



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA NO ESPECIALISTAS

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning

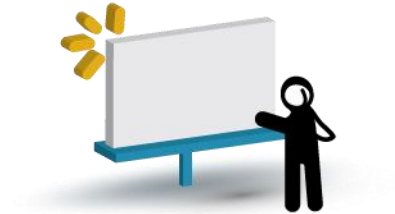


UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

ADMINISTRACIÓN PARA NO ESPECIALISTAS (Módulo 1)

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN (UNIDAD 1)



Presentación:

- Partimos de la base que el participante no tiene conocimientos previos de la materia.
- En esta primera Unidad abordaremos el estudio de la Administración desde una Necesidad Básica relacionada con identificar el Terreno y el Marco de Referencia en donde cualquier actividad que sobrepase al esfuerzo individual, requiere organizarla sobre la base de Principios que la hagan operable definiendo Funciones y Recursos cuya estructura y dinámica, una vez configurada y definida, se desenvuelve con total autonomía de quienes sean sus funcionarios.
- El manejo en base a estos Principios convierte a este Sujeto de la Actividad en una Entidad perdurable en el tiempo.
- El Ámbito sobre el cual se puede cumplir con los requisitos enunciados, nos ubica en Terreno de las Organizaciones (ya sea con o sin Fines de Lucro). En esta unidad mostraremos que existe una relación de Género a Especie entre el Concepto de Organización y el Concepto de Empresa, este último punto es el que particularmente nos interesa a los Fines del desarrollo de la Materia Objeto del Módulo 2.



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**



Objetivos:

Que los participantes*:

- Conozcan los Antecedentes Históricos que de su evolución en el tiempo dio lugar los Principios de Administración, tal como los conocemos en nuestros días.
- Puedan distinguir la relación entre Empresa y Organización y en este contexto identificar Tipologías (Con y Sin Fines de Lucro).
- Comprendan las Funciones Básicas de Administración que deben estar presentes en sus dos vertientes principales (Planeamiento y Control de Gestión).
- Ahora sí yendo del Género a la Especie, focalizamos el aprendizaje a la Tipología que particularmente nos interesa (La Empresa como Sujeto de la Actividad Comercial), definiendo por un lado sus características como Sujeto Económico Administrador de Recursos, y por otro como Entidad Jurídica (Centro de Imputación de Normas en Forma Diferenciada).

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**



Bloques temáticos:

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS.



Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

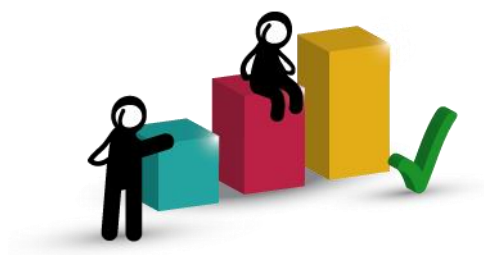
**Centro de
e-Learning**

- UNIDAD 1: 1.1. Necesidad y Evolución Histórica. Los Cambios de las Ideas en la Administración.
- UNIDAD 1: 1.2. Empresa y Organización, Tipos (Con y Sin Fines de Lucro).
- UNIDAD 1: 1.3. Funciones Básicas de la Administración: A) Planeamiento (función estratégica gerencial); B) Ejecución y Control (funciones operativas).
- UNIDAD 1: 1.4. Sujeto de la Actividad Comercial (Empresa): Definición de la Identidad de la Empresa como Unidad Económica (Administradora de Recursos) y como Entidad Jurídica (Centro de Imputación de Normas en forma diferenciada).

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Consignas para el aprendizaje colaborativo

En esta Unidad los participantes se encontrarán con diferentes tipos de actividades que, en el marco de los fundamentos del MEC*, los referenciarán a tres comunidades de aprendizaje, que pondremos en funcionamiento en esta instancia de formación, a los efectos de aprovecharlas pedagógicamente:

- Los foros proactivos asociados a cada una de las unidades.
- La Web 2.0.
- Los contextos de desempeño de los participantes.

Es importante que todos los participantes realicen algunas de las actividades sugeridas y compartan en los foros los resultados obtenidos.

Además, también se propondrán reflexiones, notas especiales y vinculaciones a bibliografía y sitios web.

El carácter constructivista y colaborativo del MEC nos exige que todas las actividades realizadas por los participantes sean compartidas en los foros.



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**



Tomen nota

Las actividades son opcionales y pueden realizarse en forma individual, pero siempre es deseable que se las realice en equipo, con la finalidad de estimular y favorecer el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares. Tenga en cuenta que, si bien las actividades son opcionales, su realización es de vital importancia para el logro de los objetivos de aprendizaje de esta instancia de formación. Si su tiempo no le permite realizar todas las actividades, por lo menos realice alguna, es fundamental que lo haga. Si cada uno de los participantes realiza alguna, el foro, que es una instancia clave en este tipo de cursos, tendrá una actividad muy enriquecedora.

Asimismo, también tengan en cuenta cuando trabajen en la Web, que en ella hay de todo, cosas excelentes, muy buenas, buenas, regulares, malas y muy malas. Por eso, es necesario aplicar filtros críticos para que las investigaciones y búsquedas se encaminan a la excelencia. Si tienen dudas con alguno de los datos recolectados, no dejen de consultar al profesor-tutor. También aprovechen en el foro proactivo las opiniones de sus compañeros de curso y colegas.

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Unidad 1

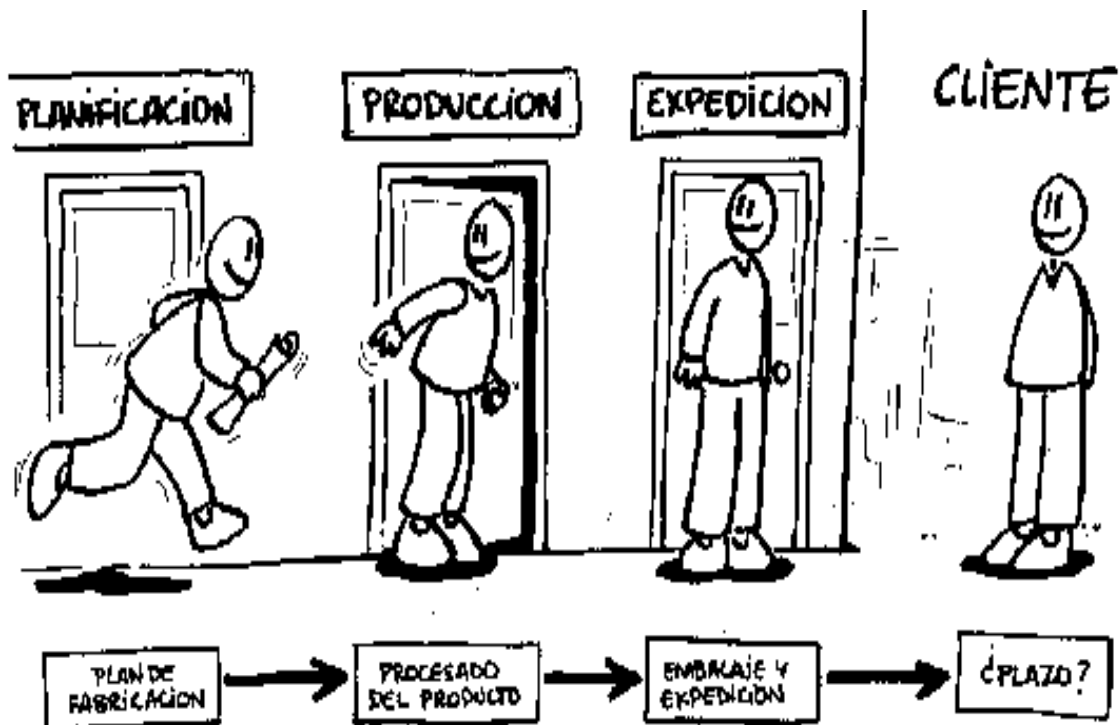
INTRODUCCIÓN A LA REGISTRACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE LAS OPERACIONES.

