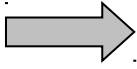


## **CONTENIDOS DEL APUNTE**



1. Las Organizaciones.
2. La Empresa: tipos de empresas, según diferentes criterios.
3. Ambiente externo: aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos del entorno .
4. Organización institucional: criterios de organización y asignación de autoridad; estructura - organigrama, funciones y fines de una organización.

# INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

## ¿Qué ES UNA ORGANIZACIÓN?

Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales. El ser humano necesita modificar la naturaleza, trabajar para obtener los bienes y servicios que necesita, esa tarea no lo hace solo, necesita de otros y para poder llegar a los resultados esperados necesitan organizarse, crear organizaciones.

## ¿Qué ES UNA EMPRESA?

En un sentido general, la **empresa** es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado . Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la **definición de empresa** para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

### **Definición de Empresa, Según Diversos Autores:**

- **Julio García y Cristobal Casanueva**, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una *"entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"* [2].
- Para **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", la **empresa** es *"aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"* [3].
- El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define a la **empresa** como una *"unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"* [4].

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea la siguiente **definición de empresa**:

*"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le*

*permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".*

### **Análisis Estructural de la *Definición de Empresa*:**

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la ***definición de empresa*** revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. *Entidad*: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) [5] o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
2. *Elementos humanos*: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. *Aspiraciones*: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. *Realizaciones*: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. *Bienes materiales*: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
6. *Capacidad técnica*: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. *Capacidad financiera*: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
8. *Producción, transformación y/o prestación de servicios*: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más actividades.
9. *Satisfacción de necesidades y deseos*: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento) .

En conclusión, la ***definición de empresa*** permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

### **TIPOS DE EMPRESAS/ORGANIZACIONES**

Teniendo en cuenta la importancia de este tema, a continuación veremos de forma resumida cuáles son los diferentes **tipos de empresa** según una clasificación que incluye diversos criterios.

### **1. Tipos de Empresa Clasificados Según Diversos Criterios:**

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas [1], son los siguientes:

- **Según el Sector de Actividad:**
  - *Empresas del Sector Primario:* También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
  - *Empresas del Sector Secundario o Industrial:* Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
  - *Empresas del Sector Terciario o de Servicios:* Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
- **Según el Tamaño:** Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:
  - *Grandes Empresas:* Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen cientos o miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales .
  - *Medianas Empresas:* En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados .
  - *Pequeñas Empresas:* En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. Los límites los define el Estado.
  - *Microempresas:* Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los

asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente .

- **Según la Propiedad del Capital:** Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos [1] o de ambos. En sentido se clasifican en:
  - *Empresa Privada:* La propiedad del capital está en manos privadas .
  - *Empresa Pública:* Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal .
  - *Empresa Mixta:* Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares .
- **Según el Ámbito de Actividad:** Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social . En este sentido las empresas se clasifican en:
  - *Empresas Locales:* Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio .
  - *Empresas Provinciales:* Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país .
  - *Empresas Regionales:* Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones .
  - *Empresas Nacionales:* Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación .
  - *Empresas Multinacionales:* Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país .
- **Según el Destino de los Beneficios:** Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:
  - *Empresas con Ánimo de Lucro:* Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc... .
  - *Empresas sin Ánimo de Lucro:* En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo . Ej: fundaciones, organizaciones del tercer sector, etc.
- **Según la Forma Jurídica:** La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad [1]. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa [1]. En ese sentido, las empresas se clasifican —en términos generales— en:
  - *Unipersonal:* El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa [1].

- En Argentina existen [distintas formas jurídicas](#) previstas en el régimen legal para operar comercialmente.
- Es posible que una persona física opere en nombre y por cuenta propia. Esta opción, si bien es la más económica y rápida para comenzar, ya que no requiere montar una estructura legal que ampare la actividad de la persona, sí resulta la más riesgosa para el patrimonio personal de quien la realice, ya que el empresario responde ante sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros, no existiendo limitación de la responsabilidad ni diferenciación entre el patrimonio personal o comercial.



- En Argentina existen tipos de sociedades que salvaguarden el patrimonio personal del inversionista.
- A los fines de limitar la responsabilidad y salvaguardar el patrimonio personal, es posible adoptar alguno de los tipos de sociedades previstos en la Ley 19.550, de Sociedades Comerciales.
- Una sociedad comercial existe cuando una o más personas (originalmente las sociedades debían contar con un mínimo de dos socios, pero esto se modificó con la implementación de la Sociedad Anónima Unipersonal y de la Sociedad por Acciones Simplificada) en forma organizada, conforme a los tipos previstos por ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.
- Para que una sociedad se encuentre debidamente constituida, es necesario inscribirla en el Registro Público de Comercio correspondiente a su zona de actividad, según el procedimiento establecido para ello.
- La Ley de Sociedades prevé varios tipos distintos de sociedades, cada uno con sus características particulares, sin embargo, los tipos más utilizados en la práctica argentina son la Sociedad Anónima (S.A.), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), y la recientemente implementada Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).
- **Sociedad Anónima (S.A.)**
  - Se requieren al menos dos accionistas sin máximos, los cuales pueden ser personas físicas o jurídicas, los cuales deben suscribir una parte relevante del capital, es decir, no podrán suscribir una proporción de 99-1%.

