nombre del o los responsables, otros autores (considerando que los cargos son permanentes y los funcionarios son periódicos) no lo aconsejan, por cuanto la dinámica de la actividad empresarial los torna rápidamente obsoletos.

• *El alcance del control:*

Codificación del cargo:

- > Una vez diseñado el diagrama de estructura se puede asignar un código a cada uno de los puestos o funciones que se representan.
- > Se indica en la parte inferior izquierda del entegrama.
- > Por ejemplo: a la Gerencia General le corresponde el código 01, a la Gerencia de Producción el 02, a la Gerencia de Comercialización el 03, a la Administrativa el código 04, a la Gerencia Financiera el 05 y a la Gerencia de Recursos Humanos le corresponde el 06.
- > Esto tiene por finalidad obtener información en tiempo real de cada una de las áreas de la empresa, lo que se logra con una buena codificación y un buen programador informático. Por ejemplo: si el empresario desea conocer los gastos en que ha incurrido alguna de sus Gerencias, sólo le bastará digitar el código del cargo en su sistema operativo para acceder a dicha información.

Codificación presupuestaria:

- > Otras firmas optan por la utilización de la codificación presupuestaria, que tendrá la misma finalidad, obtener información en tiempo real de la ejecución de las diferentes partidas presupuestarias, utilizando un sistema informático adecuado.
- > Por ejemplo: el Presupuesto de la provincia de Entre Ríos prevé para la partida de Personal, el código 01, el código 02 para Bienes de Consumo, el 03 para Gastos en Servicios y el 04 para Bienes de Capital.
- > Las codificaciones se indican en el centro del margen inferior del rectángulo.

• *Tamaño de los rectángulos: las Normas IRAM establecen que:*

- > Los entegramas deben ser graficados de tal modo que la base del rectángulo sea el doble de su altura.
- > El tamaño de los rectángulos debe estar en relación directa con los niveles jerárquicos.
- > Los rectángulos superiores expresan una posición de autoridad sobre los rectángulos ubicados más abajo.
- > Todos los rectángulos de un mismo nivel deben tener las mismas dimensiones y los entegramas de los niveles inferiores deben graficarse en un tamaño menor.
- > Las Gerencias deben graficarse a un tamaño mayor que los Departamentos.
- > Los Departamentos deben graficarse a un tamaño mayor que las Divisiones.
- > Las Divisiones deben graficarse a un tamaño mayor que las Secciones.

e2. Extensión de los organigramas:

- > Se deben evitar los organigramas extensos. Se sugiere hacer uso de organigramas sectoriales.
- > En este aspecto se recomienda evitar: entrecruzamiento de líneas, utilización de varios colores, sombreado de los rectángulos, información ajena a la estructura, utilización de otros símbolos que no sean los rectángulos y líneas, respetando las Normas IRAM.
- > Simplicidad en la información que brinda: evitar palabras confusas o ambiguas. Ejemplo: Departamento, Elaboración o Manufactura, dichos términos son sinónimos porque hacen referencia a la misma actividad. Por lo tanto, se debe optar por uno de los ellos para no generar confusión.

e3. Equilibrio:

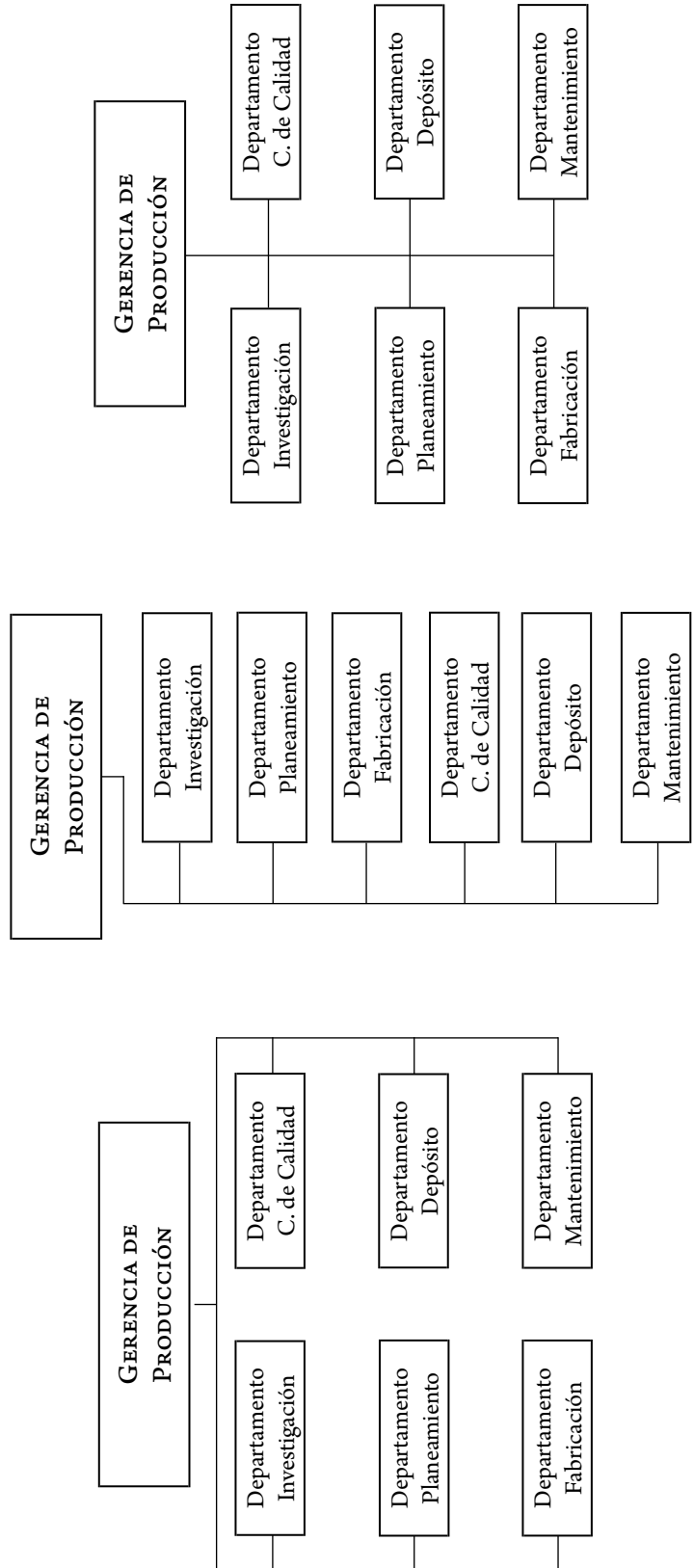
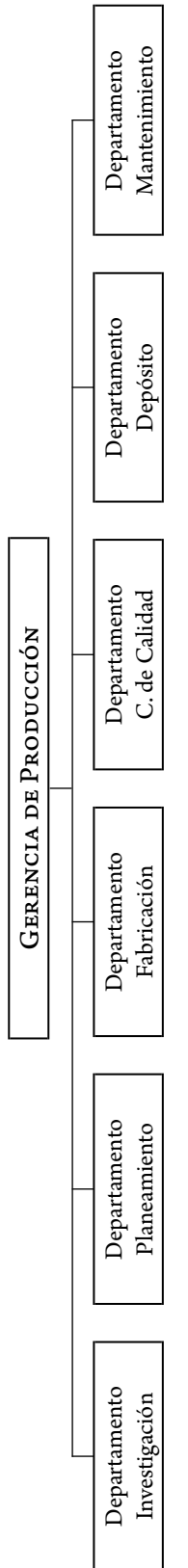
Los rectángulos deben distribuirse de forma tal que muestre un diagrama simétrico respecto de un eje.

e4. Líneas:

- > Las líneas se dibujan en sentido horizontal cuando vinculan áreas de un mismo nivel jerárquico, o vertical cuando conectan rectángulos ubicados en distintos niveles jerárquicos.
- > Deben formar, al cortarse, ángulos de 90°.
- > Salen siempre del punto medio del lado inferior del rectángulo de mayor nivel y arribar al punto medio del lado izquierdo, derecho o superior del rectángulo de menor nivel.
- > Las líneas de conexión son de trazo continuo y las que vinculan la organización con Asesorías se grafican con trazos discontinuos.
- > Las relaciones funcionales en las empresas también se grafican con trazos discontinuos.