- UNIDAD 1: 1.1. Necesidad y Evolución Histórica. Los Cambios de las Ideas en la Administración.

Mis Ideas son Poderosas, no porque me Pertenezcan sino porque son el Sentido Común Organizado

STEPHEN COVEY

- La posibilidad de crear nuevas oportunidades, la **necesidad de adaptarse** continuamente a un **contexto altamente cambiante** como el actual, y cómo esta dinámica, genera cambios en el Valor de los Recursos, los problemas que esto plantea, tornan rápidamente perimidas las estrategias desarrolladas que resultaban válidas hasta ayer.
- El empresario no puede ser considerado un mero aglutinador de recursos con el propósito de generar beneficios, sino que **la situación de contexto lo obliga convertirse a un anticipador de los hechos y un innovador**. Para dejar de reaccionar ante las situaciones planteadas en su medio, sino que la idea es influir sobre ella.



- Las Organizaciones que no están en continuo proceso de innovación enfrentando la turbulencia del contexto aprovechando en forma rápida las oportunidades que se presentan, están destinadas a desaparecer.
- **Cuando en una actividad organiza diferentes recursos para obtener ganancias y no logra su objetivo** (su utilización es ineficiente porque trabaja a pérdida) **dicha explotación termina desapareciendo como unidad económica..... pero no sus recursos** (desaparece el sujeto de la actividad, pero no los objetos). **Los mismos son reasignados** en otra actividad o en la misma, pero con otra unidad económica (ya sea negocio personal, empresa, etc.) que los utilice eficientemente organizándose de otra forma y de esta manera pueda generar valor agregado para la economía en su conjunto.
- La Necesidad a la que responde **la Administración** resulta evidente de acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior. **Una vez creada, se**

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning

encuentra en juego con ella, la permanencia de la Organización que tiene a su cargo la Administración de Recursos asignados a una finalidad específica. Durante el transcurso del Curso, iremos desarrollando conceptos que, si bien tratamos en forma separada, responden a una unidad estructural (Organización, Recursos, Fines) cuya existencia justifica lo que identificamos en el mencionado contexto como la Administración.

- *La situación actual* a la cual nos referimos, que da lugar a cubrir una Necesidad dentro de las Organizaciones (cuya Respuesta la encontramos en el desarrollo de un Método) que como requisito (no único) lo ubicamos e identificamos dentro del Campo de acción de la Administración, *no siempre respondió a las características actuales* reseñadas.
- Lo concreto es que *periódicamente se producen cambios de conceptualización sobre la forma de entender las Organizaciones y la Administración que las sustentan*, como consecuencia de los cambios que se producen en el Contexto donde ellas actúan. Estudiando la Evolución Histórica de la Administración, y siguiendo a Ortega y Gasset, vemos que cada aproximadamente 15 años, se produce un cambio de conceptualización, a veces retomando conceptos anteriores vigentes.
- De acuerdo al concepto descrito en el punto anterior, las *ideas de cada Corriente Ideológica, en el momento de surgimiento de una nueva, no genera una discontinuidad respecto a la corriente anterior, sino que coexiste con ella*, tendrá una cierta tensión, que en buena medida le da cierto dinamismo a la continuidad de la historia e impide que esta se estanque. Aceptando la Hipótesis de Ortega y Gasset, se ven confirmadas la evolución de las diferentes generaciones, conforme aparecen las distintas ideas de la Administración en Orden Cronológico.

1. **Autores Clásicos:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1910. Ponían énfasis en la Estructura, Autoridad y Planeamiento Operativo. El Contexto Vigente era el de la Economía Liberal en Expansión y trabajadores inmigrantes no especializados.
2. **Autores Conductistas:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1925. Ponían énfasis en la Conducta del Individuo. El Contexto Vigente era el de Regímenes Socialistas al poder.
3. **Conceptos Estructuralistas:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1940. Ponían énfasis en el tratamiento del Conflicto, Burocracia, Autoridad, Integración Humana y Técnica. El Contexto Vigente era el de la Segunda Guerra Mundial, la desaparición de las Dictaduras y la participación e integración Democrática.
4. **Teoría de la Organización:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1955. Ponían énfasis en Objetivos, Decisiones, Planeamiento y Especialización. El Contexto Vigente era el Desarrollo de la Ciencia y la Técnica, con mayor Información y más Empresas. Mayor Complejidad en las Decisiones.
5. **Teoría de Sistemas:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1970. Ponían énfasis en Relaciones Inter-organizacionales, contexto, lenguaje común, integración con otras ciencias. El Contexto Vigente era el Fin de la Expansión económica que trajo la crisis del Petróleo. Expansión de Japón y demás países de Oriente. Mundo cada vez más pequeño e interrelacionado.
6. **Administración Estratégica:** Desarrollan sus Ideas a partir de aproximadamente 1985. Ponían énfasis en Innovación, Cambio y Modificación de Contexto. El Contexto Vigente era Modificación de los Conceptos Vigentes. Expansión de Países de Oriente. Achicamiento de Mercados. Alta Competencia e Inestabilidad.



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

- En el esquema presentado se podrá apreciar la íntima relación entre las características del Contexto Vigente con los Aspectos que en cada momento puso énfasis la Administración.
- A esta altura retomamos el Concepto que propusimos como “Hilo Conductor” que propusimos en **Objetivo General de este Curso**, el cual podemos dividir en 2 etapas:
 1. **Establecer los Principios Generales de Administración** que se desarrollan tomando como punto focal a la Organización (con o sin fines de lucro).
 2. Luego, sobre esta base, podremos estar en condiciones de **conocer el Proceso Administrativo que genera Información Contable** cuya Materia Prima son Operaciones Básicas (Ventas Compras Pagos y Cobranzas) **que es necesario Controlar su Emisión a efectos de asegurar su confiabilidad**, esto es lo registrado concuerda razonablemente con la realidad que se pretende representar.
- Para estar en condiciones de establecer algunos Principios Generales de Administración que tienen lugar o ámbito de aplicación en lo que llamamos Organización, **resulta necesario dedicar un Capítulo** específico a desarrollar algunos conceptos que nos servirán de guía y contexto durante el desarrollo del Curso, **respecto a esta vinculación que establecemos entre Organización y Empresa** ya que hay entre ellos una relación de Género a Especie.



Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

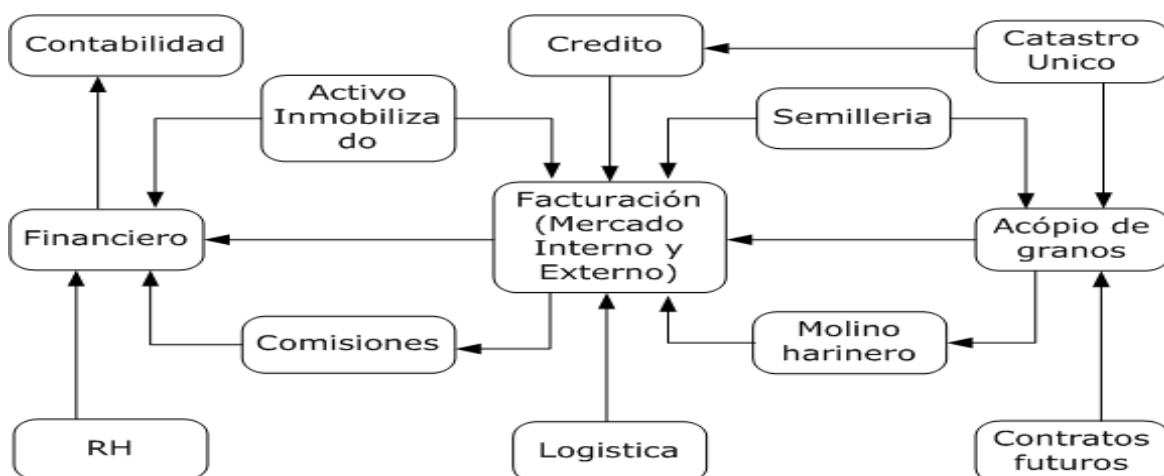
www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



- UNIDAD 1: 1.2. Empresa y Organización, Tipos (Con y Sin Fines de Lucro).

A la Fuerza Bruta del Empirismo, le Opondremos la Violencia Organizada de la Ciencia

- A fines didácticos la distinción que hacemos desde esta relación de Género a Especie, es (como veremos en párrafos siguientes), **las Organizaciones** las hay de variado tipo y responden a distintas necesidades que como lo dice la misma palabra, **ordena la utilización de recursos** para los más variados fines en la cual los mencionados recursos, **se asignan a algún tipo de Entidad** que (siendo o no la titular de los Recursos) **es la responsable** por la adecuada Administración y utilización de los mismos.
- Por **Administración** entendemos esta **adecuación de Medios** de distinta naturaleza **afectados al cumplimiento de una determinada Finalidad**, que por otra parte es la razón de Ser por la cual se crea una determinada Organización y **en función del cumplimiento de estos fines, justifica su existencia como entidad individual** y separada a los miembros que la componen. Retomaremos este concepto cuando cerremos esta 1º unidad de este Módulo, al tratar al Sujeto de la Actividad Económica, que es la Empresa.

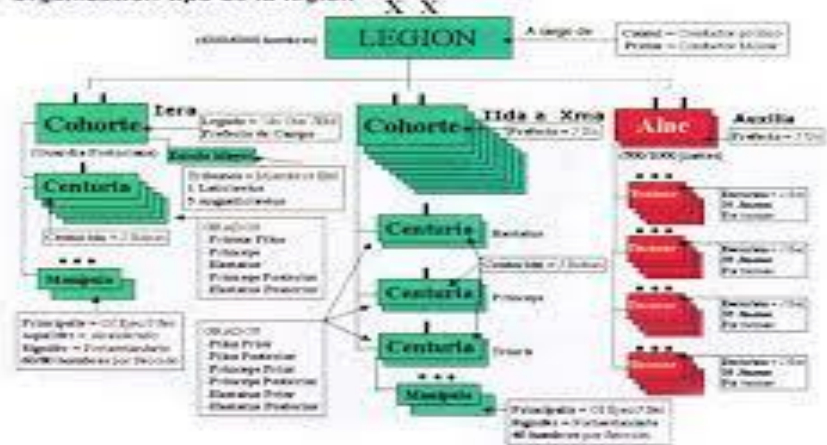




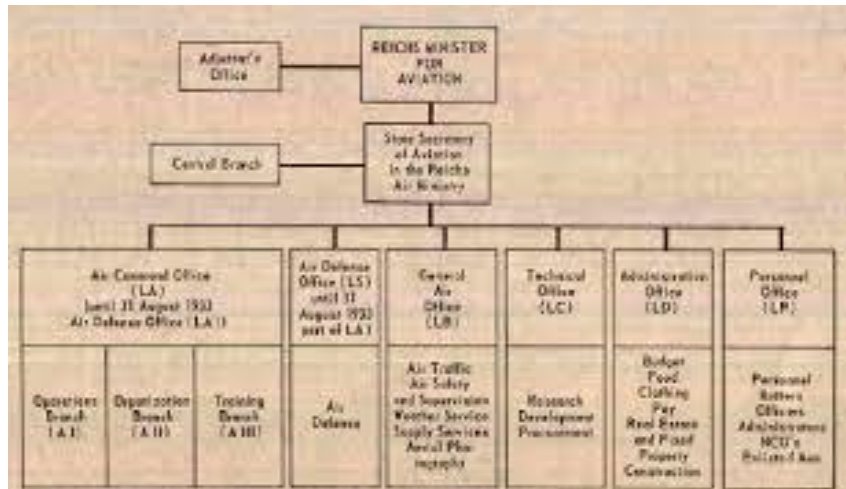
- Tengamos en cuenta que **la Administración es un fenómeno que ocurre dentro de las Organizaciones** (sean estas comerciales o no). Como se vio en el transcurso de la Evolución Histórica reseñada, en el contexto de una Empresa afectada por grandes cambios en su Entorno, la ubicamos a comienzos del Siglo XX, pero **la Organización como Concepto responde a una Necesidad que es mucho más antigua**, ya que su desarrollo en el seno de la Empresa la podemos considerar como un hecho muy reciente.
- Como siempre sucede en el ámbito de los pensadores en una disciplina determinada, se desarrollan “Modas” que intentan explicar y dar significado a lo que ocurre en una determinada realidad, y esta Materia, no podía ser la excepción. En la convulsionada Época de la Administración Estratégica, al observar todos los cambios en los cuales muchas Organizaciones no lograban adaptarse debido a las rigideces existentes dentro de sus Estructuras Administrativas, o estructuras que responden a un único Modelo o Diseño, muchos pensadores pronosticaron el “fin de las Organizaciones”.
- Sin embargo, esta es una de las cosas que podemos afirmar que nunca va ocurrir. Las Organizaciones serán más necesarias que antes. Existen muchas razones por las cuales mostramos esta afirmación y que exceden el alcance de este curso (relacionadas con conceptos de Administración Estratégica).
- Para los fines de nuestro curso, solo diremos que resulta indispensable tener en claro que, en los momentos de crisis, quien asumirá la responsabilidad de tomarlas decisiones finales, estará al mando. **El Concepto de Organización como antecedentes que hoy conocemos dentro de la Empresa, se desarrolló fuera de ella.** Los pioneros en este terreno han sido La Iglesia Católica y el Ejército.



Organización tipo de la legión



- **La Institución más antigua del mundo (la Iglesia Católica)** habitualmente considerada como ultraconservadora, **ha innovado y cambiado con el Mundo**. Engendró a los Benedictinos en el Siglo V, cuando los bárbaros invadieron el Imperio Romano, y a los Franciscanos y Dominicos 700 años más tarde, cuando resurgieron las ciudades en la Edad Media. En el Siglo XVI llegaron los Jesuitas como respuesta a la reforma protestante y así sucesivamente.
- **Las nuevas Órdenes Católicas no nacieron porque la Organización lo decidiera, sino porque los acontecimientos sociales lo requirieron**. El movimiento Metodista Protestante surgió a mediados del Siglo XVIII, no por razones teológicas, sino como respuesta a las privaciones sociales de las clases más pobres del Reino Unido y Estados Unidos. Estas religiones sobrevivieron porque innovaron como respuesta al cambio social.
- Sin embargo, **en el Ejército es el lugar donde proviene el primer encuadre de lo que puede entenderse por Organización**, cuando Federico el Grande (Rey de Prusia), definió a mediados del Siglo XVIII, su diseño del Ejército Moderno. “Un Ejército (dijo) está compuesto por tres partes: La Infantería que camina, la Caballería que Cabalga, y la Artillería que es arrastrada.