- **Capital:** El capital social mínimo para cualquier S.A. es de ARS\$100.000 pesos argentinos, el cual podrá suscribirse al menos el 25% del mismo al momento de la constitución de la sociedad, debiendo suscribir el capital



- El capital social mínimo para cualquier Sociedad Anónima es de \$100.000 pesos argentinos.
- restante dentro de los dos años siguientes. A su vez, el capital está dividido en acciones, de las cuales podrá elegirse distintos tipos, pero que serán de libre transmisión. Las S.A. podrán hacer oferta pública de sus acciones.
- **Administración:** el órgano encargado será el Directorio, el cual deberá estar integrado por una o más personas físicas, designados por los accionistas (en las sociedades cuyo capital social fuere mayor a ARS\$10.000.000, se requiere que al menos tres directores integren el Directorio), las cuales pueden ser nacionales o extranjeros, sin embargo, la mayoría absoluta debe tener su domicilio real en Argentina. Durarán en su cargo un máximo de tres ejercicios y deberán reunirse al menos una vez cada tres meses.
- **Gobierno:** el gobierno de la sociedad es llevado a cabo por los accionistas, los cuales deben reunirse al menos una vez al año para determinar la aprobación de los estados contables, la elección de los directores, etc.
- **Obligaciones:** las S.A. deben llevar un registro de las decisiones tomadas por sus Directores y por los Socios y de sus registros contables, por lo cual deben contar con los libros societarios de Directorio, Actas de Asamblea, Deposito de Acciones, Registro de asistencia a asambleas y Registro de accionistas, y los libros contables Inventario y Balance, Diario, IVA compras e IVA ventas.
- Además, deben presentar los estados contables ante el RPC dentro de los 15 días posteriores a la celebración de la asamblea que los considere.

## • Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

- Se requieren al menos dos socios, con un máximo de cincuenta. Si bien no requiere un capital mínimo, se concluye que el capital debe ir de acuerdo a la actividad a realizar por la sociedad. En este tipo de

sociedad los socios limitan su responsabilidad a las cuotas que hayan suscripto.



- Las cuotas de una SRL no se pueden vender en el mercado libre.
- **Capital:** el capital social se divide en cuotas de igual valor que deben ser ARS\$10 o múltiplos de ARS\$10. Deben estar inscriptas en los libros de la sociedad y en el Registro Público de Comercio. Las cuotas no pueden ser cedidas a menos que el resto de los socios estén de acuerdo. No podrán realizarse oferta pública de sus cuotas sociales en los mercados abiertos.
- **Administración:** las SRL son manejadas por uno o más gerentes, los cuales representan a la sociedad. No tienen obligación de reunirse periódicamente y pueden ser designados por termino indefinido.
- **Obligaciones:** solamente las SRL cuyo capital social supere los ARS\$10.000.000 tienen la obligación de aprobar y presentar ante el RPC sus estados contables.

## • Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)

- Este tipo societario fue aprobado recientemente, con el objeto de facilitar la inversión y fomentar los emprendimientos. La constitución se realiza digitalmente y en caso de optar por el estatuto modelo, se aprobará en 24 horas.
- Puede estar formada por uno o más socios, los cuales pueden ser personas físicas o jurídicas sin máximos, y la responsabilidad se limita a las acciones suscriptas por los mismos.
- **Capital:** el capital mínimo requerido es el equivalente a la suma a dos veces el salario mínimo vital y móvil (actualmente ARS\$8.860), el cual podrá ser dividido en las clases de acciones que los socios elijan para ello manteniendo la libre transmisibilidad, y podrá ser integrado en un 25% al momento de su formación, debiendo integrarse el capital restante dentro de los dos siguientes años.
- **Administración:** la administración de las S.A.S. serán llevadas por uno o más Administradores, debiendo contar además con al menos un administrador suplente, los cuales deben ser personas físicas, nacionales o extranjeros, y al menos uno debe tener su domicilio real en el país. Las reuniones de Directorio podrán ser celebradas por medios electrónicos, sin necesidad de reunirse físicamente.



- **Gobierno:** la reunión de socios en Asamblea es el órgano de gobierno de la sociedad, las cuales siguen las mismas reglas que las reuniones de directorio.
- **Obligaciones:** las S.A.S. deben llevar libros societarios y contables, con la ventaja de que estos podrán ser llevados en forma digital, y no deben ser presentados periódicamente ante el RPC.
- **¿Necesitas Más Información Sobre las Sociedades en Argentina?**
- Existen distintos y variados tipos societarios en Argentina, cada uno con características distintivas, que convendrá aplicar según el tipo de actividad y estructura que se pretenda para [el desarrollo del negocio](#). Es por ello que es fundamental conocer la mejor opción que se adapte a sus necesidades. Para ello, Biz Latin Hub Argentina está para [asesorarlo a usted](#) en este
  - 
  - 
  - *Sociedad Colectiva:* En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa [1].
  - *Cooperativas:* No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa [1].
  - *Comanditarias:* Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado [1].
  - *Sociedad de Responsabilidad Limitada:* Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa [1].
  - *Sociedad Anónima:* Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan [1].