- *Representaciones gráficas equivalentes*

• Representaciones gráficas equivalentes



12. EL MODELO ACME

ETAPAS:

A) Determinar

los objetivos

- Obtener Información.
- Planificar.
- Decidir.

B) Lograr

los objetivos

- Organizar.
- Comunicar.
- Motivar.

C) Medir

los resultados

- Medir.
- Evaluar.
- Controlar.

ÁREAS

El Modelo incluye 7 Áreas: 4 Operativas y 3 de Servicios.

a) Áreas operativas:

♦ *Investigación y desarrollo*

- > Investigación: de nuevos productos y de nuevos procesos productivos.
- > Desarrollo: de nuevas técnicas y de nuevos productos.
- > Ingeniería de productos.

♦ *Producción*

- > Ingeniería de fábrica. Métodos de trabajos. Fijación de estándares.
- > Compras: Identificación y selección de proveedores. Evaluación de las cotizaciones.
- > Planeamiento y control de la producción.
- > Recepción y almacenamiento de materiales.
- > Fabricación.
- > Control de Calidad.

♦ *Comercialización*

- > Investigación de mercado.
- > Publicidad.
- > Promoción de ventas.
- > Planeamiento de ventas.
- > Fijación de políticas de ventas.
- > Presupuestos ventas.
- > Operaciones de ventas.
- > Distribución física.

♦ *Finanzas y control*

- > Finanzas: Planeamiento financiero. Tesorería. Créditos y Cobranzas.

- > Control: Contabilidad. Costos. Auditoría. Control Presupuestario y de Gestión.

b) Áreas de servicios

- *Secretaría y legales*
- *Administración de personal*
 - > Selección, incorporación de personal.
 - > Planeamiento y desarrollo de los recursos humanos.
 - > Capacitación.
 - > Administración de sueldos y jornales.
 - > Legajos. Categorización. Incentivos. Control de horarios. sanciones.
 - > Servicios para empleados: Servicios médicos, de higiene y seguridad.
- *Relaciones externas*
 - > Representación de la empresa en entes públicos y privados.

FORMAS USUALES DE REPRESENTACIÓN

- 1) Vertical.
- 2) Horizontal.
- 3) AFNOR.





BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- ALBERTI, DENDA, DOBRY-DOVAL, GILLI, KENT, OLMEDO, SCHULMAN (2005).
Administración. Editorial: Docencia. Cap. x.
- ÁLVAREZ, Héctor (2007). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*.
Editorial: Eudecor. Caps. ix y x.
- CHIAVENATO, Idelberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.
Editorial: Mc. Graw hill. Caps. VIII y IX.
- LARDENT, Alberto (2001). *Sistema de información para la gestión empresarial- planeamiento, tecnología y calidad*. Editorial: Prentice Hall. Caps. II y III.
- LAROCCA, Héctor A. et al. (2001). *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro*.
Ediciones Macchi. Cap. IV.
- MINTZBERG, Henry (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo.
Caps. I y v.
- PAULONI, Norma et al. (2011). *El proceso administrativo*. Editorial Haber. Caps.
v y VII.
- RODRÍGUEZ, Valencia (2003). *Introducción a la administración con un enfoque de sistema*.
Editorial: Thomson. Caps. VI, VII, XV al XIX.
- VICENTE, Miguel Ángel et al. (2008). *Principios fundamentales para la administración
de organizaciones*. Editorial: Pearson. Cap. III.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto (2007). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*.
Editorial: Osmar D. Buyatti. Caps. VI y VII.

BIBLIOGRAFÍA CLÁSICA RECOMENDADA

- GÓMEZ FULAO, J.C. et al. (1999). *Sistemas administrativos. Estructuras y procesos*. Macchi.
Capítulos XI, al XV.
- LARDENT Alberto et al. (1984). *Técnicas de organización, sistema y métodos*. Editorial:
club de estudio. Edición /84. Caps. III y IV.
- PEREL, Vicente et al. (1996). *Administración general*. Editorial Macchi. Cap. v.



TEST DE LECTURA

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Concepto de estructura organizativa. | <input type="checkbox"/> Explícite las ventajas y las desventajas de una organización centralizada. |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los factores que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar una estructura? | <input type="checkbox"/> Desarrolle las ventajas y los inconvenientes de una organización descentralizada. |
| <input type="checkbox"/> ¿Las estructuras son estáticas? | <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los criterios más usuales para proceder a una departamentalización? |
| <input type="checkbox"/> Desarrolle los conceptos de estructura formal, estructura informal y estructura real. | <input type="checkbox"/> Explique el funcionamiento de las estructuras: lineales o militares, con autoridad asesora y con autoridad funcional. |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué características tienen las estructuras formales e informales? | <input type="checkbox"/> Identifique las áreas de una empresa. |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué es la diferenciación horizontal en una organización? | <input type="checkbox"/> Explique las etapas del modelo ACME. |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué es la diferenciación vertical en una empresa? | <input type="checkbox"/> Enumere áreas funcionales básicas en el sector público. |
| <input type="checkbox"/> Defina los siguientes conceptos: delegación, descentralización y departamentalización. | |



TRABAJOS PRÁCTICOS EN EMPRESAS QUE INICIAN ACTIVIDADES

TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 1. CONFECCIÓN DE UN ORGANIGRAMA CON SIETE GERENCIAS

ENUNCIADO

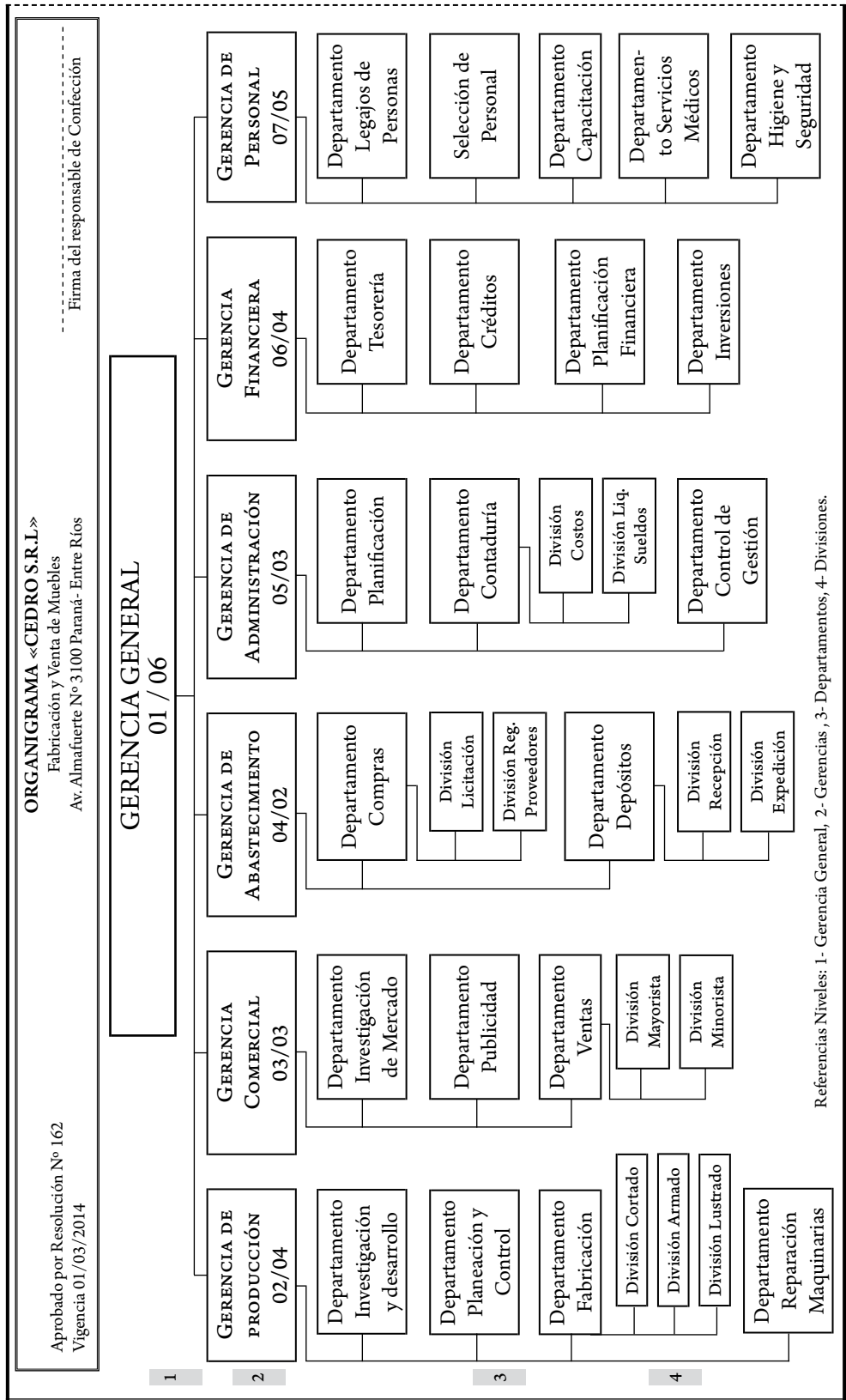
Ud. ha sido contratado por la firma «CEDRO S.R.L.», ubicada en la Avenida Almafuerte N° 3100 de la ciudad de Paraná, que se dedicará a la fabricación y comercialización de muebles para que realice la organización administrativa.