- En otras palabras, **la Organización se define según la forma en que se realizan los diferentes trabajos**. Este concepto fue la base sobre los que se desarrolló todas las organizaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial, pero también fue el 1º intento por definir a las Organizaciones Empresarias. **El Objetivo de toda Organización es que el trabajo se realice y que sea hecho de la mejor forma posible**. Esto requiere de una estructura que coloca (u organiza) a los trabajos similares (o funciones) como la Ingeniería, la Fabricación y las Ventas, en Departamentos.
- La Teoría de la Empresa Manufacturera (desarrollada en tiempos de la Primera Guerra Mundial) por un Ejecutivo Francés (Henry Fayol) o Frederick Taylor (en Inglaterra), como **Autores Clásicos, pusieron el foco en la Organización funcional de trabajo** y junto a Henry Ford (en Estados Unidos) **fueron los creadores de las primeras estructuras fabriles** que conocemos.
- El punto que nos interesa destacar (para los fines de nuestro Curso) en este desarrollo es:
 1. **Las Organizaciones no es** algo ni nuevo ni **privativo de las Empresas** con finalidad comercial, pero **alcanzan con ella su máxima definición y desarrollo**, a tal punto que da lugar al perfeccionamiento de una disciplina específica, conocida como Administración de Empresas.



2. Así como las Organizaciones con Fines de Lucro es motivo de interés de nuestro curso, también encontramos **Organizaciones sin Fines de Lucro que comparten las mismas necesidades básicas**, en cuanto al requisito de administrar los recursos afectados a diferentes funciones de cuya organización en tareas, serán las que permita a que la Organización pueda cumplir con los fines que se ha propuesto. Entre ellas encontramos, las Asociaciones Civiles, Fundaciones, Mutuales, Sociedades benéficas de distinto tipo o inclusive la Administración Pública.
3. Si bien los postulados principales de la Escuela Clásica, desde la evolución histórica que describimos, se han visto modificada por nuevos conceptos que surgieron en respuesta a nuevas necesidades. También es cierto que **estos principios básicos, actualmente mantiene su vigencia en cuestiones de organización del trabajo en niveles operativos** (que es el nivel que nos interesa estudiar en este curso dirigido a un Nivel Básico).
4. Cerraremos esta unidad resumiendo los principales conceptos que sirven de apoyo a este **“Modelo Mental”** que permiten moldear o **dar forma a las estructuras que dan soporte a las Operaciones Básicas** que estudiaremos en este Curso.

MODELO MENTAL TRADICIONAL

Autoridad

Recursos

Estructura

Control

Resultados

- **La lógica de los Modelos Mentales tradicionales**, necesita la Autoridad para manejar la Organización, tanto como la asignación

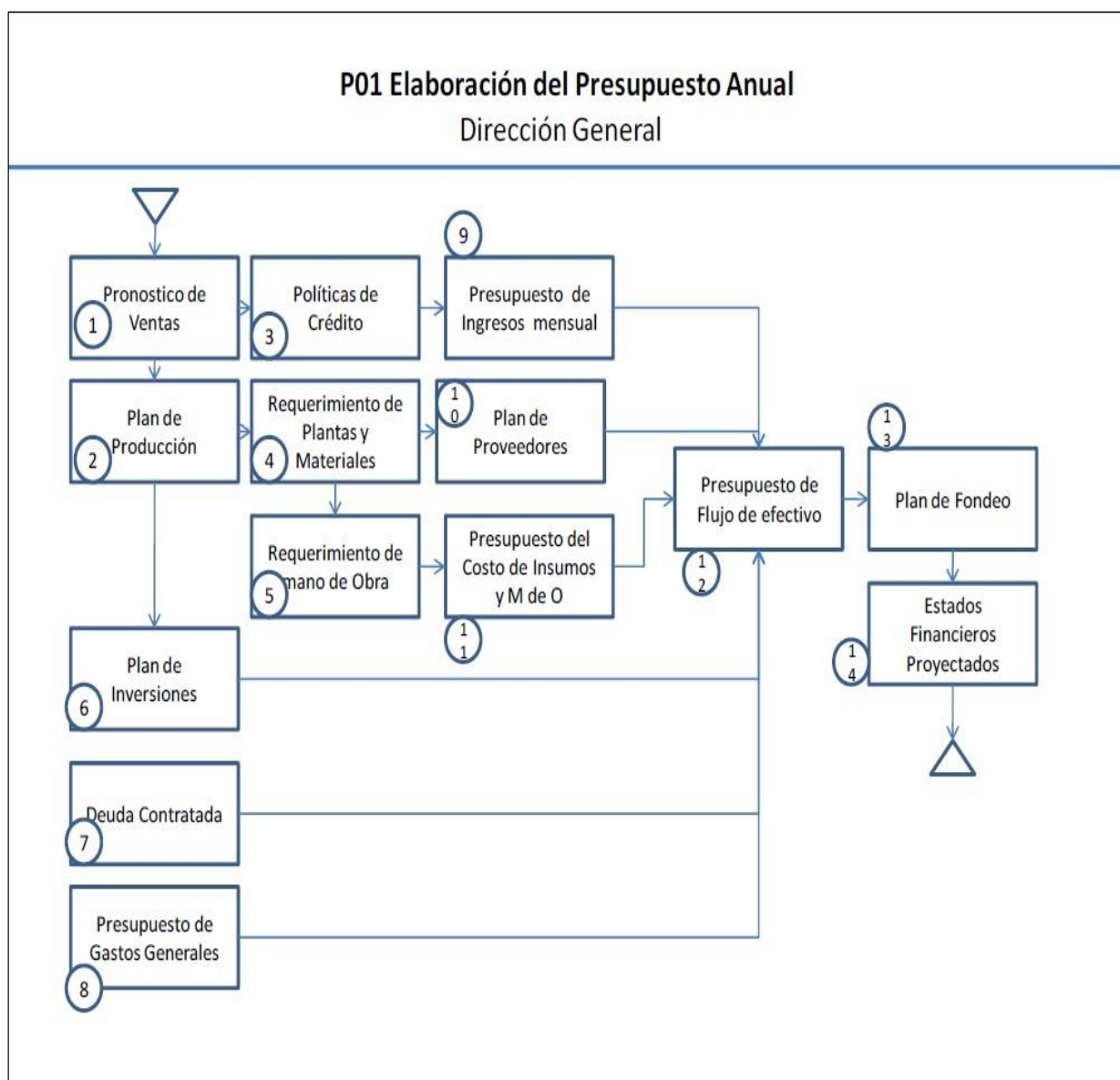
Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



de Recursos a una Estructura, **representada en el Organigrama, basada en la Jerarquía y División del Trabajo**. Esta División de Trabajo es la Base de la fragmentación, sobre la cual se construyó un Sistema de Control para lograr los resultados deseados. **El instrumento básico para el manejo de la Organización dentro de este Esquema, es el Presupuesto.**





- UNIDAD 1: 1.3. Funciones Básicas de la Administración: A) Planeamiento (función estratégica gerencial); B) Ejecución y Control (funciones operativas).

Solo puedes entender un Sistema observando el Conjunto, y no solo una de sus Partes.