## LA ORGANIZACIÓN. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A fin de entender los entornos organizacionales es preciso pensar en el enfoque de sistema para comprender que las organizaciones no son autosuficientes . Por el contrario, intercambian recursos con el ambiente externo, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las

organizaciones toman insumos ( materias primas, dinero, mano de obra , energía, etc. ) del ambiente externo, los transforman en productos o servicios y después, los vuelven al ambiente externo en forma de productos.

El ambiente tiene elementos de **acción externa** sobre la empresa como la presencia de competidores , clientes, proveedores, sindicatos, gobiernos, instituciones financieras, los medios y otros grupos de interés como pueden ser las organizaciones civiles ambientalistas. En resumen los factores externos se pueden agrupar en : variables económicas, variables sociales ( demografía, forma de vida , valores sociales, etc.), variables tecnológicas y variables políticas. Los elementos de **acción interna** son los empleados y accionistas. Cada uno de estos elementos afecta el clima general en el que opera la organización.



### BUSCANDO EJEMPLOS....

En grupos pequeños escriban ejemplos de cómo cada grupo de **influencia EXTERNA** ha afectado a las empresas argentinas en los últimos años. Pueden apoyarse en el **material de lectura** que se encuentra a continuación para la búsqueda de los ejemplos solicitados.

## MATERIAL DE LECTURA

### AMBIENTE EXTERNO

**Variables económicas:** es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una variable económica.

Los indicadores económicos más comunes miden el ingreso, el producto, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, y las transacciones internacionales de un país. Todos estos factores varían con el tiempo, y las empresas dedican mucho tiempo y recursos para pronosticar la economía y poder así anticipar los cambios.

**Variables políticas:** muchas de las decisiones que los gobiernos toman afectan directa o indirectamente a las empresas, su forma de organización y sus resultados. El gobierno influye mediante leyes regulatorias, leyes generales como la cuestionada ley laboral en nuestro país, impuestos. Las variables políticas son todos aquellos factores que pueden influir en las actividades de la organización como consecuencia de los procesos o el clima político y los diversos grupos de interés.

**Variables tecnológicas:** incluyen los adelantos de las ciencias básicas, por ejemplo la física, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales. El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina, en gran medida, los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones, los precios finales, la calidad, etc.

**Variables sociales:** se pueden dividir en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales.

Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización, por ejemplo. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida.

Demografía: o composición de la población , por ejemplo cantidad de personas que viven en un país o en una provincia. Composición de esa población: edad, sexo, nivel educativo, distribución geográfica, raza,etc.

¿Cómo afectan estos elementos a las empresas?.

En primer término afectan el tamaño y característica de la oferta de mano de obra de una región o país. También influye directamente en cuanto a hábitos de consumo de la población, las mujeres y los hombres no compran las mismas cosas, los bebés y los adolescentes necesitan de productos diferenciados, los solteros de los casados, etc.

Estilo de vida: la forma de vida es la „manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas“. Por ejemplo en la actualidad el cambio y no la estabilidad marcan el estilo de vida nuestro y de los próximos años. Por otra parte la composición familiar actual también está cambiando y con ello los hábitos de consumo: horarios, cantidad de personas por hogar, etc.

Valores sociales: los cambios de los valores sociales han afectado el compromiso de las personas en nuestro país y en el mundo en general por la igualdad de oportunidades , la calidad de vida, los derechos humanos, los derechos de las minorías, etc.

Los valores sociales cambian de un país a otro y esto afecta el funcionamiento de las empresas, por ej: la participación de los empleados en las decisiones gerenciales en algunos países actualmente es considerada un imperativo ético y en otros es sólo un medio para una mayor productividad o bien en muchos aún no se considera la necesidad de la participación. Ejemplos de estos diferentes modelos son: Japón , donde muchos empleados trabajan en la misma empresa toda su vida, los trabajadores de estratos bajos participan en las políticas y las decisiones con más libertad que en EE.UU. Las organizaciones francesas, que funcionan en una sociedad donde las relaciones son un tanto más formales, suelen tener estructuras más rígidas .En Alemania , donde los derechos de los trabajadores y los sindicatos están garantizados por ley, y son muy poderosos , se considera que los empleados son, socios“. Si se observan las condiciones laborales de países como Bolivia, algunas zonas de la Argentina, Corea y otros, es notable la falta de valor que se le otorga al trabajador. En Argentina en épocas pasadas los sindicatos tuvieron el suficiente poder para tener verdadera participación y logros para con los trabajadores.

## **LA ADMINISTRACION**

*"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente"*  
Idalberto Chiavenato [1]

Comencemos por la etimología. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro [1]. Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Teniendo todo esto en cuenta, se proporciona una **definición** general de **administración** que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar al lector una idea general del significado del término **administración** en nuestros días.

En este punto, se plantea la siguiente **definición de administración**:

*La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.*

Esta **definición** se subdivide en 5 partes fundamentales que se explican a continuación:

1. *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar*: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
  - *Planificación*: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros [4]. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - *Organización*: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones [2].
  - *Dirección*: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración [5].
  - *Control*: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas [5].

2. *Uso de recursos*: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
3. *Actividades de trabajo*: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. *Logro de objetivos o metas de la organización*: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
5. *Eficiencia y eficacia*: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos [5].

**Axioma:** *En pocas palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible...*

**La Administración ha evolucionado como ciencia y técnica y surge a partir de la Revolución Industrial**

## **LAS EMPRESAS/ORGANIZACIONES DEBEN SER ADMINISTRADAS PARA QUE LOGREN SUS OBJETIVOS EFICIENTEMENTE**

Si las empresas son bien administradas cumplirán con sus objetivos y lograrán que sus servicios y/o productos sean:

**Oportunos:** que se presenten/vendan en el momento en que son esperados, con la duración indicada y el lugar adecuado

**Seguros:** servicios o productos en los que se puedan confiar

**Suficientes:** que se ofrezcan en la cantidad indispensable para el mercado

**Económicos:** que los servicios o productos tengan un costo mínimo razonable

La administración como ciencia pretende colaborar con las organizaciones y su eficiencia. Eficiencia será alcanzar los objetivos planteados ( por ej. de producción) con la menor cantidad de recursos posibles. Se definirá como recursos a : recursos humanos ( cantidad de empleados, horas hombre, conocimiento, experiencia, motivación para trabajar, etc), materiales ( equipamiento, infraestructura, herramientas, insumos, etc) , económicos ( dinero, créditos , etc.) y el recurso tiempo ( hs. hombre, días, meses ,periodos, etc.)

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Como ya se dijo el proceso administrativo posee cuatro componentes: planificación, organización, dirección/ejecución y control.

### **I - PLANIFICACION**

Planificar, significa previsión, viene de "prever". Anticiparse a acontecimientos o situaciones futuras que se pueden dar dentro de la empresa e incluyendo los cambios externos. Por lo tanto la previsión se convierte en la base futura para la Planificación.

Ver anticipadamente el futuro = PRONOSTICAR

La previsión representa el punto de partida para el establecimiento de planes empresariales.

Por tanto, previsión se concibe como el estudio anticipado, a través de la realidad presente, de las condiciones futuras, en las que habrá de encontrarse una organización y sobre cuya base han de actuar los directivos y han de establecer la Planificación Empresarial.

Otras definiciones:

- "Hacer que ocurran cosas de que otro modo no hubiesen sucedido" (GOETZ)
- Es determinar cursos alternativos de acción, sobre cuya base la organización ha de orientar sus actividades, para el logro de sus objetivos empresariales.
- La Planificación más que construir planes, es construir el futuro de la empresa. -Blanco Illescas
- La Planificación es un proceso para decidir de antemano que se hará y de qué manera. - Kast y Rosenzweig
- La Planificación es un elemento de la Administración que permite fijar los cursos de acción posibles y establecer principios de orientación, secuencia de operaciones, determinación de tiempos y cantidades necesarias para lograr los objetivos empresariales" (R. Anthony)

### **OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION**

- a) Ayuda a la definición y formulación de objetivos- Hacia dónde vamos.
- b) Permite identificar los factores positivos y negativos de la Empresa y del entorno. (FODA)
- c) Contribuye a la toma de decisiones basadas en información evitando el empirismo, intuición, improvisación.
- d) Disminuye riesgos y aprovecha oportunidades.
- e) Es el primer paso para la eficiencia: pensar antes de actuar.

## **TIPOS DE PLANIFICACION**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Se entienda por estrategia, en el sentido empresarial. como la movilización de todas los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

En este sentido, la planificación estratégica está constituida por el conjunto de acciones desarrolladas por la Dirección en el largo plazo ( 5 o más años) y que normalmente se orienta a los siguientes puntos:

- 1.- Determinar las normas de actuación general de la empresa.
- 2 - Señalar los objetivos a largo plazo.
- 3 - Proporcionar las directrices y el dimensionamiento para todos los planes de apoyo que de él se deriven.

### **PLANIFICACION TACTICA Y OPERATIVA**

Se entiende por táctica a un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general. Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

- 1.- El empleo de los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de sub-objetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. Determinación de los responsables a corto y mediano plazo.

### **DIFERENCIA TRIDIMENSIONAL ENTRE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y TACTICA**

#### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

1. Su ámbito de acción es a largo plazo.
2. Canalización y asignación de recursos en el largo plazo.
3. Establecimiento de objetivos a largo plazo.

#### **PLANIFICACION TACTICA**

- 1.Ámbito de acción mas restringida (corto y mediano plazo).
2. Uso específico de los recursos en función de objetivos también específicos.
3. Establecimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### **PRIMER PASO**

La planificación estratégica comienza con la definición de :

**Visión:** Es la declaración que indica hacia donde se dirige la unidad en el largo plazo, señala la posición que se espera alcanzar en el futuro. Navas y Guerras



(1998) señalan que la visión es también el “propósito estratégico”.

**Misión:** Representa la identidad de la organización, en el momento actual y de cara al futuro. Debe responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización? La misión puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno o de dificultades manifiestas para hacerla efectiva.

**Valores:** Son los referentes vivenciales éticos que debe poseer cada miembro de la empresa internalizados en su accionar. Obedecen a criterios internos y no a presiones externas para ser aceptados.

## **SEGUNDO PASO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA ES DISMINUIR RIESGOS CONOCIENDO QUIENES SOMOS Y COMO ES EL ENTORNO.**

**Una herramienta para esta etapa es la herramienta FODA:**

**Análisis de entorno:** Es el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que el ámbito externo a la organización ofrece a su desarrollo estratégico.

Factores externos.

- Mercado
- Competencia
- Clientes
- Factores políticos, sociales
- Económicos
- Culturales, demográficos.

**Análisis interno:** Es el diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para desarrollar su actuación competitiva.

Factores internos:

- Desempeño de la organización.
- Estructura de la organización.
- Recursos materiales, económicos, financieros, humanos, etc. de la empresa.

**En base a los resultados del FODA se podrán establecer :**

**Objetivos:** Es la descripción de los propósitos específicos de la organización y responde a lo que se pretende lograr en las diferentes dimensiones del desarrollo de la organización, se sitúan en el marco general de referencia dado por la Visión y la Misión.

**Metas:** Es una expresión cuantitativa de los logros concretos que se deben obtener para conseguir los resultados que se esperan con el objetivo que se ha propuesto.

**Estrategias:** Es una secuencia general de acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos, debe ayudar a priorizar y asignar los recursos de la organización. Una estrategia debe ser capaz de anticipar las posibles reacciones de la competencia y del entorno en general.

#### Definiciones de la Planificación Táctica

**Planes:** Son el conjunto de programas donde se hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos y un conjunto de medios que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Determinar y cuantificar los planes :

- Programas de ventas
- Programas de compras
- Programas de producción
- Programas de inversión, etc.

**Asignación de recursos:** Es la expresión presupuestaria del plan donde se realizan las estimaciones de costos y se solicitan los recursos a diferentes fuentes de financiamiento.

**Control:** Proceso a través del cual se evalúa lo logrado en relación con lo esperado para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo al plan.

**Evaluación:** Corresponde a un proceso permanente de información y reflexión, que consiste en seleccionar información referida al desempeño y logro de objetivos con el propósito de emitir juicios de valor orientados a la toma de decisiones y a la retroalimentación de la Planificación Estratégica.

#### Ampliación descriptiva del Proceso de planificación

El proceso de planificación estratégica comienza con la definición de la Visión, Misión y Valores, con ello se define la orientación estratégica de la organización: ¿A dónde quiere llegar? ¿Cuál es su razón de ser? ¿Cuáles son los valores que inspiran a la organización para alcanzar la Visión y cumplir con su Misión? Junto a estas orientaciones se deben explicitar las políticas de la organización que establecerán el marco referencial de su accionar.

En una segunda instancia, es necesario realizar un diagnóstico externo a la organización y otro de carácter interno, con el fin de identificar las condiciones del medio donde ésta se desenvuelve y las potencialidades y limitantes que existen en la organización para hacer frente a los requerimientos de ese medio.  
( análisis FODA)

A partir del diagnóstico, la organización fija sus objetivos y metas para enfrentar los desafíos del medio y superar las limitantes, los objetivos deben ser alcanzables, realistas, medibles y coherentes con la Visión y Misión de la organización; por otra parte, las metas deben ser una expresión cuantitativa de los resultados esperados al alcanzar los objetivos propuestos.

Conocidos los objetivos es necesario establecer las vías para alcanzarlos, para ello se plantean las estrategias más convenientes conforme a la Misión organizacional y en el marco referencial dado por las Políticas.

Las estrategias se materializan en un conjunto de actividades e iniciativas que se expresan en planes, programas y proyectos, los cuales demandarán recursos que deberán ser asignados de acuerdo a las prioridades establecidas por las políticas de la organización. En esta etapa se implementa el plan estratégico.

La implementación del plan debe ser controlada para verificar desviaciones entre lo esperado y lo logrado, y evaluada para obtener aprendizajes que permitan mejorar el desempeño de la organización en orden a cumplir con su Misión y alcanzar su Visión. Este proceso se puede observar gráficamente en la figura 1:



## **II. ORGANIZACION**

### **CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION**

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores o más conocidos como Gerentes.

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

### **OTRAS DEFINICIONES**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Tendiendo al máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

### **Importancia de la etapa de organización**

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

## **Principios de la organización.**

### **1\* Principio de la unidad de objetivos**

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

### **2\* División del trabajo -Especialización.**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Hoy en día este concepto no aplica para muchos cargos que tienden a ser cada vez más complejos aún en los niveles operativos, la tendencia es a la polifuncionalidad, mas que a la especialización.

### **3\* Principio de Autoridad**

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

### **4\* Principio escalar**

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

### **5\* Principio de Paridad de autoridad y responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

La autoridad delegada a todas las personas en forma individual debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

### **6\* Principio de Unidad de mando.**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

## **7\* Difusión.**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo. ( herramienta de descripción del cargo)

## **8\* Principio del tramo de administración**

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un nº promedio es de 7 a 15 personas para ser supervisadas en forma directa.

## **9\* Principio de la definición estructural**

La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Se requiere del diseño de un organigrama .

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

## **10\* Principio de Coordinación y unidad de Dirección**

Las unidades (áreas, sectores, departamentos) de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio manteniendo la coordinación entre ellas (comercial, finanzas, producción, recursos humanos, etc.). La Unidad de Dirección ayuda a tal fin, un solo Gerente o Administrador por unidad.

## **11\* Continuidad.**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## **12\* Principio de flexibilidad**

Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

## **13\* Autoridad formal acompañada del Principio de liderazgo**

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

## **14 Equidad, facilitación de la iniciativa y subordinación del interés individual al interés común**

### **Propósitos de la organización**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

### **Tipos de organizaciones**

Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. Siempre existe una organización informal que coexiste con la organización formal. Son las relaciones que se dan naturalmente entre las personas de una organización formal.

### **Factores que influyen en la estructura organizacional**

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

#### **Factores internos**

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)



## Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

## ORGANIGRAMA

Uno de las herramientas organizacionales que cumplen con los principios arriba mencionados es el Organigrama, que responde a los principios de Estructura, de coordinación, de unidad de mando, escalar, de autoridad, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

Es la representación gráfica de la [estructura](#) organizativa. El [organigrama](#) es un [modelo](#) obstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de un organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el [análisis](#) particular, pudiendo provocar decisiones erróneas al que lo utiliza como instrumento de precisión. El [organigrama](#) tiene doble finalidad: \*desempeña un [papel](#) informativo, que permite que los integrante de [la organización](#) y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus [características](#) generales. \* de instrumento de [análisis](#) estructural al poner de [relieve](#), con la [eficacia](#) propia de las representaciones [gráficas](#), las particularidades esenciales de [la organización](#) representada.

## Clasificación de los orgranigramas

La clasificación que se hará tiene , más que todo, una finalidad pedagógica. La clasificación del organigrama se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores en consecuencia, procedemos a establecer las bases para posteriormente caracterizar cada tipo en particular.

Según la forma como muestran la [estructura](#) son;

- Analítico
- Generales

**Analíticos** son los [organigramas](#) específicos, los cuales suministran una [información](#) detallada; incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito y símbolos convencionales de referencia .se destinan al uso de los directores, expertos y [personal](#) del [estado](#) mayor.

**Generales:** este tipo de organigrama facilita una visión muy sucinta de la [organización](#): se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denomina generales por ser las más comunes.

**Suplementarios** estos organigrama se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una [dirección](#), una división, un departamento, una [gerencia](#), etc.. Son complemento de los analíticos

Según la forma y disposición geométrica de los [organigramas](#), éstos pueden ser:

- Verticales. Tipo clásico
- Horizontales. De izquierda a derecha
- Circulares o concéntricos

**Organigramas verticales.** Este tipo de organigrama es el de uso más frecuente y al cual están acostumbrada la mayoría de las personas. Este organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

Los organigrama verticales o clásicos, tiene una modalidad para disposición de sus unidades y consiste en lo siguiente a partir del nivel técnico (departamentos, dirección, [gerencia](#), etc.) „la unidades subsiguientes de los distintos niveles no se desplazan horizontalmente (de izquierda a derecha o viceversa), sino en estricto sentido vertical esta modalidad o variante se utiliza para economizar espacio.

**Organigramas horizontales:** son una modalidad del organigrama vertical, porque representan a la estructura sin mayores alteraciones, pero con una disposición, en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. También es usual describir las [funciones](#) de las unidades más importantes en forma escrita y en el mismo [dibujo](#) que [muestra](#) la estructura.

En otras ocasiones se utiliza para representar estructuras verdaderamente horizontales como equipos de trabajo organizados según el concepto de proyecto, en donde no siempre hay claramente una estructura jerárquica, sino más bien un equipo con diferentes especialidades que coopera entre sí y que posee un coordinador para lograr un mismo objetivo , un proyecto y que luego de alcanzar el objetivo vuelven cada uno a su estructura piramidal de origen.

**Organigrama circular o concéntrico:** en este organigrama, los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de dentro a fuera y en orden de importancia. El organigrama circular; es recomendado por la practica de la [relaciones humanas](#), para disipar la [imagen](#) de subordinación que traducen los organigrama verticales y tradicionales con esa forma de disposición de las unidades, las cuales están colocada unas arribas y otras abajo.

Los signos y símbolos de mayor uso son las siguientes:

- A) Líneas llenas sin interrupciones , indican la [autoridad](#) formal, relación de línea o mando , [comunicación](#) y la vía jerárquica. Las líneas llenas verticales indican [autoridad](#) sobre las horizontales que señalan especialización y correlación . Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro o figura geométrica (cuadrado , rectángulo y a veces círculos ) indica mando ,autoridad. Cuando la

- línea llena cae o se coloca los lados de la figura geométrica o recuadros, indica relación de apoyo.
- B) Líneas de puntos o discontinuas indican relaciones de [coordinación](#), y algunos las utilizan para señalar las relaciones funcionales.
  - c) Se recomienda línea gruesa y llena para los niveles superiores, y trazos finos para las unidades de menor jerarquía. El grosor de las líneas debe ir en disminución a que descendemos en la jerarquía

El organigrama es el resultado de la creación de una organización, la cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un organigrama:

Cuando se crea una nueva organización.

Cuando esta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.

Ningún organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su [valor](#) verdadero depende de que se le mantenga al día y en consonancia con los cambios que va experimentando la estructura.

### **Importancia de los organigramas**

Como instrumento de análisis para detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, [función](#) o autoridad que desempeña la unidad en sí y detectar fallas de [control](#), división departamental, etc. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando por ej.

Adaptado de artículo "organigrama" – autor: **sergio e. D'ambrosio**

### **DESCRIPCION DE FUNCIONES**

Otra herramienta organizacional importante que ordena y cumple principalmente con el principio de Claridad de Objetivos, de difusión, entre otros.

En la confeccion de esta herramienta participan necesariamente los mandos medios ya que se requiere de los conocimientos y claridad de funciones del área a cargo

La herramienta suele tener formatos estándar y complementa al organigrama ya que en ella aparecen: nombre del cargo, objetivos del cargo, funciones del cargo, responsabilidades, horarios, condiciones laborales especiales para ese cargo y algunas otros datos como por ej. condiciones de seguridad, categoría salarial a la que pertenece el cargo, etc.

También ofrece la información del perfil del potencial ocupante del cargo. El perfil es la información que brinda la empresa respecto de qué

conocimientos, experiencia laboral se requiere, edad, conocimientos especiales, idiomas, etc. para ocupar el cargo en cuestión.

También se puede agregar las condiciones que debe cumplir el potencial ocupante para hacer carrera dentro de la empresa.

A continuación se muestra la descripción de un cargo:

ÁREA:	<b>INDUSTRIAL</b>		Sector:	<b>FABRICACIÓN</b>				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	<b>JEFE DE FABRICACIÓN</b>							
ESPECIALIDAD								
<b>1.- Objetivo del Puesto: ( ¿Cuál es la razón de ser del puesto?)</b>								
Coordinar las áreas y personal dependiente, en general, proveyendo de los recursos y procedimientos para dar cumplimiento en los tiempos y formas acordados a la fabricación de envases de acuerdo a los estándares y requerimientos de los clientes, en el marco de la política de producción de la empresa y el grupo.								
<b>O</b>	<b>2.- Funciones, tareas o responsabilidades básicas del puesto.</b>	<b>Ref.: Q: Cantidad, T: Tiempo D: diario; S: Semanal; M: Mensual; A: Anual</b>	<b>Q</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
1	Confeccionar la planificación de estándares (BI) de producción para cada ciclo productivo de la planta tomando como base la información de lo producido y su comportamiento técnico del proceso para optimizar los rendimientos productivos (optimizando velocidades, rendimientos y los pesos adecuados).		1					X
2	Analizar continuamente el REMONTE (planificación de estándares), mediante la información actualizada de producción con la finalidad de continuar analizando grupalmente con las áreas intervinientes, la aplicación de mejoras al proceso.		1			X		
3	Analizar los requerimientos de los clientes en relación a productos remitidos por el área comercial con la finalidad de confeccionar el "costeo" de nuevos productos (CNP), calculando las diferentes variables (peso, velocidad, color, etc.) y determinar dónde se fabricará (horno, máquinas, línea, etc.).							

4	Analizar conjuntamente con el programador de fabricación las condiciones y características más oportunas para instrumentar el programa de fabricación y eventualmente analizar e instrumentar los cambios que se consideren convenientes.	2			X		
5	Coordinar la realización de reuniones y análisis grupales de las áreas involucradas en la fabricación (taller mecánico, taller de moldes y máquinas) con la finalidad de determinar el estado, seguimiento y mejoras posibles de la producción en curso.	2			X		
6	Participar de las reuniones convocadas por las distintas gerencias (Seguridad, Calidad, 5S, etc.) con la finalidad de contribuir al análisis de condiciones mejorables y la elaboración de normas o procedimientos ajustables para optimización de las diferentes normas correspondientes, que deben ser comunicados y/o capacitados y/o exigidos para ser cumplidos por el personal a cargo.	1				X	
7	Realizar las Auditorías y Autoevaluaciones del sistema de gestión "5S" con la finalidad de contribuir al cumplimiento integral de dichas normas en el área de dependencia y las áreas relacionadas.	6					X
8	Participar de la reunión de la Gerencia Industrial con otros jefes de sector, con la finalidad de analizar la situación y condiciones de la producción, determinando los cambios que se evalúen convenientes en la conducción y comunicando al personal los mismos.	1			X		
9	Preparar informes estadísticos, gráficos, escritos y/o verbales referidos a: producción, mejoras, avances, proyectos, etc. con la finalidad que sean presentados a la Alta Gerencia o por sus instrucciones a otras autoridades de la Empresa o del Grupo.	12					X
10	Analizar las necesidades de recursos, servicios y/o infraestructura que podrían optimizar la producción y/o las condiciones del trabajo del personal que representen inversión de la empresa y se integren al plan de obras/servicios de la misma.	1				X	
11	Participar de las reuniones semestrales e interconsultas permanentes de los distintos puestos análogos del grupo Saint-Gobain con la finalidad de capitalizar experiencias.	2					X
12	Conducir al equipo responsable de fabricación (Jefes de Sectores y Personal en General) en la puesta a punto de la implementación de fabricaciones de nuevos productos (envases) hasta alcanzar las condiciones óptimas aceptables para el cliente.	1				X	
13	Reportar a la Gerencia Industrial y/o a la de Recursos Humanos, según corresponda sobre las novedades, méritos, medidas disciplinarias, permisos, licencias, indumentaria, desempeño, promociones y condiciones generales del personal de las distintas áreas a cargo de esta jefatura. (Taller de Moldes, Mecánico y Máquinas).	2			X		
14	Cumplir y hacer cumplir las normas de Seguridad, Medio Ambiente y 5Ss en el sector a cargo				X		

### 3. Dimensiones del puesto

El puesto maneja dinero?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuánto y cuándo?	(tachar lo que no corresponda) Entre...../..... en forma: <b>diaria, semanal, mensual, o eventual.</b>
Es responsable por instalaciones / equipos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuáles?	<b>Mobiliario, útiles de oficina y pc, etc. De la oficina exclusivamente. Y equipamiento de fabricación delegado a los sectores correspondientes.</b>
Es responsable por materiales o insumos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuáles	<b>Insumos de oficina. E.P.P. (Elemento Protección Personal).</b>
Es responsable por personal a cargo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuántos?	<b>Jefes de Sector; Operarios y oficiales, programador y feederman.</b> 7 directos      ¿Qué roles o actividades tienen? 105 indirectos
Es responsable por relaciones con otros sectores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuáles y para qué?	<b>Comercial, Calidad, Elaboración de Vidrio, Mantenimiento y Vidrio Frio.</b>
<b>Para optimizar el proceso de fabricación de envases.</b>					
Es responsable por relaciones con instituciones externas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	Cuáles y para qué?	
¿Es responsable por informac. confidencial y/o sensible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	¿Qué info rma c.?	<b>Ver Declaración para los usuarios de recursos de computación y redes de comunicación de Rayén Curá Saint-Gobain.</b>

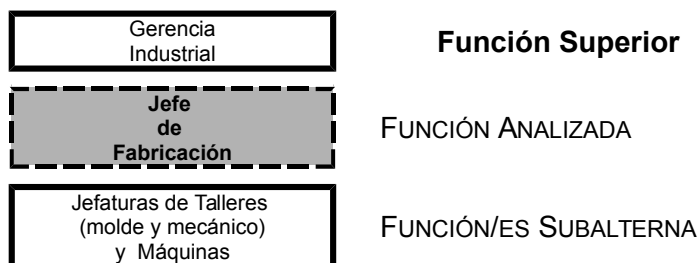
### 4 – PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO

#### 4.1. Requisitos Mínimos Excluyentes

TÍTULO O FORMACIÓN: Ingeniería de la rama Electromecánica o Industrial. Técnico Químico – Industrial o Electromecánico

<b>MATRÍCULA</b>	[ ]	S	I	X	N	O	TIPO: _____
<b>HABILITANTE</b>							
<b>EXPERIENCIA</b> (tiempo y actividad): No menos de 5 años en industria similar (vidrio, envases) _____							
<b>Edad:</b> (RANGO) _____							
A P R O X I M A D O							
				Mínimo: <u>32</u>		Máximo: ____	
				Por qué? _____		Por el ritmo y la modalidad del trabajo que impone cambios conductuales importantes.	
<b>SEXO:</b>		X		M		F	
<b>QUÉ ?</b>							
Actitud proactiva, liderazgo, orden, organización. Facilidad para la comunicación con el personal.							
Facilidad de generar compromiso individual y grupal. Tolerancia para trabajar bajo presión.							
Conocimientos de Inglés. Conocimientos de informática. Procesos industriales continuos de tipo automáticos, semiautomáticos y manuales. Conocimiento y aplicación de normas de calidad, seguridad.							
<b>Requisitos Deseados</b>							
4.2							
a) <b>APTITUDINALES O TÉCNICOS:</b> CAPACITACIÓN OPERATIVA, MANEJO DE TECNOLOGÍA, MANUALES, IDIOMAS, ETC.							
Conocimiento de normas 5Ss.							
b) <b>ACTITUDINALES O DE PERSONALIDAD</b> RASGOS DEFINIDOS DE LA PERSONALIDAD QUE COADYUVAN AL DESEMPEÑO EN EL PUESTO.							
Claridad para comunicar, responsabilidad ética ante el cliente, la tarea y los distintos sectores de la organización.							

Gráfica Posición de la Función Analizada



## 5 – JORNADA LABORAL TIPO (carga horaria)

### Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

### Motivación:

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzable a menos que exista el compromiso permanente de los miembro de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuáles eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial. Cuanto más producían los trabajadores más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores. Quiénes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

#### Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

#### Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. Las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

#### Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social. Estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

#### Principios de dirección

**Coordinación de intereses:** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

**Impersonalidad del mando:** La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

**Resolución de conflictos:** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

**Aprovechamiento de conflictos:** Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

**Vía jerárquica:** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

#### Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen

desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

#### Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

#### La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:



1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo el la figura.

Este sistema presenta el control en una forma mas compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las orrecciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.