ACTIVIDAD

- a) *Analizar las funciones de cada una de sus áreas.*
- b) *Proponga un organigrama con los criterios de departamentalización que se indican a continuación:*
 - > Gerencia general.
 - > Gerencia de producción: Departamentalización por función y por proceso productivo.
 - > Gerencia de comercialización: Departamentalización por función y por tipo de cliente.
 - > Gerencia de abastecimiento: Departamentalización por función.
 - > Gerencia administrativa. Departamentalización por función.
 - > Gerencia financiera. Departamentalización por función.
 - > Gerencia de personal. Departamentalización por función.
- c) *¿Qué principios tendría en cuenta al diagramar el organigrama?*
- d) *¿Qué técnicas de diagramación utilizaría al confeccionar la gráfica?*
- e) *Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.*

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTE
Gerente General	\$11.000,0	1	\$11.000.-
Gerentes	\$10.000,0	6	\$60.000.-
Departamentos	\$9.000,0	21	\$189.000.-
Divisiones	\$8.000,0	11	\$88.000.-
Empleados-Obreros	\$7.000,0	10	\$70.000.-
TOTAL		49	\$418.000.-

- f) *Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visio, Excel o Word. Diagram.ly.*



TP**TRABAJO PRÁCTICO Nº 2. CONFECCIÓN DE UN ORGANIGRAMA CON SEIS GERENCIAS****ENUNCIADO:**

Ud. ha sido contratado por la firma «ELECTRODOMÉSTICOS S.R.L» ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Paraná, que se dedicará a la fabricación y comercialización de electrodomésticos para que confeccione su Organigrama.

ACTIVIDAD:

a) *Analice las funciones de cada una de sus Gerencias, Departamentos, Divisiones, Secciones y Oficinas.*

b) *Confeccione un organigrama que prevea los criterios de departamentalización que se indican a continuación:*

- > Una gerencia general.
- > Una gerencia de producción: Departamentalización por función y por producto.
- > Una gerencia de comercialización: Departamentalización por función y por tipo de cliente.
- > Una gerencia de abastecimiento: Departamentalización por función.
- > Una gerencia administrativa: Departamentalización por función.
- > Una gerencia financiera: Departamentalización por función.

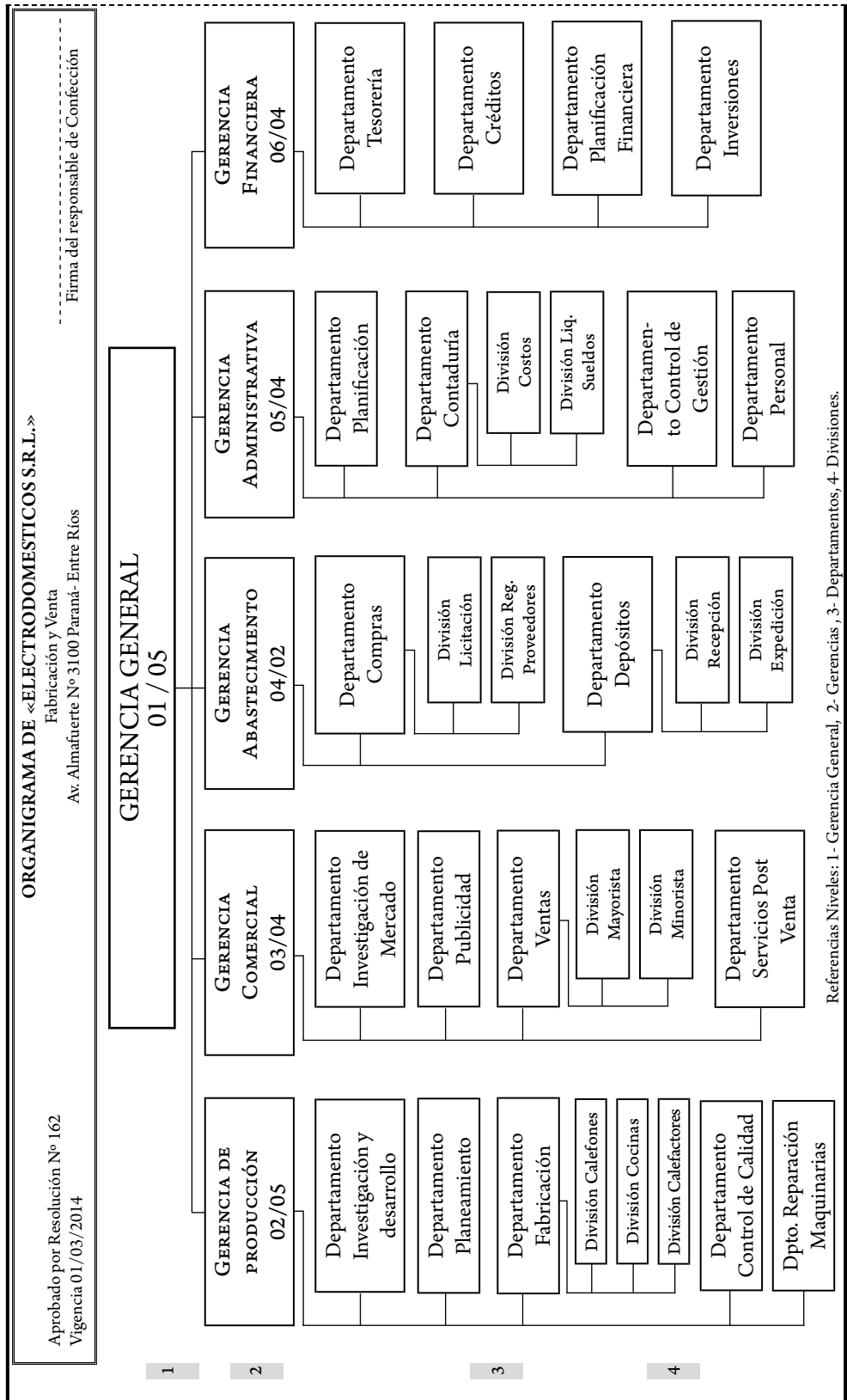
c) *Concepto de estructura organizativa.*

d) *¿Cuáles son los principios a los que debe responder la estructura organizativa?*

e) *Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.*

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTE
Gerente General	\$11.000,0	1	
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados-Obreros	\$7.000,0	8	
TOTAL			

f) *Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visio, Excel o Word. Diagram.ly.*



TP

TRABAJO PRÁCTICO Nº 3. CONFECCIÓN DE UN ORGANIGRAMA CON CINCO GERENCIAS

ENUNCIADO:

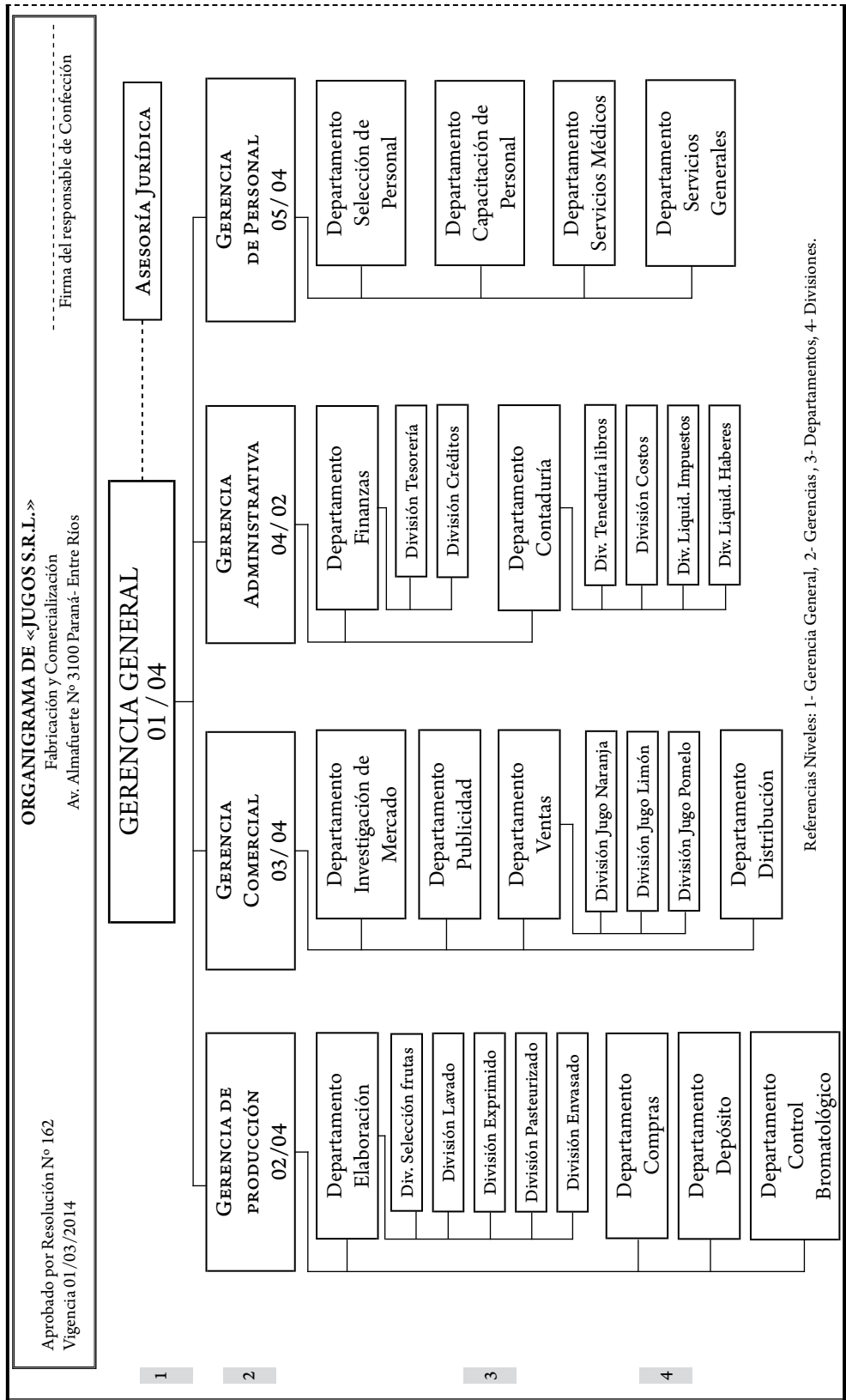
Usted ha sido contratado por la firma «JUGOS S.R.L.», ubicada en la Avenida Estrada Nº 523 de la ciudad de Concordia, Entre Ríos; que se dedicará a la fabricación y comercialización de jugos, para que elabore su Organigrama.

ACTIVIDAD:

- a) *Analizar las funciones de cada una de sus Gerencias, Departamentos, Divisiones, Secciones y Oficinas.*
- b) *¿Qué fuente de información utilizaría para realizar la tarea encomendada?*
- c) *Proponga un organigrama con los siguientes criterios de departamentalización*
 - > Una Gerencia General.
 - > Una Gerencia de Producción; Departamentalización por función y por proceso productivo.
 - > Una Gerencia de Comercialización. Departamentalización por función y por producto.
 - > Una Gerencia de Abastecimiento. Departamentalización por Función.
 - > Una Gerencia Administrativa y Financiera. Departamentalización por función.
- d) *Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.*

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTES
Gerente General	\$11.000,0	1	
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados oficinas	\$7.000,0	6	
TOTAL			

- e) *Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visios, Excel o Word. Diagram.ly.*



TP**TRABAJO PRÁCTICO Nº 4. CONFECCIÓN DE UN ORGANIGRAMA CON CUATRO GERENCIAS****ENUNCIADO:**

Usted ha sido contratado por la firma «LÁCTEOS SRL» ubicada en Av. Rocamora 3100 de la ciudad de C. del Uruguay, que se dedicará a la fabricación y comercialización de productos lácteos, para que confeccione su organigrama.

ACTIVIDAD:

a) *¿Qué fuentes de información primaria y secundaria consultaría, para poder llevar a cabo la tarea encomendada?*

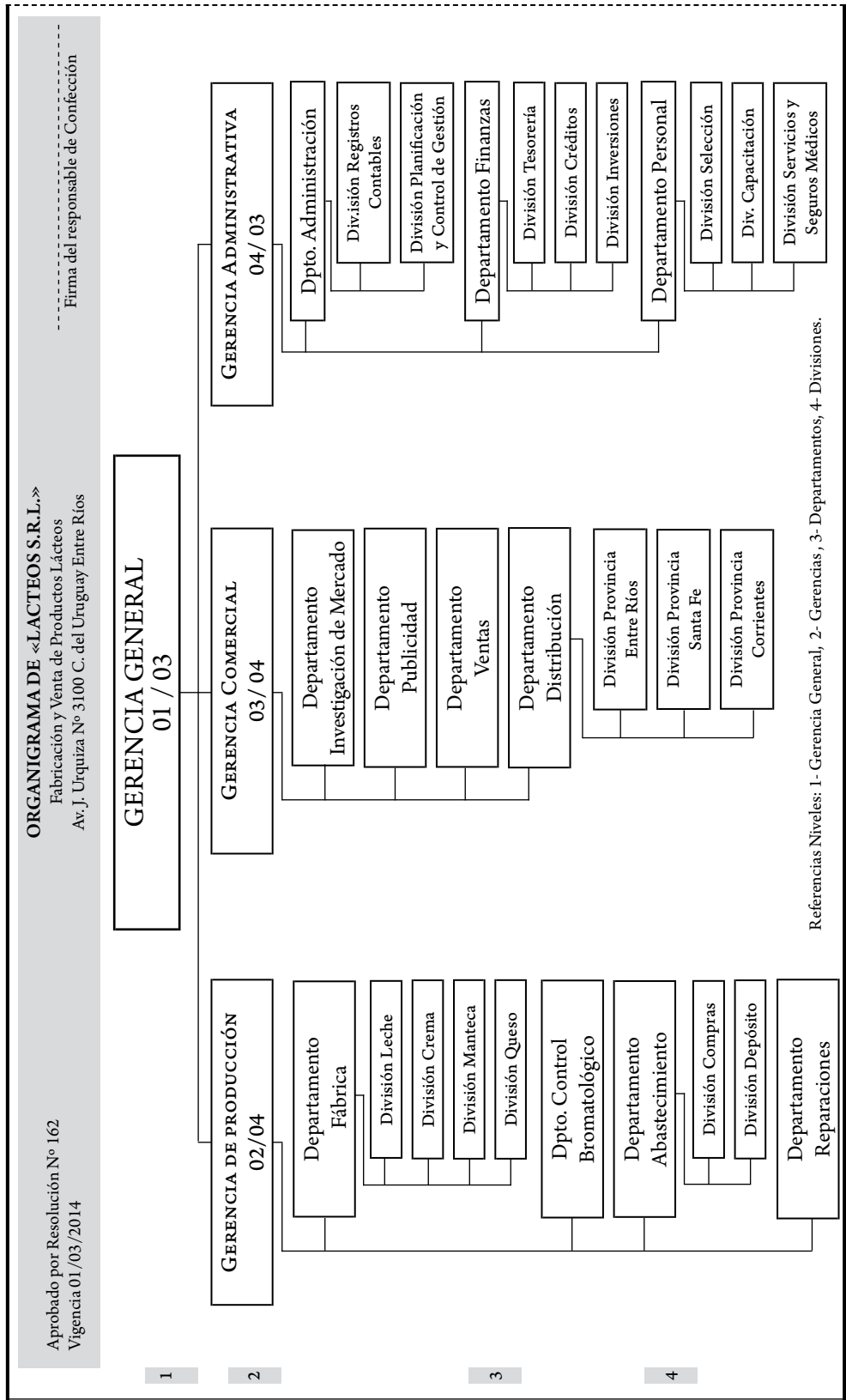
b) *Confeccione un organigrama con los criterios de departamentalización que se indican:*