- Este Capítulo está dedicado a **un tema que si bien no lo desarrollaremos en este Curso** (el Planeamiento con Función Gerencial excede el alcance de este Módulo), **resulta necesario mencionarlo** porque dará un Marco de Referencia y un sentido particular y específico a la parte que si vamos a desarrollar más adelante, esto es las formas y Procedimientos Administrativos relacionados con el Control de Funciones Administrativas, ya que ambas están estrechamente vinculadas por tratarse de una Unidad Estructural.
- **Los Procedimientos Administrativos son un Medio** (recordemos, dijimos que la Materia que nos ocupa, trata la Organización de Medios enfocados a Fines) **que utilizaremos en 1º lugar para diseñar un Sistema de Información** que posteriormente, nos permita Controlar el movimiento que se genera o se pone en marcha con las actividades u operaciones básicas, que justifican la existencia de esa Organización específica, que se creó con el Propósito de cumplir con una determinada finalidad.



- En 2º lugar se podrá observar que en cada tema del que se trate (que no sea de naturaleza individual cuya existencia se justifique por sí misma), existe una relación entre el Todo y la Parte. **La Organización en este caso, representa el Lugar del Todo y los Medios utilizados para su Administración, la Parte.**
- En este caso, el Género o Marco de Referencia al cual pertenece **el diseño de Sistemas Administrativos** como Especie en forma individual y particularizada, **es parte de un proceso mayor** que encontramos en una necesidad o requisito anterior, que tenemos que solucionar dentro de una Organización siguiendo un Orden de Prioridades que lo precede. **Orden, aquí es la Palabra Clave** que hace la diferencia para lo cual exista o no exista Organización. Este concepto resulta válido tanto para las Organizaciones con Fines de Lucro como las Organizaciones Sin Fines de Lucro.
- En consecuencia, **el diseño del mencionado Sistema Administrativo no responde a un Modelo Único**, sino que responde en 1º lugar a los Criterios que dieron forma al Modelo Mental al cual responda la Concepción de la Organización (cuyos Principios encuadramos en el Capítulo anterior) y en 2º lugar, a cuál sean las necesidades particulares de cada Organización, las cuales estarán subordinadas a la modalidad de Dirección de sus Autoridades.



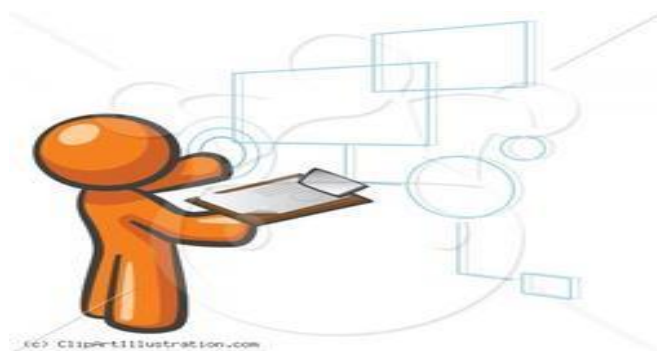
- Cuando tratemos más adelante en el Capítulo Específico dedicado a los Modelos de Diseño y Control del Sistema Administrativo a desarrollar en el Curso, retomaremos este “Hilo Conductor”.
- **El planeamiento** entendido como la actividad de prever el futuro y en función de ello determinar los pasos a seguir sobre la base de un objetivo a alcanzar, **ha sufrido numerosos cambios a lo largo del tiempo, al igual que las etapas de la administración que reseñamos en el título anterior.**
- ¿Cómo definir el Futuro deseado y cuál es el Proceso a diseñar que me permita alcanzarlo? Es la pregunta a responder en esta etapa y es la cuestión que no vamos a ocuparnos en forma específica.
- **Lo que nos importa para nuestros fines respecto a este tema, es que en función de la finalidad que se persiga y el proceso que se diseñe** e instrumento como Medio que permita alcanzar la finalidad propuesta, se **traza una Estructura Administrativa** completa, con distribución de Funciones, asignación de Recursos **para dotar de Medios** que permitan llevar a cabo las tareas que están relacionadas con cada función **y por último, será necesario nombrar un Responsable** a Cargo de Cada Sector de la Organización encargado que las tareas relacionadas con su

Función, se cumplan **y en la que deberá** (en forma periódica), **hacer una Rendición de Cuentas** respecto a los recursos asignados que ha utilizado para el cumplimiento de su función.

- Como se podrá deducir a esta altura, **no existe un Modelo o diseño único que sirva para todo tipo de Organización**, sino que este se deberá adaptar a la forma y particular diseño que tome la Organización **y que esta estructura se adapte a las necesidades particulares** (en cuanto a funciones y tareas a cumplir), con el único requisito que sirva para alcanzar los fines propuestos.
- **El Proceso de Planeamiento** que cumplan con los requisitos que resumimos en párrafos anteriores, **implica el desarrollo de un Plan de Acción que resulte cuantificable**, para que las decisiones que se tomen sean traducibles en términos operables para todos los miembros de la Organización. Nótese que estamos introduciendo un nuevo Concepto en este esquema que es el de Decisión.
- Para que la Organización se mueva como un conjunto articulado de funciones orientadas hacia una finalidad, **sus Metas Sectoriales tiene que, en 1º lugar, resultar cuantificables** (o sea susceptible de expresarse en algún tipo de medida) **y en 2º lugar distribuibles y asignables sectorialmente**, de acuerdo a cada área de actividad, lo cual se traduce en procedimientos precisos y determinados en cuanto a qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.
- Como se podrá observar mediante este proceso, que secuencialmente queda sistematizado y organizado por diferentes áreas de responsabilidad, a las cuales se le atribuyen funciones específicas con Normas y Procedimientos (léase manuales), de qué hacer cómo y cuándo, **permite una correcta asignación y distribución de recursos dentro de la organización** en base a objetivos y prioridades que funcionalmente justifica su utilización, sobre la base de parámetros predeterminados, para que luego **en la etapa posterior** (Control de Gestión), **se podrá evaluar el grado de eficiencia operativa derivada de su utilización**.



- **El instrumento por excelencia** por el cual este proceso toma forma y se completa cubriendo todas las necesidades de la Organización y contempla todos los pasos que son necesarios para su cumplimiento, **queda definido en forma explícita a través del PRESUPUESTO.**



- Este proceso finaliza con la registración de todos los datos cuantificables (sobre el cual se medirá el desempeño de cada uno de los Sectores), en un Sistema Presupuestario que sea equivalente al Sistema Contable, en el que se efectuarán los Asientos que contabilizan las transacciones del periodo en forma estimada, para que luego el Sistema de Registración Contable se encargue (utilizando la Metodología que estudiaremos en el Módulo 2), de verificar en qué medida los acontecimientos reales concuerdan (o no) con lo que se estimó en el Presupuesto inicialmente, y en caso contrario (en que se verifiquen desvíos entre lo presupuestado y lo realmente ocurrido) se pueda elaborar un diagnóstico que permita evaluar porque los objetivos no han sido alcanzados en forma planeada y que este diagnóstico, sirva de base para tomar las acciones correctivas (de ser necesarias) que modifiquen el curso de acción.
- Sin entrar en demasiados detalles en un campo que es una materia en sí misma, para nuestros fines nos interesa conocer que **existen dos tipos básicos de organización, unas que llamaremos**

