

CURSO “FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES Y CREACIÓN DE EMPRESAS”

Modalidad semi presencial - 2013

GUÍA DIDÁCTICA¹

MÓDULO 3

TEMA: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Luego de realizar la Actividad N° 4, Ud. ya está en condiciones de poder definir ***cómo debe organizar sus actividades o trabajo*** para lograr producir y vender un bien o prestar un servicio.

A través de esta Guía, Ud. podrá desarrollar la Actividad N° 5. Para ello cuenta con dos materiales:

- La presente Guía Didáctica
- Una presentación denominada “***Organización del Trabajo***” donde se resumen y grafican los conceptos más importantes.

Importante: En esta instancia debemos pensar en las ***actividades*** y ***no en las personas*** que realicen esas actividades.

Si Ud. logra describir en forma clara y precisa los puestos de trabajo de su negocio, estará en condiciones de elegir con éxito la persona adecuada para cada uno de ellos.

¿CÓMO EMPIEZO?

Cuando organizo el trabajo se debe pensar en dos cuestiones contrapuestas, cómo dividir las tareas de manera que una misma persona no desarrolle todas y, luego, como voy a coordinar estas tareas divididas para que el resultado sea satisfactorio.

Para organizar las actividades que se van a desarrollar en su emprendimiento es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Dividir el trabajo a realizar en tareas.
2. Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con puestos individuales.
3. Coordinar diversas tareas y puestos organizacionales.
4. Agrupar los puestos en Unidades o Departamentos.
5. Establecer líneas formales de autoridad y definir el tramo de control (cuántos puestos de trabajo pueden ser coordinados por la misma persona).
6. Definir el grado de centralización y descentralización en la toma de decisiones.
7. Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

¹ ***Aclaración: En esta Guía Didáctica se detallaron una mayor cantidad de conceptos de los que se aplican en la Actividad, a los efectos de que Ud. cuente con un grupo de conocimientos útiles a la hora de llevar a la práctica su idea de negocio.***

En el punto 1 de la Actividad Nº 5 usted logrará diseñar las posiciones individuales, es decir sus puestos, cuáles son las condiciones que debe cumplir el que pueda ocupar esa posición.

Aquí es necesario tener en cuenta las siguientes variables:

1) ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

- a) HORIZONTAL: la que se refiere a dividir el trabajo en tareas o actividades.
- b) VERTICAL: es la que se refiere a la división del poder, tiene que ver con el control.

2) FORMALIZACIÓN

Grado en que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados

3) CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

- a) CAPACITACIÓN: utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de determinados trabajos en el interior de la organización.
- b) ADOCTRINAMIENTO: programas y técnicas mediante las cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas y así puedan ser aptos para la toma de decisiones y acciones de la organización

Una vez que los puestos están claramente definidos s, se deberá pensar cómo se van a coordinar en el presente y cuales mecanismos utilizara en el futuro si su emprendimiento crece.

POSIBLES MECANISMOS DE COORDINACION

- 4) **Ajuste Mutuo**: logra la coordinación por el simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo descansa en manos de quienes lo efectúan. Usado en las organizaciones más simples y más complejas.
- 5) **Supervisión Directa**: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- 6) **Estandarización**: la coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo. Pueden especificarse, estandarizarse los **procesos** de trabajo, los **resultados** esperados o las **habilidades** y/o conocimientos requeridos por el puesto.

Luego de elegir el o los mecanismos de coordinación más apropiados, se encuentra en condiciones de definir cómo va agrupar los diferentes puestos. Nuevamente, deberá elegir qué criterio de departamentalización será el más adecuado a las necesidades de su emprendimiento.

CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACION

Departamentalizar es agrupar las actividades en unidades homogéneas o heterogéneas usando algún criterio lógico, los cuales son:

- 1) **Por función empresarial:** Se agrupan las tareas según la función desempeñada. Por ejemplo: Producción, Ventas, Personal, etc.
- 2) **Por territorio o área geográfica:** se agrupan las tareas según la zona donde se desempeñan. Por ejemplo: División Latinoamérica, División Asia, etc.
- 3) **Por productos:** Se agrupan las tareas según las líneas de productos. Por ejemplo: Galletitas, Caramelos, Chocolates, etc.
- 4) **Por procesos:** Se agrupan las tareas según el flujo de trabajo: Por ejemplo: Recepción (de materia prima), Cortado, Plegado, etc.
- 5) **Por tipo de clientes:** Se agrupan las tareas según el tipo de cliente a las que estén referidas. Por ejemplo: Banca Personal, Pymes, Banca Corporativa, etc.

Si ya tiene definidos los puestos, la manera en que se coordinarán y están agrupados, puede pasar al siguiente punto, donde deberá definir los niveles jerárquicos (cadena de mando) y el tramo de control.

CADENA DE MANDO

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Implica tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Autoridad:** derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.
- **Unidad de Mando:** principio por el cual, un empleado debe responder a un solo jefe.
- **Responsabilidad:** Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.
- **Cantidad de niveles**

TRAMO DE CONTROL

El Tramo o Ámbito de Control es el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficazmente. En su definición inciden varios factores, a saber:

- Destrezas y capacidades del gerente y los empleados. Cuanto mayor la ESPECIALIZACION de los empleados MAS ESTANDARIZACION DE LAS TAREAS O ACTIVIDADES, por lo cual la amplitud puede ser mayor.
- Característica del trabajo que se realiza (Complejidad de las tareas, similitud de las tareas de los empleados, etc.)
- Cercanía física de los subordinados.
- Grado en que se utilizan procedimientos estandarizados.
- Complejidad del sistema de información en la organización.
- Fuerza de la Cultura de la organización.
- Estilo proferido del gerente.

CENTRALIZACIÓN VS DESCENTRALIZACION

Llegado a este punto debe pensarse en la toma de decisiones, es decir, cuáles se delegarán y a quién y cuáles no.

- 1) **CENTRALIZACIÓN:** grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.
- 2) **DESCENTRALIZACIÓN:** distribución del poder para tomar decisiones.

El grado en que se descentraliza o no la toma de decisiones depende de numerosos factores, los que serán particulares en cada organización. El cuadro siguiente brinda algunos lineamientos generales sobre esto.

MÁS CENTRALIZACIÓN	MÁS DESCENTRALIZACIÓN
El ambiente es estable	El ambiente es complejo e incierto
Los gerentes de niveles inferiores no son capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores	Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones
Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones	Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones
Las decisiones son importantes	Las decisiones son relativamente menos importantes
La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial	La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede
La empresa es grande	La empresa está dispersa geográficamente
La implementación eficaz de las estrategias de la empresa dependen de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede	La implementación eficaz de las estrategias de la empresa dependen de que los gerentes de la empresa tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones

Una vez finalizada la Actividad, usted deberá enviar la misma en un archivo adjunto (en formato Word) a su tutor VÍA MENSAJERÍA.

Fecha límite de entrega 23/08

Recuerde que el archivo deberá tener como nombre la actividad que realizó y su nombre personal. Por ejemplo si su nombre es Juan Pérez, su archivo para la Actividad 5 será: actividad5_jperez.doc