- > Una gerencia general.
- > Una gerencia de producción: Departamentalización por función y por producto.
- > Una gerencia de comercialización: Departamentalización por función y por zona geográfica.
- > Una gerencia administrativa y financiera: Departamentalización por función.

c) *Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.*

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPOTES
Gerente General	\$11.000,0	1	
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados	\$7.000,0	6	
TOTAL			

d) *Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visios, Excel o Word. Diagram.ly.*



TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 5. CONFECCIÓN DE UN ORGANIGRAMA CON TRES GERENCIAS

ENUNCIADO:

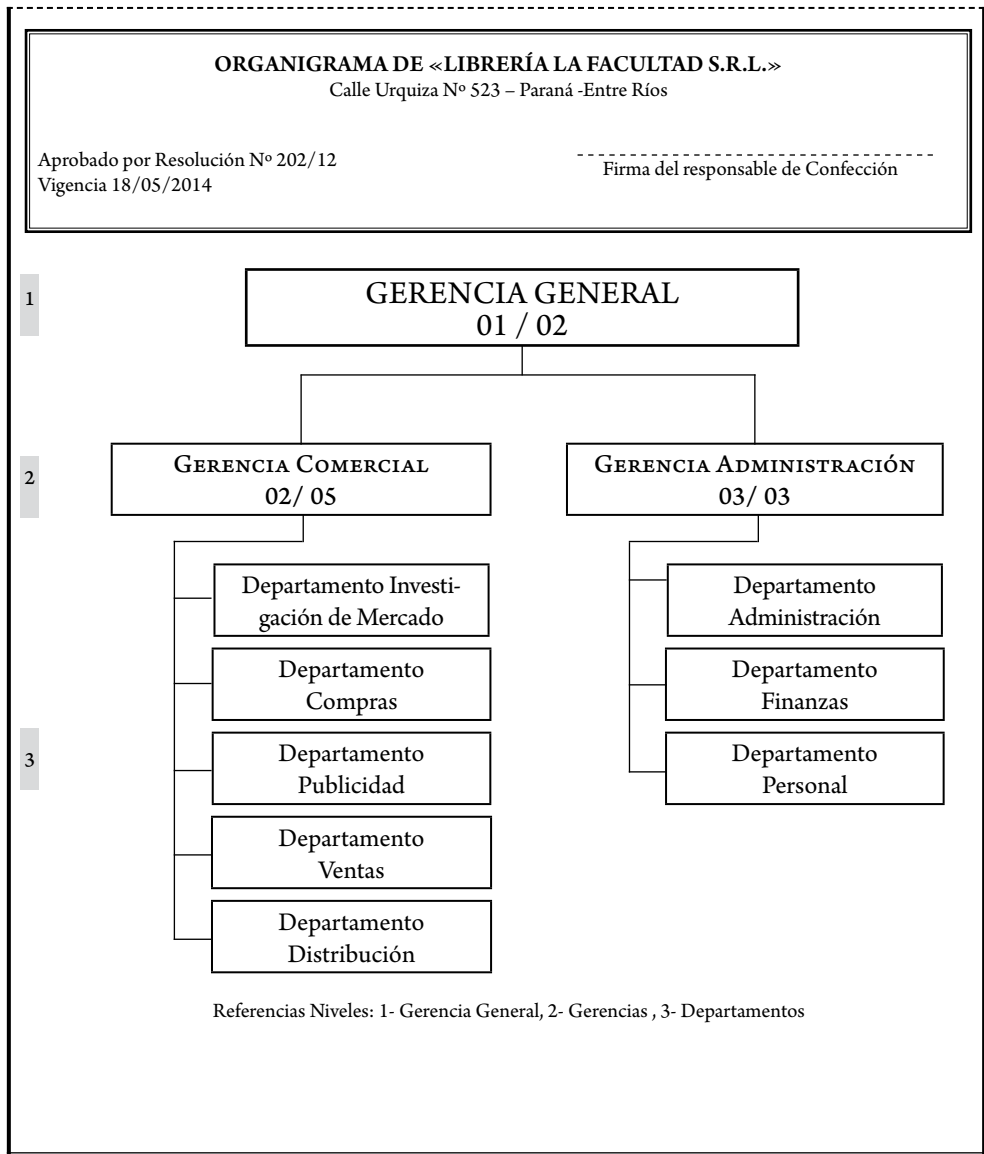
La librería «LA FACULTAD S.R.L.», ubicada en Calle Urquiza N° 523 de la ciudad de Paraná; se dedicará a la compra y venta de artículos de librería y le encomiendan la confección de un organigrama.

SE REQUIERE:

- a) ¿Qué concepto de organigrama daría Ud. a los empresarios que lo contrataron?
- b) ¿Qué respondería al ser consultado sobre los beneficios que reportaría a la empresa disponer de un organigrama?
- c) ¿Qué salvedades haría Ud. sobre el uso de los organigramas?
- d) ¿Qué principios tendría en cuenta al diagramar un organigrama?
- e) ¿Qué técnicas de diagramación utilizaría al confeccionar un organigrama?
- f) ¿Qué criterio de departamentalización adoptaría?
- g) Grafique un organigrama con:
 - > Una Gerencia General.
 - > Una Gerencia de Comercialización: con cinco Departamentos: de Compras, Publicidad, Ventas, Distribución y Estudio de mercado.
 - > Una Gerencia Administrativa con Tres Departamentos: Administración, Finanzas y Personal.
- h) Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTES
Gerente General	\$11.000,0		
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados oficinas	\$7.000,0		
TOTAL			

- i) Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visios, Excel o Word. Diagram.ly.



TRABAJOS PRÁCTICOS EN EMPRESAS EN MARCHA

TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 6. DEPARTAMENTALIZACIÓN MIXTA ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA EN MARCHA

ENUNCIADO:

La firma «TEXTIL S.A.», ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Paraná, se dedica a la elaboración de telas y a la confección de prendas de vestir, para damas y caballeros y lo llama para que elabore su organigrama.

Del relevamiento en dicha empresa, Ud. pudo verificar la existencia de:

- > Una Gerencia General.
- > Una Gerencia de Producción, con tres Departamentos: Fábrica, Compras y Depósitos, de las que dependen seis Divisiones: Hilado, Tejido, Teñido, Confecciones, Expedición y Recepción, y dos Secciones: Damas y Caballeros.
- > Una Gerencia de Comercialización con tres departamentos: Investigación de Mercado, Publicidad y Ventas que divide el mercado en las siguientes zonas: Entre Ríos, Corrientes y Misiones, las que venden, al por mayor, a través de Salones Exclusivos de Ropa de Hombres y Salas dedicadas a la indumentarias femeninas, ubicados en las ciudades cabecera de zona y al por menor, a través de viajantes especializados respectivamente en ropa de caballeros y damas.
- > Una Gerencia con dos Departamentos: Contaduría y Finanzas. Dispone, además, de siete Divisiones: Registros Contables, Recursos Humanos, Liquidaciones de Impuestos, Liquidaciones de Haberes, Presupuestos, Créditos y Tesorería.

SE REQUIERE:

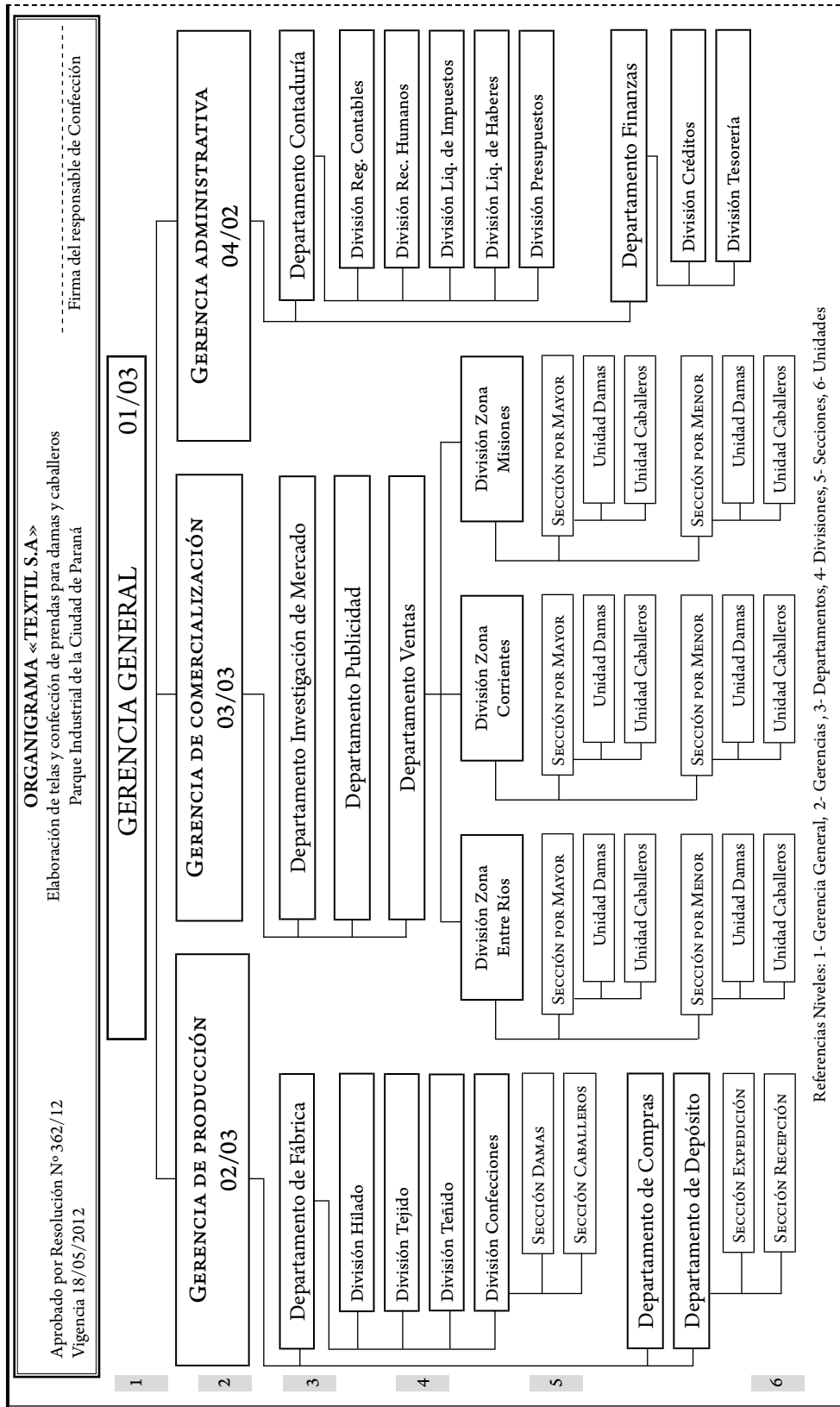
- a) ¿Qué fuentes de información primaria y secundaria utilizaría para poder llevar a cabo el trabajo encomendado?
- b) ¿Qué principios tendría en cuenta al diagramar un organigrama?
- c) ¿Qué técnicas de diagramación utilizaría al confeccionar un organigrama?
- d) ¿Qué criterio de departamentalización adoptaría?
- e) ¿Cómo graficaría su organigrama?

f) Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.

NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTES
Gerente General	\$11.000,0	1	
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados	\$7.000,0		
TOTAL			

g) Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visio, Excel o Word. Diagram.ly.





TP

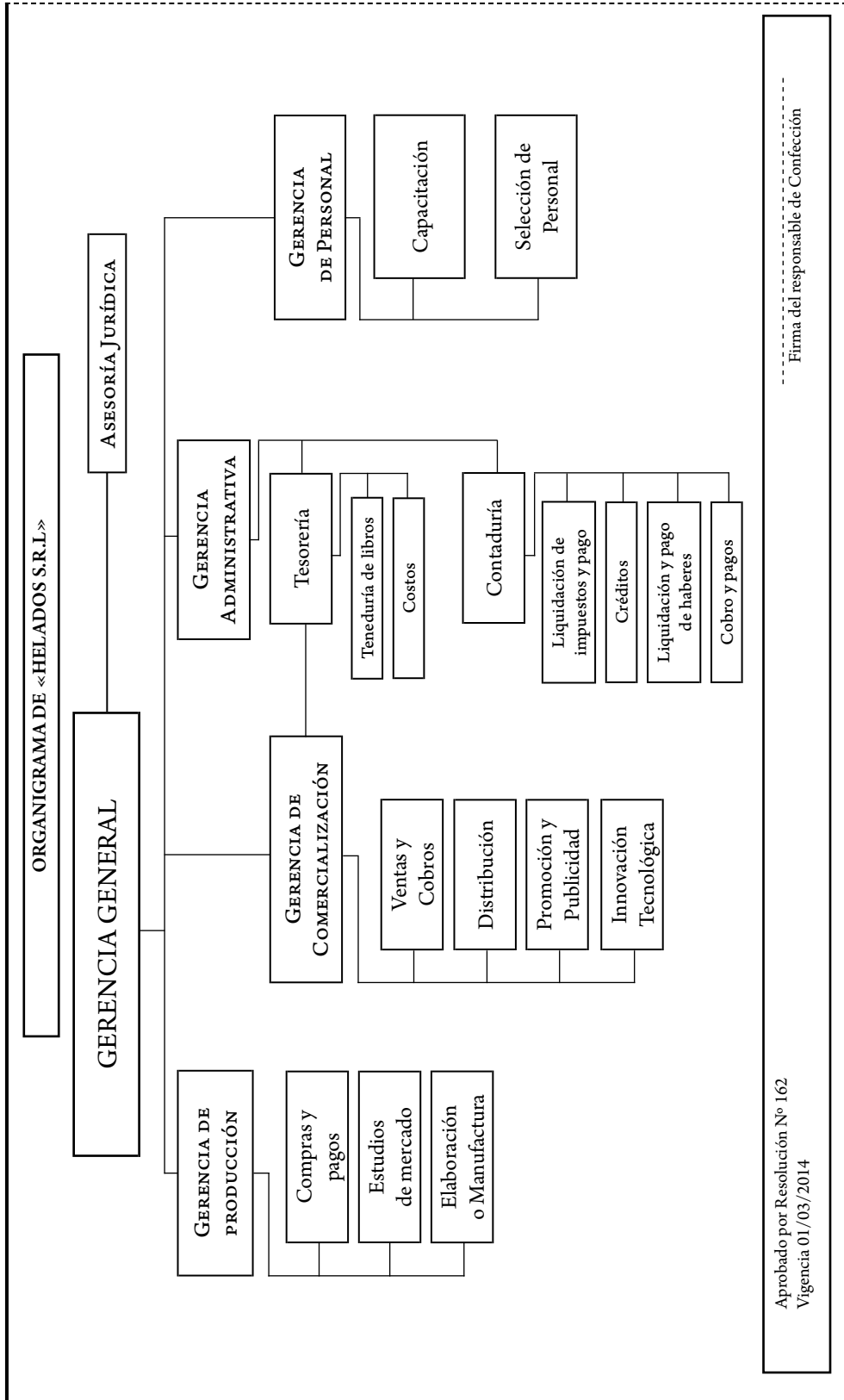
TRABAJO PRÁCTICO Nº 7. EMPRESA HELADOS SRL
ANÁLISIS DE UN ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA EN MARCHA

ACTIVIDAD:

- a) Analice el organigrama de la firma «HELADOS SRL», determine sus errores y justifique cada uno de ellos en no menos de cinco renglones.
- b) Grafique el organigrama utilizando algunos de los siguientes programas informáticos: Visio, Excel o Word. Diagram.ly.
- c) Calcule el costo de mano de obra de la estructura diseñada.

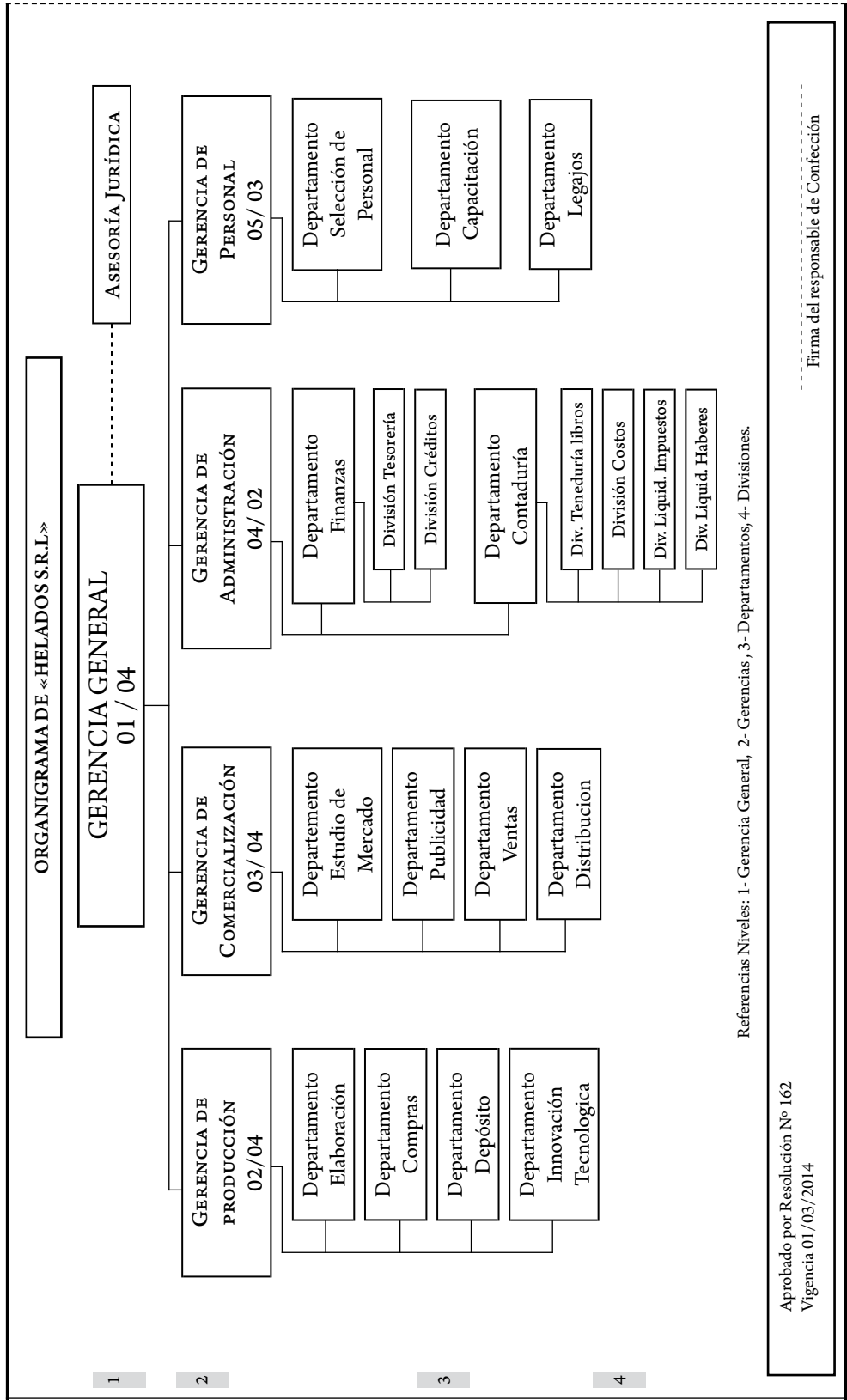
NIVELES JERÁRQUICOS	ESCALA SALARIAL	CANTIDAD DE EMPLEADOS	IMPORTES
Gerente General	\$11.000,0	1	
Gerentes	\$10.000,0		
Departamentos	\$9.000,0		
Divisiones	\$8.000,0		
Empleados	\$7.000,0		
TOTAL			





Aprobado por Resolución N° 162
Vigencia 01/03/2014

Firma del responsable de Confección



ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA «HELADOS SRL»

1. PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

- *Error*

- > Se observa en el organigrama que la Tesorería depende simultáneamente de la Gerencia de Comercialización y de la Gerencia Administrativa, vulnerando el principio de unidad de mando.

- *Solución*

- > Cada Gerencia debe funcionar en forma independiente y controlar a las restantes.
- > El Departamento de Tesorería debe depender de la Gerencia de Administración.
- > La Gerencia de Comercialización no debe incidir sobre el Departamento Tesorería.

2. DEFINICIONES PRECISAS DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos en una organización son Directorios, Gerencias, Departamentos, Divisiones, Secciones y Oficinas. Cada jerarquía tiene asignadas sus funciones, su autoridad, su responsabilidad y nivel remuneratorio, los que van disminuyendo de acuerdo a los niveles Jerárquicos.

- *Error*

- > Se corrobora un error en la Gerencia de Recursos Humanos y en la gerencia de comercialización que están graficadas en el sector correspondiente a los Departamentos generando confusión en los niveles de autoridad, responsabilidad y nivel salarial.

- *Solucion alternativa*

- > En la gran empresa es usual la Gerencia de Recursos Humanos.
- > En la mediana empresa, la función de recursos humanos la desempeña un Departamento, que dependa de la Gerencia de Administración.
- > En la pequeña empresa, la función de personal puede ser desempeñada por una División, que dependa del Departamento Administrativo.

3. FUNCIONES INCOMPATIBLES

A. Compras y pagos

- *Error*

- > En la Gerencia de Producción se visualiza una incompatibilidad de funciones en el Departamento «Compras y pagos».

- *Solución*

- > Compras es un Departamento que depende de la Gerencia de Producción.
- > El pago lo realiza el Departamento de Tesorería, que depende de la Gerencia de Finanzas.
- > De esta manera el sistema de control interno implementado permite que la Gerencia de Finanzas al pagar, controla lo que la Gerencia de Producción compra y la Gerencia de Producción controla los pagos que realiza la Gerencia de Finanzas.

B. Ventas y cobros

En la Gerencia de Comercialización se verifican las siguientes tareas incompatibles «Ventas y cobros».

- *Solución*

- > Los cobros los deben realizar el Departamento Tesorería, que depende la Gerencia de Finanzas.
- > Las ventas las lleva a cabo el Departamento Ventas, dependiente de la Gerencia de Comercialización.
- > De esta manera, el sistema de control interno permite al área financiera controlar las ventas que se realizan en el área comercial, y el área comercial verifica los cobros efectuados en el área financiera.

C. Liquidación y pagos

En la Gerencia Administrativa se observan dos funciones incompatibles: «Liquidación y pagos de haberes» y «Liquidación y pagos de impuestos».

- *Solucion*

- > Las liquidaciones, que son cálculos numéricos, deben ser realizadas en el Departamento Contable, que depende de la Gerencia de Administración y los pagos deben ser efectuados por el Departamento Tesorería dependiente de la Gerencia Financiera.
- > De tal modo que el sistema de control interno implementado en la empresa permita que el área contable controle los pagos efectuados en el área finanzas y el área de finanzas verifica los cálculos realizados por el Contador, antes de efectivizar el pago.

4. PRECISIONES EN LAS FUNCIONES DE LÍNEAS Y DE ASESORAMIENTO

Las líneas llenas representan la autoridad jerárquica y la responsabilidad.

Las líneas punteadas simbolizan las asesorías y la autoridad funcional.

- *Error*
 - > Se visualiza en el organigrama que la línea que une el entregama de staff con la Gerencia General es de trazo continuo.

- *Justificar Solución*



5. INADECUADA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Son aquellas funciones encomendadas a un área de la empresa que no es competente para llevarla a cabo.

A. Estudio de mercado

- > Erróneamente se le asignó estudiar el mercado al área de producción.
 - > Habitualmente en el área de producción se desempeñan Ingenieros.
 - > Dicha profesión no los habilita para realizar estudios de mercados.
-
- *Solución*
 - > Estudio de mercado es una actividad que debe ser desarrollada en el ámbito de la Gerencia Comercial, donde se desempeñan Contadores, Licenciados en Marketing, ya que su formación profesional les enseñó técnicas para consultar, entre otras, los gustos, las preferencias, las tendencias del mercado.

B. Innovación tecnológica

- > En el área de comercialización se visualiza otra inadecuada asignación de funciones, se encomendó estudiar las innovaciones tecnológicas.
- > Usualmente este cargo lo desempeñan Contadores o Licenciados en Marketing, que su profesión no los habilita para realizar dichas tareas.

• *Solución*

- > Actividad que debe ser desarrollada por el área de producción, en la que se desempeñan Ingenieros, que se encargan de analizar nuevas técnicas y maquinarias existentes en el mercado a fin de optimizar el proceso productivo.

C. Departamento Tesorería:

• *Error*

- > Se verifican dos inadecuadas asignaciones de funciones: «Teneduría de libros» y «Costos».
- > Funciones que no deben ser encomendadas al área de finanzas.