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

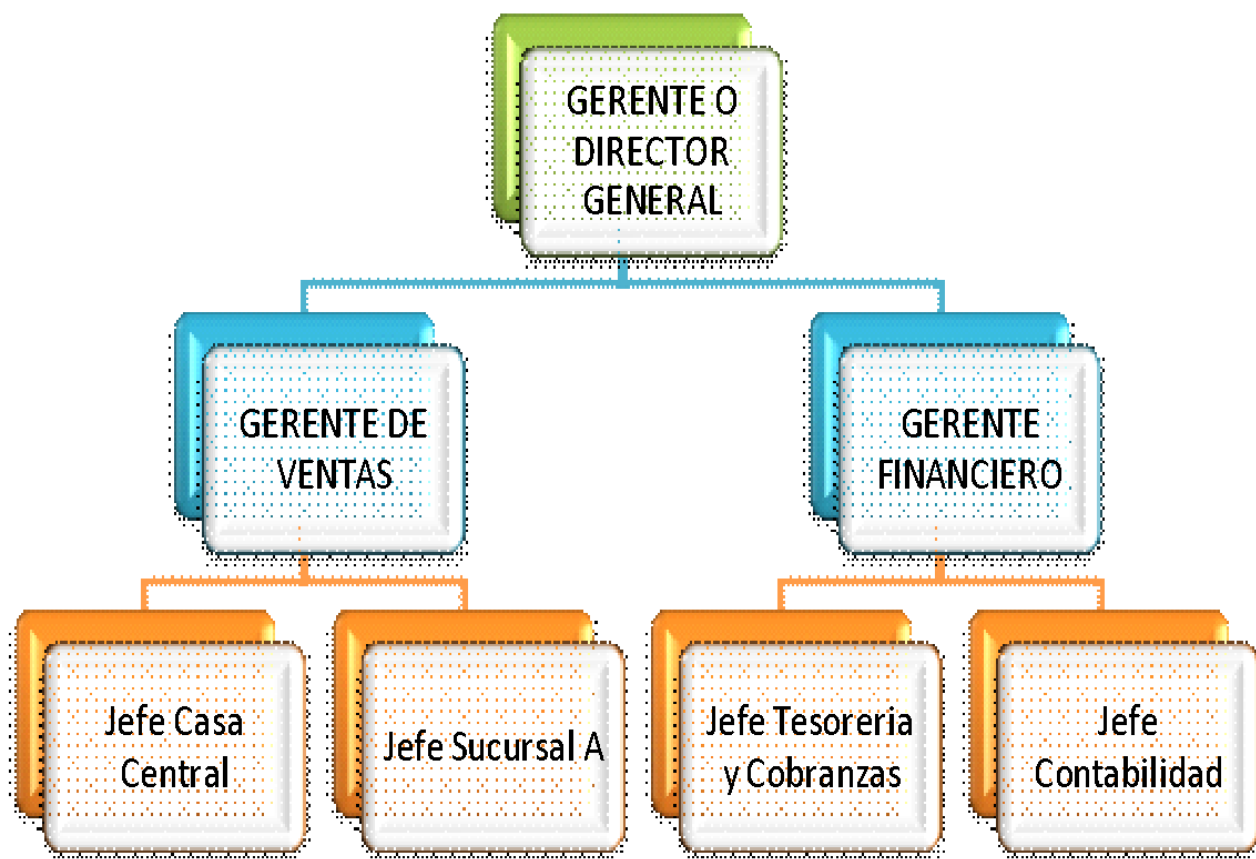
www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning

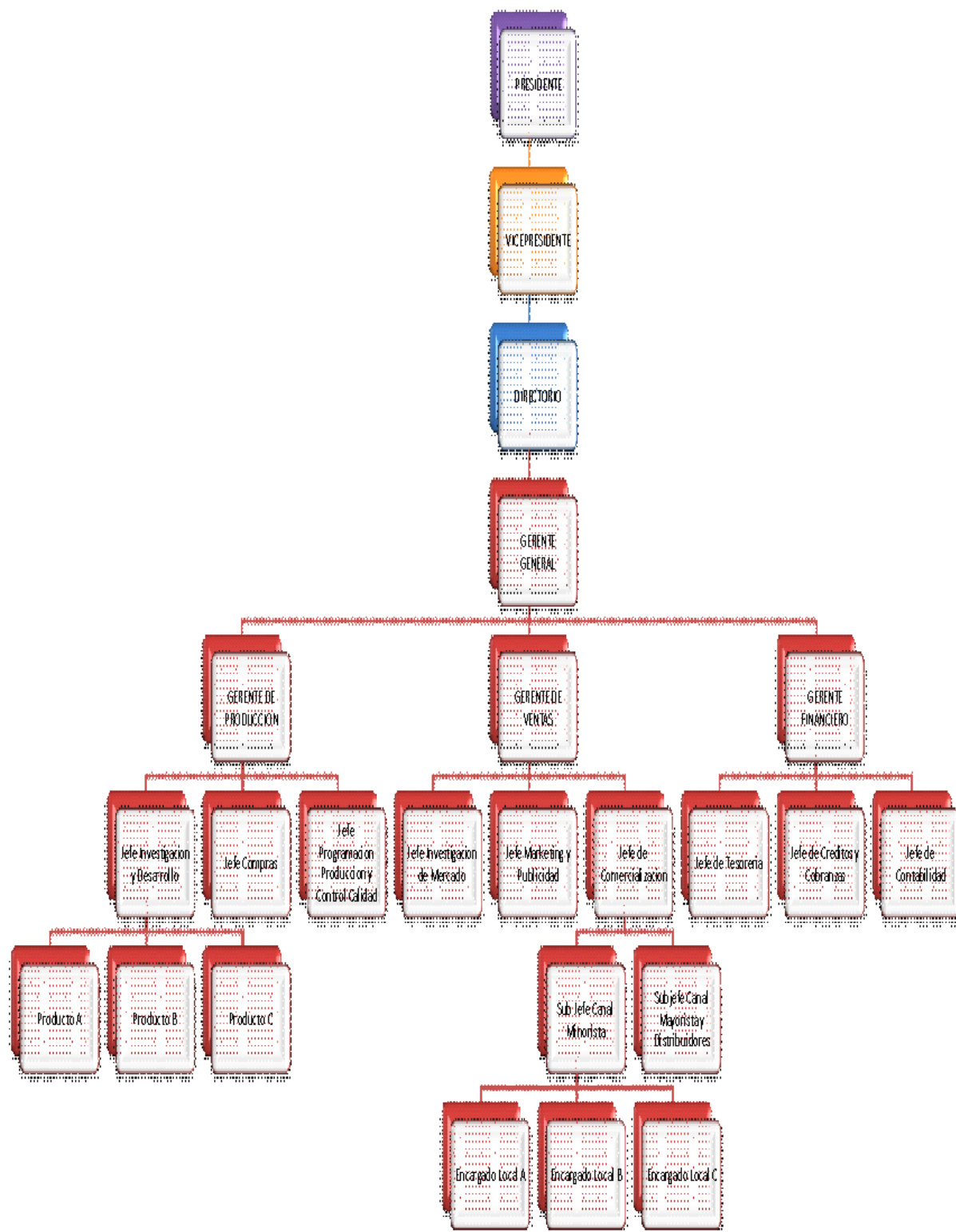


“descentralizadas” en cuanto a la toma de decisiones y **cuyo organigrama** (que es el dibujo del diseño básico en la cual se ve la estructura de las distintas funciones y niveles de decisión de la organización) **es de tipo “horizontal”**, o sea tienen una organización “flexible” y abierta en varias áreas de negocios, con muchas funciones desplegadas en un mismo nivel jerárquico y muy poca profundidad en el sentido “vertical”, que se caracteriza por la corta distancia entre los niveles que toman las decisiones y los niveles que tienen la responsabilidad de ejecutarlas.

- Por el contrario, **las organizaciones muy “verticales” dispone de poca apertura horizontal de funciones directivas y “muchísima profundidad”**, en el sentido que se encuentran intercalados muchos niveles de decisión, entre quienes planean y fijan los lineamientos de acción y quienes ejecutan esas acciones. Los ejemplos típicos de organizaciones centralizadas o muy “verticales” son El Ejército, La Iglesia y las organizaciones de tipo fabril.