• *Solución*

- > Estas tareas deben ser desarrolladas por el área de administración, que son los encargados de realizar los registros contables y el cálculo numérico de los costos.
- > Departamento Teneduría de Libros: debe ser una División del Departamento de Contaduría dependiente de la Gerencia Administrativa.
- > Departamento Costos: es una División perteneciente al Departamento Contaduría, donde se calcula el costo estándar, el costo real. Se determinan desvíos entre ambos y se analizan.

D. Departamento Contaduría:

• *Error*

- > Se observan dos inadecuadas asignaciones de funciones: «Créditos» y «Cobros y Pagos».
- > Son funciones relacionadas con el manejo de los fondos de la empresa y, por ende, deben estar bajo la jurisdicción de la Gerencia de Finanzas.

• *Solución*

- > De la Gerencia de Finanzas deben depender el Departamento de Tesorería y el Departamento de Créditos.

TP**TRABAJO PRÁCTICO Nº 8. CONFECCIÓN DE ORGANIGRAMAS
EN EL SECTOR PÚBLICO****ENUNCIADO:**

La Municipalidad de Paraná lo contrató para confeccionar su organigrama.

ACTIVIDAD:

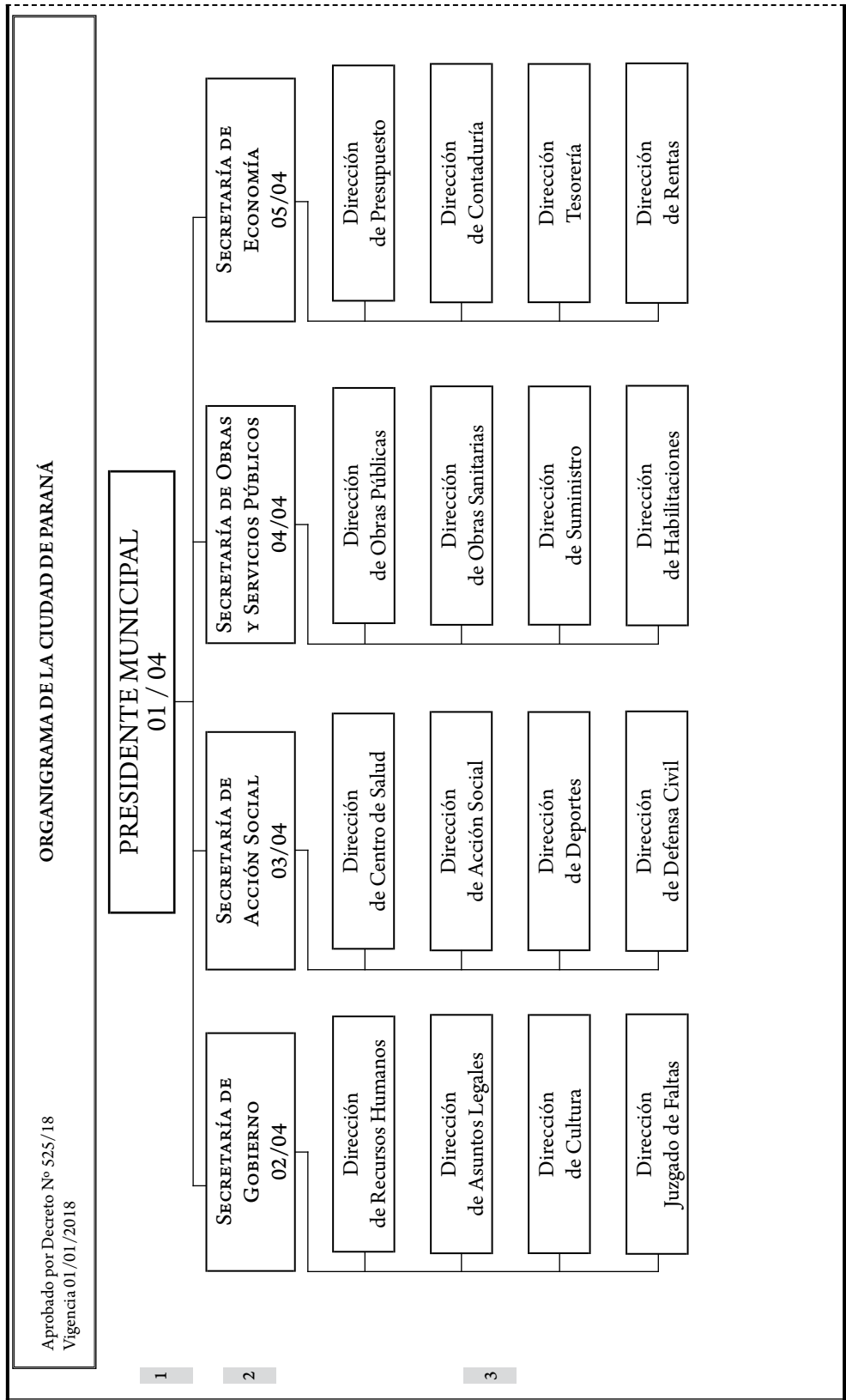
1. *Proponga un Plan de Trabajo.*
2. *Elabore el Organigrama.*

SOLUCIÓN PROPUESTA

- 1) Plan de trabajo para confeccionar un organigrama

TAREAS A REALIZAR	TIEMPOS ESTIMADOS
1. Estudio de la Municipalidad: > Decretos de creación de las áreas de la Municipalidad. > Organigrama y Manuales existente. > Visitar la Municipalidad identificando las áreas funcionales básicas: Gobierno. Acción social. Obras y servicios Públicos. Economía.	Un mes
2. Diseño: > De Entrevistas a funcionarios. Consultando funciones y relaciones Jerárquicas. > De Encuestas a los empleados. Consultando funciones y relaciones Jerárquicas.	Dos meses
3. Recolección de Datos: > Primarios: Entrevistas y Encuestas. > Secundarios. Consulta legislación comparada y de bibliografía especializada.	Dos meses
4. Análisis de los datos	Dos meses
5. Confección de borrador > Principios a tener en cuenta: Unidad de mando. Definiciones precisas de los niveles Jerárquicos. Funciones incompatibles. Precisiones en las funciones de líneas y asesoramiento. > Técnicas de diagramación: contenido y tamaño de los rectángulos. Tipos y salidas de líneas. Equilibrio. Simplicidad. Extensión.	Dos meses
6. Consultas a las áreas y correcciones	Dos meses
7. Confección Definitiva	Dos meses
8. Aprobación del Organigrama por Normativa Legal. Decretos	

- 2) Organigrama propuesto.



TP

TRABAJO PRÁCTICO N° 9. GUÍA PARA ANALIZAR ORGANIGRAMAS

ACTIVIDAD:

1. *Busque en Internet 2 organigramas de organismos nacionales, 2 organigramas de organismos provinciales, 2 organigramas de organismos municipales, 2 organigramas de empresas privadas.*
2. *Imprima y analice los mismos.*

EMPRESA U ORGANISMO

- 1) ¿Dispone de Encabezamiento?
- 2) Normativa legal que lo aprueba.
- 3) Fecha de Vigencia.

PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA EN LA CONFECCIÓN DE ORGANIGRAMAS

- 4) De Unidad de Mando.
- 5) Definiciones de los Niveles Jerárquicos.
- 6) Funciones incompatibles.
- 7) Separación de las Funciones de Líneas y de Asesoramiento.
- 8) Verificar las Áreas Funcionales Básicas.
- 9) ¿Las funciones son claras y precisas?
- 10) ¿Se asignan adecuadamente las tareas?
- 11) ¿Hay superposición de Funciones?

TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN

- 12) ¿Se cumplen con las Normas IRAM?
- 13) ¿Se utilizan rectángulos?
- 14) Tamaño de los rectángulos.
- 15) Contenido de los rectángulos.
- 16) ¿Utilizan distintos colores?
- 17) ¿Se realizan sombreados?
- 18) ¿Son simples?
- 19) ¿Son gráficas equilibradas?
- 20) ¿Las líneas utilizadas son rectas?
- 21) ¿Se cruzan líneas?
- 22) ¿Se utilizan líneas rectas?
- 23) ¿En qué casos se utilizan las líneas punteadas?
- 24) ¿Se forman ángulos de 90° al cortarse las líneas?
- 25) Otras observaciones.

Lugar y Fecha de Realización:

Firma y Aclaración del Responsable