- Las organizaciones descentralizadas más “horizontales” que adoptan estructuras descentralizadas, son empresas de tipo comercial, distribuidoras y de prestación de servicios. Si bien esta es una tipificación “clásica”, nada impide utilizar tipos “híbridos”, que adoptan características de ambos tipos que respondan a necesidades organizativas de tipo individual. A continuación, mostraremos ejemplos ilustrativos de una estructura organizativa simple (digamos una DSLR pequeña) y una más compleja, que responde a las necesidades de una SA de tipo corporativo.





- Recapitulando, **una vez que se adaptó el presupuesto a la estructura de la organización** (en cuanto a áreas y niveles de decisión a abarcar) **quedó pendiente convertir nuestro “Plan General”**, que quedó representado en nuestro Proyecto de Largo Plazo, **a un cronograma de Corto Plazo en donde sí importa** (como ya vimos), **la separación de presupuestos por función.**
- A esta altura de la exposición, resulta claro que a efectos de la planificación financiera de la actividad resulta clave, no solo por los resultados financieros sino porque en caso que **el ciclo económico**, (relacionado con la duración del proceso productivo o comercial) **que configura la magnitud de ingresos y egresos** (o sea QUE Y POR CUANTO) **del Presupuesto Económico, en donde el Cronograma** (o sea CUANDO) **junto a las condiciones financieras, definen** (en ese CUANDO) **en forma anticipada si para el mencionado periodo necesito tomar dinero prestado, o por el contrario se dispone de excedentes, para colocarlos en alguna inversión que me genere una renta extra.**
- Todo negocio surge siempre sobre la base de una observación con relación a recursos que podrían aprovecharse de alguna manera que, desde el punto de vista del futuro, (sinónimo de objetivo concreto a realizarse) implica también una actitud hacia el pasado, desde una necesidad de ampliar los límites que en ese pasado se quiere modificar a partir de lo que, en este presente, se concibe.
- Cerramos este Capítulo diciendo que **La idea que desarrollamos en el párrafo anterior, no es adentrarnos en las complejidades que trata una materia como la Administración Financiera**, sino que quede claro que en función de que es lo que se quiere hacer y con qué propósito, justifica la metodología a aplicar para diseñar el Sistema Administrativo que represente y grafique, paso a paso, el



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

proceso a desarrollar en cada área, para Planificar y posteriormente disponer de los medios para poder controlar el cumplimiento (o no) de los objetivos predeterminados, y como anticipamos en párrafos anteriores, si lo real no ocurrió de acuerdo a lo planificado, poder detectar los desvíos, diagnosticar qué fue lo que no funcionó de acuerdo a lo previsto y en consecuencia, poder estar en condiciones de tomar las medidas correctivas.



**¿Y si en vez de planear tanto
voláramos un poco más alto?**

DESMOTIVAR.COM

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



- UNIDAD 1: 1.4. Sujeto de la Actividad Comercial (Empresa): Definición de la Identidad de la Empresa como Unidad Económica (Administradora de Recursos) y como Entidad Jurídica (Centro de Imputación de Normas en forma diferenciada).

Si la única **Herramienta** que tienes es un Martillo, cualquier problema que surja pensarás que es un **Clavo**.

❖ NECESIDAD ASOCIATIVA

- El asociativismo es una herramienta que permite **potenciar las capacidades individuales** y evolucionar hacia organizaciones que favorezcan el desarrollo personal y del conjunto.
- El asociativismo es una **construcción** compleja que se desarrolla en el seno de un **grupo humano, basado en la ayuda mutua y el esfuerzo propio**. Para que esto suceda debe existir una empresa.





- Nuestra legislación tipifica a la **Sociedad Comercial como estructura jurídica de la empresa**, dotándola de una personalidad (para adquirir derechos y contraer obligaciones conforme a un Objeto Social) que es distinta a la de los socios en forma individual. Entonces, la Sociedad es el “ropaje” por el cual la empresa se convierte en Sujeto de Derecho con Recursos que son aportados por los Socios cumpliendo las formalidades que veremos en el Módulo 2, y se presenta como un Ente Individual en su medio comercial.

- El Art. 1 de la Ley 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales), destaca la exigencia de “dos o más personas” en la constitución de una sociedad comercial. **Para el caso del desarrollo de un emprendimiento (a fines prácticos), se recomienda que los socios sean como mínimo tres.** La justificación se fundamenta básicamente en tres perspectivas complementarias:
 - ✓ **Perspectiva Administrativa:** Esquemáticamente se pueden postular tres grandes campos de gestión empresarial; Ventas, Producción y Administración. La presencia de tres socios supone la posibilidad de asignar roles divididos por estas áreas de responsabilidad.

 - ✓ **Perspectiva Decisoria:** El devenir de la empresa exige una permanente toma de decisiones. Lo ideal es que las mismas se toman de mutuo acuerdo, pero en caso que no sea así, un tercer socio permite generar una especie de desempate en aquellas decisiones que no se logre reunir pleno consenso.

 - ✓ **Perspectiva Motivacional:** Las vicisitudes de la vida empresarial trae muchas veces dificultades y desafíos que el grupo debe sortear. En este sentido cuando la motivación de algún integrante

de la sociedad se viera afectada, sus compañeros deberán cumplir la función de “sostén” que lo ideal es que esté repartida en el resto de los socios.

- Vamos a dedicar un párrafo aparte a la reforma del Código Civil y Comercial y la Ley de Sociedades Comerciales, que en el contexto del nuevo cuerpo legislativo (Ley 26.944) cambia la denominación de la misma por la Ley General de Sociedades. Si bien la reforma del 2015 es profunda y de vasto alcance, a los efectos de lo nos interesa destacar en este curso, es la creación de una nueva figura jurídica que admite la posibilidad de crear una sociedad de tipo unipersonal, situación impensada en la estructura normativa anterior. Este giro en la conceptualización de nuevas formas societarias, dio lugar que dos años después, la nueva Ley de Apoyo al Capital Emprendedor, incluyera dentro de su ordenamiento legal, la figura de la Sociedad Anónima Simplificada. Este tema excede el alcance de este curso y será tratado en el Curso específico dedicado a tal efecto.
- Resulta Obvio que **en una Explotación Unipersonal** no presenta problemas de integración de voluntades ni división funcional del trabajo en distintos sectores, como sí lo exige cualquier tipo de Asociación y como tanto la Planificación, Ejecución y Administración, recae en una sola persona (que es la que concentra todas las funciones en sí misma). En esta circunstancia, no se plantean problemas ni Administrativos ni de Organización de Actividades, ya que, si **no existe una división funcional de actividades, tampoco resulta necesario desarrollar un Sistema de Información que permita realizar un seguimiento de la marcha de las operaciones y controlar si las actividades se desarrollan de acuerdo a lo previsto.**



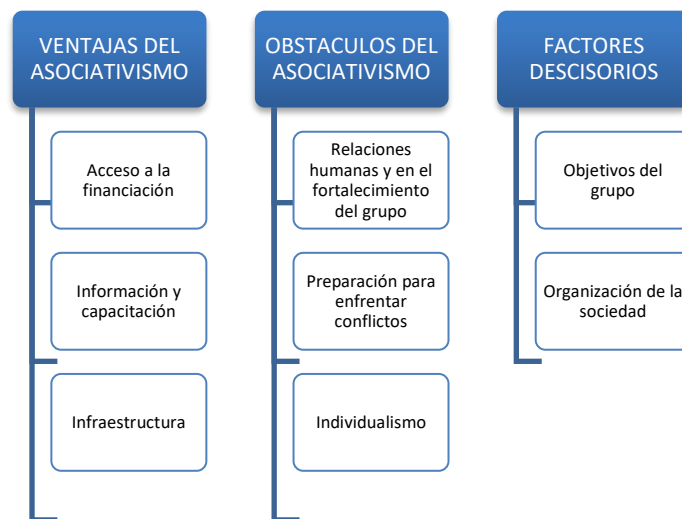
- Pero la idea que estamos desarrollando en este título, es que la asociación es una necesidad o requisito indispensable para poder crecer en determinados volúmenes que, ***llegando a un punto crítico, resulta incontrolable ser manejado por una sola persona*** y a partir de ese punto resulta necesario que el empresario unipersonal aprenda a delegar funciones en otras personas.
- Así de esta manera, tal como resumimos en párrafos siguientes, ***las ventajas a la hora de asociarse***, la división del trabajo y la especialización ***permite a las empresas crecer y desarrollarse generando lo que los economistas llaman “Economías a Escala”***.
- Esto significa ni más ni menos que ***los beneficios que este tipo de asociación genera, supera los costos de crear una Estructura Administrativa***, que sea capaz de Controlar y Administrar el movimiento operativo derivado del crecimiento del volumen de negocios.
- Pero también es cierto lo contrario. ***Cuando el volumen en ese proceso de crecimiento ocurre en forma abrupta***, su estructura administrativa no siempre logra adaptarse a las exigencias derivadas de los cambios de

volumen. ***Esta situación es lo que los economistas llaman “des economías a escala”.***

- Esto es ***a mayor crecimiento económico deriva en un mayor desorden administrativo.*** Muchas veces este factor se transforma en un verdadero “cuello de botella” por el cual se “filtra” gran parte del esfuerzo realizado por los sectores operativos, el crecimiento obtenido no se correlaciona con los resultados esperados.

❖ **VENTAJAS, DESVENTAJAS Y OBSTÁCULOS A LA HORA DE ASOCIARSE**

- Entre las ventajas podemos contar:
 1. Salir del aislamiento y el individualismo
 2. La **información y capacitación por áreas de responsabilidad permite potenciar los recursos** técnicos, económicos y humanos, **aportando una sinergia** en el proceso de gerenciamiento de la empresa.
 3. **Mayor posibilidad de acceso a fuentes de financiamiento** e infraestructura en la dotación de recursos de la empresa (puntualmente retomaremos este punto cuando veamos la problemática de las barreras de entrada a determinados mercados).
- Entre las desventajas podemos citar:
 1. Prejuicios asociativos por **anteriores frustraciones.**
 2. **Falta** de capacitación y **costumbre de trabajar en equipo.**
 3. Toma de decisiones fuera del ámbito familiar.
 4. Evitar controlar y ser controlados por los demás.
 5. **Temor y dudas ante lo desconocido.**



- Las formas jurídicas no plantean problemas para su implementación, si fueron adoptadas en función a las necesidades del grupo. En la mayoría de los casos los problemas ocurren con las relaciones humanas. **Si el grupo no está preparado para llevar adelante un emprendimiento asociativo, no habrá forma jurídica que lo resista.**
- De lo dicho hasta ahora podemos deducir que **el desarrollo de emprendimientos** desde un carácter asociativo, **está íntimamente vinculado con la asunción de riesgos y plantea la necesidad de formar una empresa** (preferiblemente bajo alguno de los tipos previsto por la Ley) **como instrumento idóneo para que el mismo sea sustentable en el tiempo.**

❖ CERRANDO LA 1º UNIDAD DEL MÓDULO 1

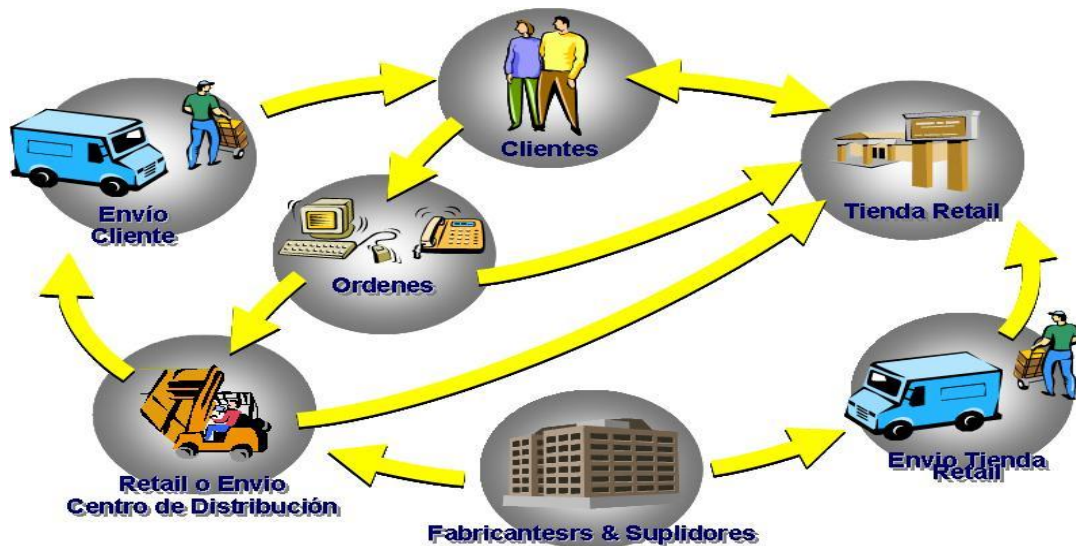
- En esta unidad se comienza por establecer los **Principios Generales de Administración** que se desarrollan tomando como punto focal a la Organización (con o sin fines de lucro), **para luego estar en condiciones de conocer el Proceso Administrativo que genera Información**

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning

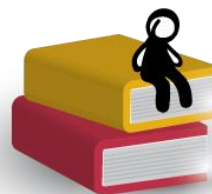
Contable cuya Materia Prima son Operaciones Básicas (Ventas Compras Pagos y Cobranzas), que es necesario Controlar su Emisión a efectos de asegurar su confiabilidad, esto es lo registrado concuerda razonablemente con la realidad que se pretende representar.





UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**



Bibliografía utilizada y sugerida

- PETER DRUCKER: Drucker Essentials. Editorial: Coyuntura SAC (1999).
- ROBERTO SERRA: Estrategia, Conceptos Fundamentales. Editorial: Coyuntura SAC (2000).
- ROBERTO SERRA: La estrategia en las Organizaciones de la Nueva Economía. Editorial: Coyuntura SAC (2000).
- JORGE OSVALDO ZUNINO: Régimen de Sociedades Comerciales Ley 19.550. Editorial Astrea (1987)

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

Lo que vimos:



- En esta Unidad nos adentramos en una Materia que, para poder comprenderla, resulta necesario establecer Principios Generales que permite que la Metodología que abordaremos a partir de las siguiente Unidad, la podemos ubicar en un Marco de Referencia claro y definir sus alcances, ya que la Metodología que resulta adecuada, aplicable y útil en un determinado contexto, puede ser inadecuado, inaplicable y completamente inútil en otro.

Lo que viene:



Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

- En la Unidad siguiente, desarrollaremos el Proceso Administrativo que genera Información Contable, cuya Materia Prima son Operaciones Básicas (Ventas Compras Pagos y Cobranzas) que es necesario Controlar su Emisión, a efectos de asegurar su confiabilidad, esto es lo registrado concuerda razonablemente con la realidad que se pretende representar.

Esperamos haya disfrutado y aprovechado del estudio y las actividades propuestas en esta unidad!!!!!!!!!!!!

Hasta
la
próxima

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning