

4. ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

Autora: Lic. Mariana Eslava

4.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se pretende explicar cada una de las funciones básicas de una empresa y, además, aquellas que sirven como apoyo, aunque no se consideren “básicas”, si tenemos en cuenta que una función es básica cuando resulta imprescindible para que la empresa pueda desarrollar sus actividades normalmente sin entorpecer el logro de sus objetivos.

Cabe destacar también, que existen funciones que, por criterio de “sentido común”, se consideran básicas, aunque se realicen a través de terceros contratados. En este sentido, se las incluirán también en esta clasificación ya que colaboran de manera indirecta en la marcha del negocio.

Una vez realizada esta descripción, que permitirá comprender como se conforman las áreas funcionales, se hará referencia al diseño de puestos de trabajo como así también a los distintos modelos de estructuras que adoptan las organizaciones en función de su grado de rigidez o adaptabilidad a los cambios.

Por último, para complementar dicha información, se presentarán en los anexos I y II distintos modelos de manuales organizativos como así también un ejemplo de diagnóstico organizacional para relevamiento de estructura con su respectiva herramienta, el cuestionario.

4.2. FUNCIONES BÁSICA DE UNA EMPRESA

Toda empresa se asienta en determinadas funciones llamadas “básicas” porque son vitales para que se logren los objetivos, es decir, a través de ellas, se asegura la marcha normal del negocio. Ellas, en principio son: Producción, Comercialización, Finanzas y Control y Recursos Humanos. En el caso de empresas que no fabrican bienes, la función Producción obviamente está ausente.

Sin embargo, hoy en día, se han incluido otras funciones que, dependiendo del criterio de cada empresa, se las consideran “básicas”, aunque para muchos, son de apoyo. Sea de una u otra manera, lo cierto es que cada una de esas funciones, “idealmente” deberían desarrollarse en departamentos independientes o áreas funcionales, a cargo de un responsable, con delimitación de funciones, tareas, y alcance de responsabilidades.

A continuación, se describe cada una de ellas:

1. Producción: hay que tener en cuenta que supone tanto el aprovisionamiento de los factores productivos (materias primas, mercancías, energía, servicios externos, etcétera) como su posterior transformación en bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades.
 - Fabricación
 - Control de calidad
 - Planeamiento de la mano de obra y maquinarias
 - Control de stocks

- Compra de materias primas, materiales
- 2. Comercialización: una vez producido el producto tiene que llegar hasta el consumidor a través de su comercialización y distribución. Esta función se conoce como Marketing y adquiere gran importancia en los actuales mercados en los que la empresa tiene que llamar la atención del consumidor frente a la competencia.
 - Investigación de mercado
 - Compra de productos terminados
 - Publicidad, promoción
 - Decisiones sobre precio
 - Distribución
 - Ventas propiamente dichas
 - Packaging /empaque
 - servicios de post venta
- 3. Recursos Humanos: organiza y gestiona el personal de la empresa, es decir, se encarga de la selección, contratación, formación y motivación de los trabajadores.
 - Selección de personal
 - Capacitación y Desarrollo
 - Evaluación de desempeño
 - Liquidación de sueldos
 - Servicios a los empleados
 - Relaciones con Obras sociales, A.R.T. y otras instituciones
 - Higiene y Seguridad: evitar accidentes laborales y enfermedades.
- 4. Finanzas y Control a través de esta función la empresa capta los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa y realiza las inversiones necesarias, es decir, dirige las fuentes de financiación hacia los recursos para los que se destinan y se controlan los mismos.
 - Cobranzas
 - Pagos
 - Contabilidad y Costos
 - Auditorias
 - Relaciones bancarias
 - Inversiones
 - Impuestos
- 5. I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación): hoy en día el desarrollo tecnológico es una función vital para el futuro de las empresas en su objetivo de mejorar los procesos productivos, pero también se incluye en esta función cualquier innovación en el resto de las funciones que suponga una mejora de la empresa.
 - Tecnología

- Procesos (operaciones)
 - Modelos de negocio
 - Desarrollo de Mercados.
 - Desarrollo de Proveedores.
6. Infraestructura: abarca los procesos relacionados con la gestión y desarrollo de la infraestructura de la empresa:
- Transporte
 - Bienes raíces,
 - Plantas
 - Herramientas y equipos.
7. Sistema de información. toda empresa debe ser concebida como una red de flujos de información, por la que circula información. Estos flujos de información internos son necesarios para que los miembros de la empresa puedan tomar sus decisiones y puedan comunicarse entre sí para desarrollar sus tareas, aceptar sus responsabilidades y permitir el logro de los objetivos fijados. Este sistema ha sido definido como “Sistema de Información para la Dirección” (MIS = Management Information System).
8. Seguridad ambiental teniendo en cuenta que el cuidado del medio ambiente ha cobrado una importancia crucial y que las empresas que no cumplen con determinadas normas no pueden desarrollar sus actividades, se incorpora esta función como “básica” de manera que las empresas contribuyan a reducir el impacto ambiental que sus actividades producen, como así también al adecuado manejo de residuos”.
9. Seguridad: Esta función está encargada de la dirección, administración, organización, y coordinación de todos los servicios y sistemas de seguridad de la empresa. Su objetivo es velar por el bienestar y / o integridad de las personas que trabajan en ella, del patrimonio (los muebles y enseres), y de los negocios con que cuenta la misma. Abarca:
- servicios de vigilancia (guardaespaldas, escoltas y vigilantes, etc.)
 - Recursos Tecnológicos: Alarmas, monitoreo por cámaras (circuitos cerrados de televisión), detectores de metales, bandas con scanner, sistemas de registro de entradas y salidas (software, etc.) Este tipo de Seguridad no debe confundirse con la sub-función de "Higiene y Seguridad", contenida dentro de la función básica de Recursos Humanos.
10. Administración: se refiere a la organización de la empresa en su conjunto, es decir, se encarga de distribuir tareas y puestos jerárquicos, de asignar responsabilidades. Cabe aclarar que esta función es considerada muchas veces como un híbrido, en el sentido que concretamente no se la vincula con tareas específicas, sino se la relaciona con aquellas actividades de apoyo a los demás sectores o áreas de la empresa. Normalmente se le atribuyen

actividades tales como liquidación de sueldos que es propia de RRHH, pero aparece en este pseudo sector cuando el área de RRHH no está definida en la estructura organizacional.

11. Legal (Jurídica): Esta función tiene como propósito principal proveer soporte legal (o jurídico) a la empresa. Quien ejerce esta función lo puede hacer a través de un estudio jurídico contratando a un staff o bien, en forma interna a través del depto. de Legales. Abarca;
- Diseñar la normativa interna de la empresa.
 - Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales
 - Controlar las normativas generales, junto con la dirección administrativa, para el buen funcionamiento de la empresa
 - Resolver los problemas internos y aplicar sanciones administrativas.
 - Proveer soporte a las áreas de la empresa cuando realicen contratos con proveedores, clientes y empleados negociación, elaboración y revisión de contratos, y solución de disputas, etc.)
-
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio internacional (Derecho aduanero).

4.3. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Sabemos que toda persona cuando ingresa a una organización tiene asignación de tareas, el cumplimiento de una función o rol determinado - sea operativo o de gestión- con mayor o menor poder de toma de decisiones. La combinación de tareas, funciones o roles, responsabilidades y condiciones para cumplirlas eficientemente se configura en un espacio llamado “PUESTO DE TRABAJO”. Quien lo ocupe deberá desempeñarlo poniendo en práctica determinadas capacidades y habilidades para lo cual la organización tiene definida una retribución correspondiente (sueldo)

Ahora bien, dependiendo del grado de formalización de la estructura, cada organización diseñará dichos puestos de manera que se ajusten a sus necesidades y a las de los empleados. La idea en definitiva es diseñar puestos de trabajo motivadores.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, es importante distinguir dos enfoques que fueron evolucionando con el tiempo:

- Ampliación de puesto (especialización horizontal)
- Enriquecimiento de puesto o profundidad del puesto (especialización vertical).

Cuando nos referimos a AMPLIACIÓN DE PUESTO (o alcance del puesto) estamos haciendo hincapié en la cantidad de tareas diferentes requeridas en un trabajo, para lograr mayor productividad, ahorro de tiempo, permitir la capacitación más rápida del trabajador, facilitar el uso de la tecnología, porque adapta los trabajadores a sus requerimientos.

La absoluta especialización vertical conduce a realizar el trabajo casi sin pensar lo que genera los siguientes inconvenientes:

- Aumenta la fatiga psicológica y la alienación del trabajador
- Aparta a la persona del control integral de la tarea que realiza
- Aumenta los problemas de coordinación ya que le resulta difícil al individuo el trabajo con los demás.
- No se utiliza toda la capacidad humana.

Cuando nos referimos a ENRIQUECIMIENTO DE PUESTO, éste se diseña incluyendo responsabilidades que le permitan al individuo ponerse en el "lugar de su superior" otorgándole mayor autonomía y autocontrol, permitiéndole corregir su propio desempeño. Al tener mayor participación en la tarea que cumple, se obtiene:

- Mayor conocimiento general de los trabajadores, facilitando la rotación y el intercambio de puestos.
- Sentimiento de pertenencia
- Aumento de la motivación

Sin embargo, no podemos dejar de nombrar algunos inconvenientes tales como:

- Mayor dificultad en la programación de tareas
- Mayores gastos y más tiempo dedicados a la capacitación
- Mayor dificultad para que los trabajadores se adapten a las tecnologías

Si bien cada uno tiene sus ventajas y desventajas, en pos de aumentar la motivación de los empleados, se ha implementado el "MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO", compuesto por cinco dimensiones a saber:

- Variedad de habilidades (o talentos a utilizar)
- Identidad de las tareas (identificación de la tarea total)
- Importancia de las tareas
- Autonomía (libertad e independencia)
- Retroalimentación (información acerca de su desempeño)

Con esta perspectiva, el modelo sostiene que las tres primeras dimensiones (variedad, identidad e importancia de las tareas) se combinan para crear un trabajo significativo.

¿Qué significa esto?, nada más ni nada menos que si estas características se combinan en un puesto, la persona percibirá que su trabajo es importante y valioso. Generalmente la autonomía en un trabajo le da a la persona la sensación de responsabilidad personal por los resultados y que, si un puesto proporciona retroalimentación, el trabajador sabrá que tan efectivamente está trabajando.

Ordenando ideas, podemos simplificar lo descripto y describir – valga la redundancia- un puesto de trabajo a través de un simple esquema o estructura:

1. **MISIÓN DEL PUESTO:** es la expresión sintética de la razón de ser del puesto y de su contribución global a la organización.
2. **RESPONSABILIDADES BÁSICAS:** son el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.
 - a. Cada responsabilidad es distinta del resto
 - b. Cada una engloba un conjunto de tareas
 - c. Representan las dimensiones principales del puesto
 - d. Revisten una mayor complejidad
3. **ORGANIGRAMA O TRAYECTORIA PROFESIONAL:**
 - a) Refleja el ámbito de supervisión del puesto cuando es un puesto directivo o de alto contenido gerencial.
 - b) Refleja la trayectoria profesional que debe seguir un ocupante de un “puesto tipo” para llegar al puesto que se describe, cuando se describe un puesto técnico.
4. **PERFIL DEL OCUPANTE:** refleja las características estándar de edad, formación y antigüedad en el puesto de un “ocupante tipo”.

Un EJEMPLO como el que continuación se muestra podrá ser lo suficientemente claro para reflejar lo explicado:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Partimos de la base de conocer lo que hace una gerencia de Comercialización: integra todos los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para que los productos se adapten a las necesidades del mercado consiguiendo que éstos lleguen a través de la venta.

MISIÓN:

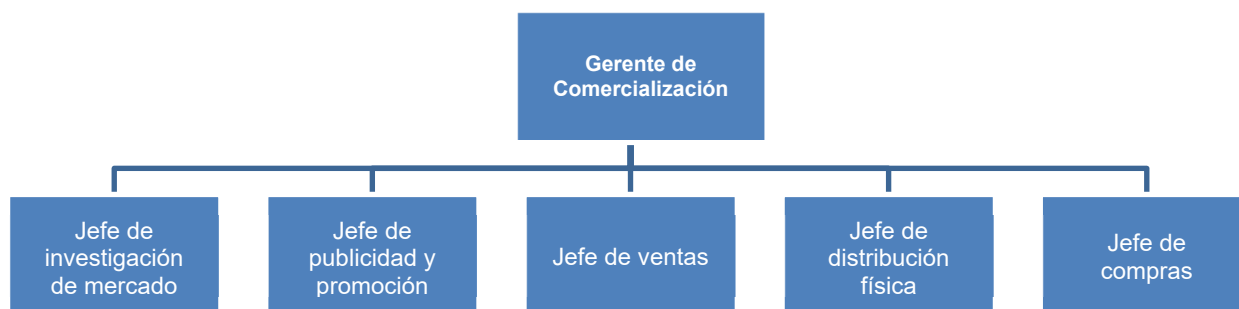
Establecer las estrategias de marketing, elaborando los planes a corto, mediano y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias sobre productos nuevos o existentes, y los planes de publicidad y promoción, manteniendo contacto con los diversos medios

RESPONSABILIDADES:

- Planificar, diseñar e implementar el Plan de Marketing de la empresa.
- Apoyar al área de ventas en lo relativo a la estrategia de ventas, políticas, objetivos comerciales, zonas, etc.
- Desarrollar estrategias de los distintos productos, determinando precios, logística, publicidad etc.
- Elaborar estudios de mercado

- Elaborar presupuestos de marketing de la compañía como así también de las campañas de promoción y publicidad.
- Mantener relaciones con las agencias de publicidad y otros medios de comunicación.
- Organizar y Motivar a los colaboradores a cargo.

ORGANIGRAMA:



PERFIL DEL OCUPANTE:

- Edad (media): 44 años
- Antigüedad media en el puesto: 6 años
- Formación: título universitario en disciplinas afines a la comercialización, con formación de tipo comercial.

Una vez diseñados los puestos de trabajo, los mismos se agruparán por criterios de homogeneidad teniendo en cuenta las funciones básicas, lo que dará lugar a las áreas funcionales cuyos responsables tendrán una jerarquía determinada (gerente, jefe supervisor, etc.)

El resultado será la definición de una ESTRUCTURA, la que podrá visualizarse a través del ORGANIGRAMA. Esta útil herramienta es la que permite apreciar, a través de un gráfico, además de esa agrupación en áreas funcionales, las posiciones o jerarquías de cada individuo (cargo), las relaciones de dependencias (líneas de autoridad), la departamentalización, etc. En definitiva, permite observar a grandes rasgos el tipo de modelo de estructura que adopta una organización: básicamente pueden oscilar desde las más tradicionales (estructuras mecanicistas hasta las más flexibles y adaptables, las orgánicas). ¿De qué va a depender? de diversos factores como el tamaño, la tecnología, la estrategia, la incertidumbre ambiental., etc.

A continuación, se enuncian las características principales de cada una de ellas, sabiendo de ante mano, que no existen modelos puros, sino una combinación de ellos.

Organización mecanicista:

- regidas por normas y procedimientos
- Alto grado de formalización

- Tareas estandarizadas
- Información limitada
- Poca participación en la toma de decisiones (centralización)

Organizaciones orgánicas:

- Flexibles
- Estructuras adaptables
- Poca supervisión directa
- Baja formalización
- Empleados altamente capacitados, por lo tanto, autonomía en la toma

de decisiones

Cada uno de estos modelos adoptan, a su vez, distintos tipos de estructuras que van variando a medida que la organización crece.

Tipos de estructura tradicionales: (se estructuran siguiendo determinados lineamientos para su diseño, por tal motivo se las encasillan en modelos rígidos) Esto lineamientos los mencionaremos más abajo.

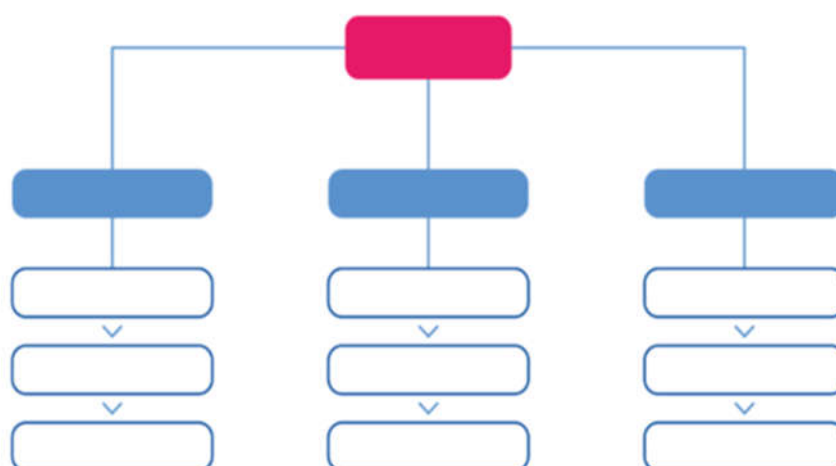
- estructuras simples
- lineales, verticales
- lineales con staff (se le agrega un asesor externo)
- Funcionales
- Divisionales

Tipos de estructuras no tradicionales u orgánicas: no siguen los lineamientos que se tienen en cuenta en los modelos tradicionales, al ser flexibles, se aprovechan mejor los recursos con la desventaja de que se produzcan conflictos internos)

- Matricial y de proyectos
- horizontales
- circular
- creativa

Veamos algunos de los modelos mencionados que se aprecian a través de los organigramas

4.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Se diseña a partir de las funciones. Parte de un CEO o líder y, posteriormente, se divide en áreas o departamentos. Por ejemplo, el departamento Comercial agrupa a todos los especialistas en el departamento. Se plasma gráficamente de manera vertical.

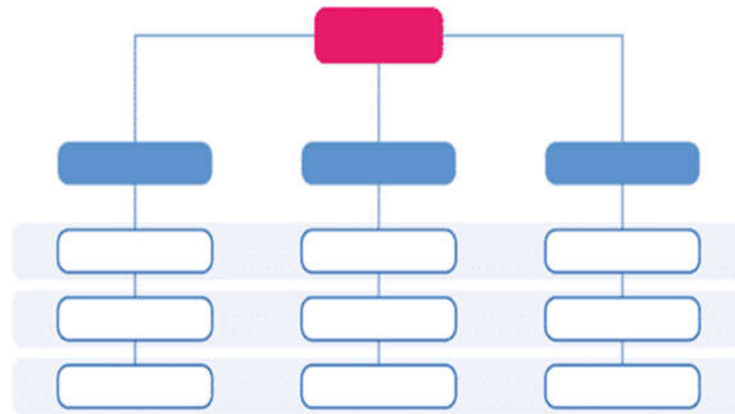
Se ordena según las capacidades de cada empleado con el objetivo de que todas las áreas funcionen bajo el enfoque global de la empresa y evitar inconvenientes que afecten a la productividad. Si una compañía, no obstante, busca dinámicas laborales integradas, este organigrama no es la mejor opción debido a que, por su estructura marcada y jerárquica, existen ciertas barreras entre los departamentos y equipos. Un software de gestión de empleados es muy útil para construir este tipo de organigramas funcionales, ya que ayuda a gestionar y dimensionar las distintas áreas de la organización, mediante áreas generales y específicas. Facilita la división de funciones entre departamentos, el cumplimiento de los objetivos al elegir las tareas según las habilidades del empleado y la reducción del riesgo de duplicidades dentro del organigrama funcional.

De la misma manera, se acelera el ingreso de nuevas personas en la compañía.

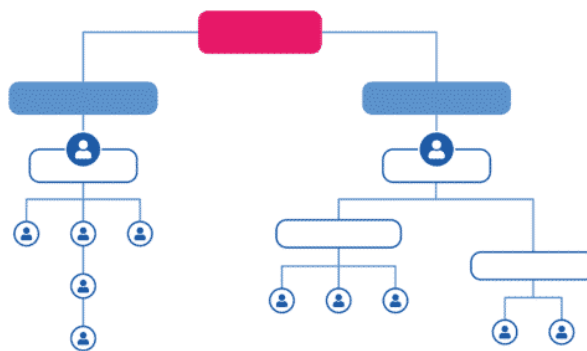
4.5. ORGANIGRAMA MATRICIAL

Esta estructura combina distribuciones verticales y horizontales. Por un lado, los puestos de trabajo y departamentos se dividen según las funciones. Y, por otro lado, se encuentran las divisiones de la organización. La jerarquía se divide en dos líneas independientes que cuentan con los mismos derechos. La mayoría de los trabajadores estará en contacto continuo con ambas líneas.

Gráficamente se representa con líneas verticales y horizontales que integran las áreas, como se observa a continuación:



4.6. ORGANIGRAMA LINEAL O VERTICAL



Se considera el organigrama más clásico; representa la estructura de arriba hacia abajo, el CEO o líder está en la parte superior y subordina el resto de las áreas y empleados. Es una estructura algo más rígida en cuanto a autoridad y responsabilidad.

El organigrama vertical es de los más utilizados debido a su sencillez y a que se basa en la jerarquía para desarrollar la distribución. Se adapta a organizaciones de distintos tamaños.

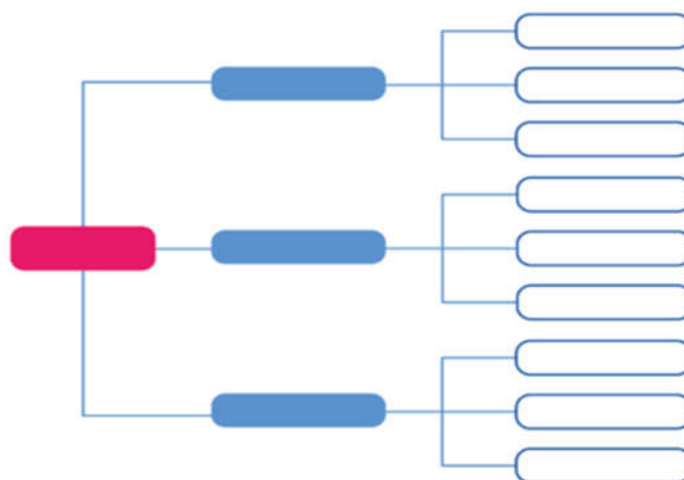
Los managers o -genéricamente hablando- los gerentes, tendrán que hacer un seguimiento exhaustivo de sus colaboradores, con el objetivo de que no queden limitados en sus funciones o no queden bloqueados.

Dentro de este modelo de organigrama, se encuentra el organigrama jerárquico. Su característica principal es que establece las relaciones entre los departamentos de forma escalonada, parte de un sector con mayor autoridad y establece los vínculos con los otros componentes. Desde ese punto de partida se despliegan los departamentos y sus divisiones, siempre sujetos a la autoridad máxima de la compañía.

4.7. ORGANIGRAMA HORIZONTAL

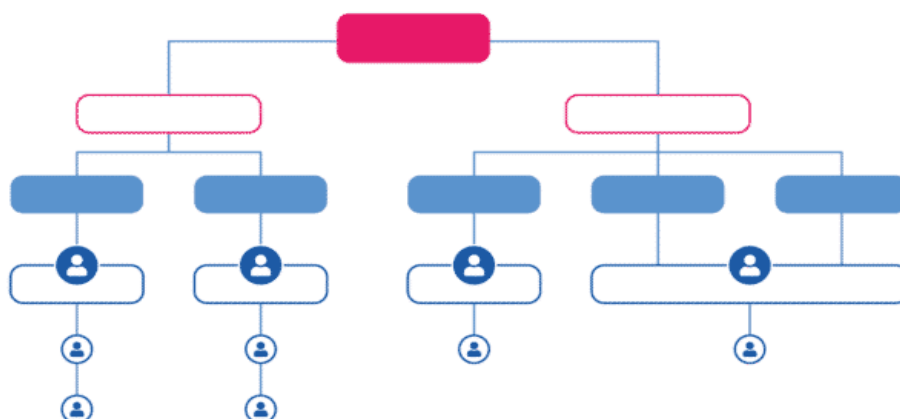
El organigrama horizontal se despliega de izquierda a derecha: las personas con mayor jerarquía aparecen en el extremo izquierdo y las siguientes escalas jerárquicas se van desplegando hacia la derecha.

Esta estructura aporta informalidad a la organización. Dependiendo de la comunicación y el tipo de relación entre las partes, incentiva los vínculos horizontales, fomentando una dinámica dialogística. Para ello, es recomendable el uso de encuestas de clima laboral que impulsen una cultura participativa.



4.8. ORGANIGRAMA MIXTO

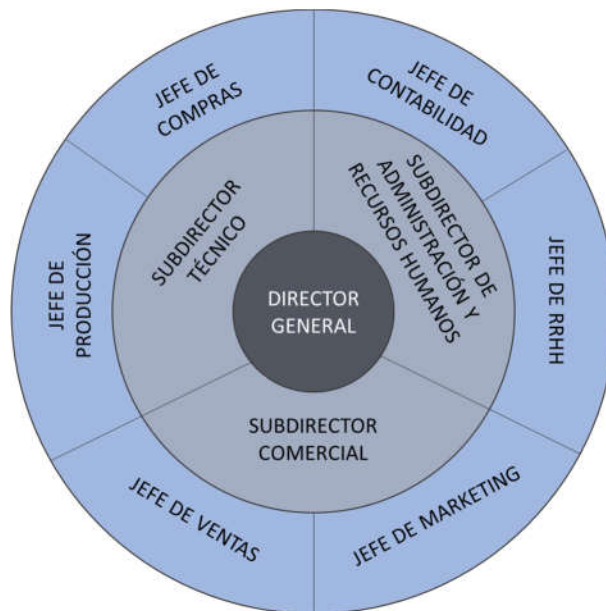
El organigrama mixto fusiona el organigrama horizontal y el vertical. Parte de



un área principal que actúa como líder y se despliega de arriba hacia abajo con las diferentes áreas. De forma horizontal se despliegan los departamentos que componen cada área.

Este tipo de organigrama es común en organizaciones de gran tamaño, con elevado número de empleados y divisiones.

4.9. ORGANIGRAMA CIRCULAR



El organigrama circular tiene como eje de la estructura a la persona o departamento de mayor jerarquía. Y en torno a este se despliegan los demás componentes, de dentro hacia afuera.

Esta estructura evita las jerarquías directas y favorece la integración entre áreas.

Ahora bien, existen grandes corporaciones que a menudo, adoptan ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CREATIVAS para lograr sus objetivos.

Por ejemplo, Spotify; estas estructuras se conocen con los siguientes nombres: TRIBUS, ESCUADRONES Y GREMIOS. Veamos algunos casos:

Spotify, el conocido servicio de streaming, es conocido por su estructura organizacional de tribus única. Todo comienza con una tribu (tribe) y sus líderes de tribu. Ellos lideran los escuadrones (squads) que supervisan diferentes áreas del producto. En todos los escuadrones de cada tribu, se encuentran divisiones (chapters) que facilitarán la comunicación entre los escuadrones, además de otros líderes de las divisiones. Por supuesto, hay una gran cantidad de tribus que trabajan de manera independiente entre sí; estas personas aprenden de nuevas experiencias, problemas, resultados, etc., necesitan compartir información, herramientas, códigos y buenas prácticas. Todas estas personas conforman un gremio (guild) que incluye miembros de diferentes tribus. Las personas también pueden pertenecer a varios gremios. Esta estructura organizacional de tribus de Spotify tiene la intención de reducir la

burocracia, que naturalmente se construye a medida que una empresa crece a cientos o miles de empleados. De esta manera, Spotify todavía puede colaborar efectivamente como organización, entregar proyectos prontamente, implementar cambios más rápido, crecer mejor y comportarse de un modo mucho más flexible. La característica que prima es fluidez dentro de la estructura, en lugar de la rigidez que caracteriza a los otros modelos organizacionales descriptos.

Existen otras empresas que se han hecho célebres por su peculiar estructura organizacional. Se han adaptado a sus modelos de negocios y se renuevan para no perder competitividad en este mundo en constante cambio. Han diversificado tanto sus actividades que, de no ser por el enorme trabajo para simplificar sus organigramas, las cadenas de mando serían un auténtico caos.

Amazon, por ejemplo, divide a toda su plantilla en 12 niveles de estructura organizacional. Jeff Bezos dirige desde el nivel más alto. El resto de puestos se parte desde el nivel 1, el de los repartidores y empaquetadores. De manera informal, otorga identificaciones con distintos colores según la antigüedad de los empleados. Todos empiezan con el azul, y cada cinco años, avanzan hacia el amarillo, rojo, morado y plateado. El paso al siguiente nivel de esta estructura organizativa de una empresa, con la insignia del siguiente color, se celebra dentro de la entidad.

Google, organiza a partir de Alphabet Inc., una empresa creada en 2015 y que engloba todos sus negocios en una estructura organizativa de una empresa basada en el conglomerado de filiales.

Dentro de la compleja estructura de Alphabet Inc., Google no es más que una de las 26 empresas subsidiarias. Al menos en la teoría, porque lo cierto es que comparten CEO y el peso de Google dentro del grupo es enorme.

Microsoft, se deshizo en 2017 de su estructura empresarial antigua con 8 divisiones de productos que competían por los mismos recursos. Ahora tiene la mitad, y busca dar mayor libertad a los ingenieros creativos. Rafael Sanz, director de Empresas y Partners de Microsoft Ibérica lo valoró muy positivamente: “Se trata de una oportunidad real para nuestro canal que podrá abordar proyectos de transformación digital, incorporando nuestra tecnología y sus propias soluciones con un impacto en todas las áreas de la empresa”.

Inditex, Qué habría sido de Inditex si no hubiera sabido evolucionar y crecer desde su taller de batas en A Coruña. El imperio textil de Amancio Ortega ha ido desarrollando una estructura ejemplar, con marcas especializadas y sus propios equipos directivos para atacar distintos públicos. Hoy en día, Inditex es un espejo en el que se fijan millones de compañías.

Netflix, ha roto los esquemas tradicionales de las estructuras organizacionales. Siguieron el modelo holocrático de Brian Robertson, fundador de Ternary Software, fuente de inspiración para multitud de organizaciones. En él, mandan los objetivos, y a ellos se subordinan los roles de un equipo de trabajo y las “esferas de autoridad”. Los equipos se gestionan de forma mancomunada y siempre con un objetivo común sobre ellos, sin jefes. Se caracteriza por tener un liderazgo

descentralizado, en lugar de un liderazgo concentrado en una o unas cuantas personas. Busca distribuir el poder que típicamente estaba reservado a ejecutivos de toda la organización, a todos los empleados. Rechaza por completo la noción de jerarquía. El beneficio es que permite a los empleados proponer ideas, colaborar con otros empleados y trabajar con mínimas restricciones. Los empleados pertenecen a un espacio compartido, reunido en áreas de funciones y tareas específicas.

Un organigrama holocrático completo podría gráficamente, ser un conjunto de súper círculos que representan departamentos o funciones, con grupos de círculos más pequeños para áreas específicas.



4.10. LINEAMIENTOS A TENER EN CUENTA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES

Los elementos más importantes que ha de reflejar el organigrama, como herramienta de representación de una estructura, son los siguientes: la cadena de mando, la departamentalización, la asignación de tareas y responsabilidades (división del trabajo) ámbito de control y la centralización /descentralización de toma de decisiones.

1. Establecer la cadena de mando y la unidad de mando:

Esto es determinar cómo fluye la autoridad a través de los niveles jerárquicos desde la cúspide hasta el nivel operativo. Es importante, además, determinar quién depende de quién (o a quién debe responder formalmente cada persona) para evitar situaciones donde un empleado tenga varios superiores a quien responde. Es importante señalar que una cosa es responder “funcionalmente” a varias personas y otra, “depender” formalmente por el carago que tiene asignado en el organigrama.

2. Departamentalización:

La departamentalización consiste en agrupar en departamentos las tareas homogéneas; está vinculada directamente con el diseño de puestos, como ya quedo expresado precedentemente. Si ya se han identificado puestos y tareas vinculadas, a partir de ahí se podrán crear familias de puestos y departamentos, que pueden funcionar de manera independiente o conjunta. Generalmente se siguen criterios de departamentalización: por funciones, por clientes, por proceso, etc. Y todo ello, debe reflejarse, por supuesto, en el organigrama.

3. Definir y asociar tareas y responsabilidades

Es necesario asociar tareas y responsabilidades a cada grupo de empleados. Así, podrán detectarse responsabilidades que se solapan o sobrecarga de tareas.

4. Establecer el ámbito de control

El ámbito de control se refiere a la amplitud de mando de una persona, es decir, al número de empleados que tiene a su cargo.

Tener esto definido ayuda a conocer la dependencia o independencia de cada empleado. Por ejemplo, una persona que posee un amplio ámbito de control (muchas personas a su cargo) deberá dejar más autonomía a sus colaboradores ya que la supervisión directa, de alguna manera, se le dificultará. Determinar qué cantidad de personas podrá supervisar una persona, dependerá del tipo de tarea, de la experiencia, etc. Empresas con ámbitos de control muy amplios, implican estructuras más eficientes, caso contrario ocurre cuando cuentan con ámbitos de control estrechos (pocas personas a cargo, donde se puede tener mayor supervisión directa. La eficiencia está dada por el “ahorro” en sueldos: no es lo mismo que un jefe supervise a treinta personas que esas mismas 30 personas sean “repartidas” entre tres jefes. Esos dos jefes que se deberán seleccionar hará que la estructura sea más cara (habrá que pagar dos sueldos más)

5. Obtener una visión global que facilite la toma de decisiones (centralización /descentralización)

Es muy relevante que el organigrama ofrezca una visión global y transparente de la organización a todas las personas y que el mismo se actualice. De esta manera, los empleados estarán informados de toda la estructura organizativa y conocerán también sus posibilidades de movilidad y promoción interna. En este sentido, es necesario que el organigrama sea fácil de interpretar. Es recomendable a su vez que sea interactivo y esté integrado en un software al que todas las personas de la organización tengan acceso.

Así mismo, analizar el organigrama va a permitir tomar decisiones acerca de centralizar o delegar la autoridad para tomar ciertas decisiones en determinados puntos de la organización (personas claves). En definitiva, esto facilitará mantener el equilibrio global de la compañía. En definitiva, más allá del tipo de estructura que adopte una organización, su representación a través de los organigramas, solo suministran información sintética y estática (por eso se los compara con una foto sin ver la película). El dinamismo, es decir la película –en términos figurativos- que sería cómo se toman las decisiones, cómo se realizan las tareas, qué funciones cumplen

en la realidad cada una de las personas que ocupan los cargos, NO se ven en un organigrama. Existen, otras herramientas muy útiles que complementan al organigrama. Ellos son los manuales, tanto de funciones como de procedimientos. Ambos son muy útiles porque orientan a los individuos de la organización a realizar sus tareas de la manera más eficiente y eficaz posible.

Los manuales de funciones explican QUÉ se debe hacer, orientan a los empleados acerca de las tareas que le competen, el alcance de la autoridad y las responsabilidades. En cambio, los manuales de procedimientos informan sobre cómo se deben hacer las cosas en una organización, a través de la estandarización de los procesos (rutinas) .

Veamos en detalle cada una de estas herramientas:

El **manual de procedimientos** es un documento que contiene las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse ciertos procesos; permite a las empresas guiar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos. Contar con un flujo de trabajo óptimo es importante para asegurar la eficacia en los resultados operativos de las organizaciones.

El manual de procedimientos es una herramienta clave para cualquier organización, ya que si se diseña de manera correcta conlleva muchos beneficios para el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la simplificación de la comunicación.

Ventajas:

1. Ahorra tiempo, se convierte en un documento de referencia para los empleados que tienen preguntas sobre algún proceso en específico. Es el lugar de consulta al que pueden acudir de forma rápida, esto les permite ahorrarse tiempo en una larga capacitación.

2. Control interno, favorece el control interno de los procedimientos que ayudan a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas; por lo tanto, ayuda a tomar decisiones y prevenir cualquier obstáculo que se presente en el camino.

3. Optimiza los procesos, es necesario conocerlos y el manual de procedimientos permite a las organizaciones comprender a fondo el desarrollo de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, a fin de saber cuándo y cómo hacerlos más eficientes.

4. Mejora la comunicación, mantener una buena comunicación es fundamental para llevar a cabo un flujo de trabajo óptimo en tu empresa. El manual de procedimientos es una herramienta de comunicación que informa sobre los estándares de calidad, lo que es importante para tu empresa, pues ayuda a tener procesos más ágiles al evitar intermediarios que puedan distorsionar la información.

5. Delimita la responsabilidad, es el documento que contiene los procedimientos estándares que ayudan a prevenir accidentes. En caso de que llegara a ocurrir un problema, este documento servirá como evidencia de que se hizo una

evaluación previa sobre las regulaciones, seguridad y control de calidad del procedimiento y que hay acciones ya establecidas y reguladas.

6. Mejora la imagen, la implementación de un manual de procedimientos mejora la imagen de la organización, ya que el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que la misma cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes. Además, muestra una imagen profesional de sus empleados y, por lo tanto, permite adquirir mejores relaciones comerciales y reputación en el mercado.

7. Establece expectativas, Independientemente del tamaño de la organización, contar con un manual de procedimientos permite a los empleados seguir las normas y acciones adecuadas para reducir riesgos y falla. Con ello se ajustan al cumplimiento de las regulaciones y controles internos de la organización.

8. Puede ser utilizado para la capacitación de nuevos empleados, ayuda a las empresas a optimizar la capacitación de los empleados; por lo tanto, impulsa el crecimiento del negocio, ya que permite acelerar procesos de toma de decisiones y aumentar la productividad.

ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Existen diferentes elementos que componen un manual de procedimientos y varían de una empresa a otra;

1. Título
2. Marco normativo
3. Objetivo del documento
4. Revisiones y responsables
5. descripción de procesos
6. Diagramas de flujo

1. TÍTULO

Es lo primero que aparece en el documento. Elige el título que mejor se ajuste a los procesos que vas a redactar; por ejemplo, puede ser que se trate de un manual de procedimientos comerciales, o un manual de procedimientos de recursos humanos.

2. MARCO NORMATIVO

En este espacio es importante mencionar cuáles son las normas de tu organización a través de sus valores, la misión y visión. Con esto es posible alinear el enfoque empresarial de tu organización.

3. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Este apartado representa el motivo por el cual estás redactando este documento y debe proporcionar una visión integral de los procesos que lo componen.

4. REVISIONES Y RESPONSABLES

El manual de procedimientos es un documento que se actualiza constantemente, por lo que es importante mencionar cuándo fue redactado y cuáles han sido sus últimas revisiones. Además, debes señalar quiénes son las personas responsables de actualizar este documento.

5. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Esta es la sección más importante del manual, ya que contiene la descripción de lo que se hace y cómo es que hay que hacerlo, también dónde y con qué frecuencia. Esta sección incluye los puestos de los responsables de cada operación que están involucrados en el proceso.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

El manual de procedimientos debe contener un diagrama de flujo que ilustre el procedimiento en general y los responsables que intervienen en cada operación. Se trata de una representación gráfica sencilla que facilita la comprensión del proceso.

(EN ANEXO I SE MUESTRA UN EJEMPLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS).

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Muchas veces hay términos que no son comprensibles para todas las personas que van a leer el manual de procedimientos. Por eso es recomendable agregar una sección al final con un glosario de términos que permita ampliar el conocimiento sobre los conceptos en los procesos y definir palabras complicadas, como abreviaturas, acrónimos, etc. Con esto evitarás confusiones.

EL MANUAL DE FUNCIONES constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización.

Es el resultado del análisis de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

El Manual de Funciones permite:

- En primer lugar, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias. De esta manera, la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considerará la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Definir áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones, identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades...
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

- Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

En la administración pública, constituye un elemento clave para la correcta elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo. (SE PRESENTA EN EL ANEXO I UN EJEMPLO)

CONTENIDO:

Finalidad: es la razón de ser de un puesto de trabajo y responde a la cuestión ¿Para qué existe el Puesto? Revela, por tanto, la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización.

A continuación, algunos ejemplos de Finalidad:

- Gestión global de la empresa, optimizando los resultados clave del negocio.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con el director técnico.
- Impulsar, mantener y desarrollar la gestión de la calidad total en la empresa.

Área de eficacia/ resultados: es lo que materialmente aporta un Puesto a una Empresa o a un Área Funcional de la misma.

Resultados económicos y financieros

Resultados de las inversiones

- Planificación y cumplimiento del presupuesto.
- Mejora de la calidad
- Imagen de la empresa

Tareas: Es el conjunto de actos elementales que realiza una persona para materializar una parte importante de su trabajo, ejemplos:

- Unir dos piezas mediante soldadura eléctrica.
- Mecanizar una pieza en una máquina-herramienta, realizando las operaciones de: devaste, acabado y roscado.
- Realizar asientos contables mediante registro manual en los libros de Contabilidad.
- Elaborar una orden de compra.
- Archivar un documento

Funciones: para una mejor comprensión del manual de funciones, conviene agrupar las tareas que se realizan en unidades de mayor dimensión que se denominan **funciones**. A su vez, estas funciones se clasifican en:

- **de ejecución:** Son grupos de tareas que realiza una persona para conseguir un objetivo o fin concreto. Por ejemplo:
 - seleccionar proveedores
 - Dimensionar la plantilla de una Unidad o Departamento.
 - Contratar empleados
 - Reparar maquinarias

- **Directivas**

- Planificación (Previsión, programación, presupuestar, políticas y reglamentación).
- Organización (Estructura, Delegación y Coordinación).
- Dirección (Toma de decisiones, Selección, Formación, Motivación, Comunicación, asesoramiento).
- Control (de resultados de personal).

- **Empresariales:**

- Producción (Fabricación, Mantenimiento)
- Comercial (Promoción, Venta, Producto, Distribución).
- Personal (Selección, Formación, Motivación, Administración de personal, Relaciones Laborales).
- Adquisiciones (Compras, almacén, gestión de Stock).
- Administración y Finanzas (Contabilidad, Facturación, Tesorería, Finanzas).
- Investigación y Desarrollo
- En el análisis de los puestos directivos y de mando, el manual de funciones debe:
 - De un lado, reflejar el contenido exacto que para cada puesto en cuestión tiene cada una de las mismas.
 - Por otro, captar su complejidad y entidad.

Con relación a los puestos de ejecución, el análisis de los mismos deberá reflejar las Funciones y Tareas más significativas.

Decisiones: En el estudio de las decisiones que se adoptan en un determinado puesto, es fundamental definir la envergadura de esta, la cual viene dada por la magnitud de la decisión.

Relaciones del puesto: En toda organización los puestos están íntimamente relacionados entre sí. De tal manera, si la conexión y cooperación entre ellos no es eficiente, el funcionamiento y resultados de estos no alcanzan el rendimiento esperado.

Las relaciones entre los puestos se clasifican en dos grandes grupos:

- **Jerárquicas o de Mando.** Aquellas en que el titular de un Puesto mantiene con su jefe inmediato y con sus propios colaboradores.
- **Funcionales o de funcionamiento.** Son las que el titular de un Puesto necesita mantener con otros puestos de la propia empresa, o de entidades externas a la misma. Por ejemplo, dar o recibir información, colaborar en la ejecución de una tarea o resolución de un problema o tomar una decisión, negociar, asesorar, etc.

Condiciones de trabajo: Determinados puestos de trabajo operan en unas condiciones insalubres. por ejemplo, de ruido, polvo, calor, frío, humedad, toxicidad, peligrosidad, esfuerzo físico, que requieren una determinada capacidad física de los titulares o que afectan a la salud de estos.

El manual de funciones reflejará también los riesgos posibles de cada puesto. Esta información es de gran valor ya que permite mejorar la gestión de la prevención y seguridad laboral.

Requerimientos del puesto

El desempeño eficiente de un puesto de trabajo exige que el titular del mismo posea determinado:

- a) Nivel académico
 - Grado de conocimientos técnico y tecnológicos específicos.
 - Grado de experiencia o dominio operativo de la actividad a desarrollar.
 - Conjunto de capacidades intelectuales, aptitudes, habilidades y características de personalidad.

Lo que sí no debemos perder de vista es que tanto el organigrama como los manuales, son herramientas, que independientemente de la estructura elegida por la organización, deben contribuir a que los empleados hagan su trabajo de la mejor forma posible (lo más eficaz y eficiente que se pueda). La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización, debe ser un medio para llegar a un fin. **(EN ANEXO I SE MUESTRA OTRO EJEMPLO)**

ANEXO I

EJEMPLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “ALTA DE BIENES”

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	Nombre y Clave del Documento de Trabajo
1	Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios	Recibe Pedidos y/o Contratos debidamente autorizados y los turna a la encargada de la Oficina de Adquisiciones para su registro y distribución	Pedido y/o Contrato
2	Subdelegado Administrativo de la Corett	Recibe autorización para la compra de bienes muebles conforme a su programa de adquisiciones, finca pedidos conforme a la normatividad y entrega original al Proveedor	Pedido y/o Contrato
3	Encargado de la Oficina de Adquisiciones	Recibe, registra y turna Pedido y/o contrato de bienes instrumentales: el original al proveedor y copias a los encargados de la Oficina de Proveeduría y al encargado de la Oficina de Inventarios.	Pedido y/o Contrato
4	Encargado de la Oficina de Proveeduría	Recibe copias del pedido y/o contrato, en su caso, elabora tarjeta de control de existencias y archiva ambos documentos en espera de su ingreso.	Pedido y/o Contrato y Tarjeta de Control de Existencias
5	Encargado de la Oficina de Inventarios	Recibe copia del pedido y/o Contrato, registra en la base de datos cada bien que ingresará, asignándole número de inventario y elabora etiqueta.	Pedido y/o Contrato, etiqueta
6	Encargado de la Oficina de Proveeduría y Subdelegados Administrativos de la Corett	Recibe: los bienes muebles al Proveedor y el original de factura (en los casos de los bienes que cuentan con No. de Serie, solicita factura por cada uno) y el original del Pedido y/o Contrato; coteja que los bienes coincidan con lo que ampara la factura y el Pedido y/o contrato:	Factura y pedido o contrato
7	Encargado de la Oficina de Proveeduría y Subdelegados Administrativos de la Corett	Se pregunta: ¿Coinciden los bienes recibidos con lo relacionado en la factura y pedido y/o contrato? Si, ir al Paso 9 No, ir al paso No. 8	Factura y pedido o contrato
8	Encargado de la Oficina de Proveeduría y Subdelegados Administrativos de la Corett	Informa al encargado de la Oficina de Adquisiciones para su reclamo y regresa los documentos y los bienes al proveedor para su corrección	Factura y pedido o contrato
9	Encargado de la Oficina de Proveeduría y Subdelegados Administrativos de la Corett	Firma el original y copias de la factura que ampara el bien y devuelve los originales de la factura y pedido al Proveedor, para su trámite de pago.	Factura
10	Encargado de la Oficina de Proveeduría y Subdelegados Administrativos de la Corett	Turna copias de la factura y espera instrucciones para su distribución, en su caso, los subdelegados Administrativos distribuye los bienes, informa y envía copia de la factura, ambos al jefe del Departamento de Recursos Materiales.	Factura
11	Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios	Recibe copias de las facturas, de Oficinas Centrales solicita programa de distribución a su jefe Inmediato Superior y envía copias de las facturas para sus registros	Factura
12	Encargado de la Oficina de Adquisiciones	Recibe copia de la factura, archiva en su expediente dando por concluida la compra.	Factura

13	Encargado de la Oficina de Inventarios	Recibe copia de la factura, descarga la información en la base de datos (Número de factura, fecha, nombre del proveedor, número de serie en su caso y precio), pega etiqueta con número de inventario que se le asigna al bien y archiva la copia de la Factura.	Factura
14	Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios	Recibe programa de distribución e informa al encargado de la Oficina de Proveeduría para que entregue los bienes.	Programa de Distribución

Paso	Responsable	Actividad	Nombre y Clave del Documento de Trabajo
15	Encargado de la Oficina de Proveeduría	Recibe programa de distribución, solicita vale de salida del almacén y entrega los bienes, informa a la Oficina de Inventarios, registra y archiva.	Vale de Salida
16	Encargado de la Oficina de Inventarios	Elabora resguardo en tres tantos para Oficinas Centrales o cuatro tantos para las Delegaciones de la Corett en los Estados a nombre del Encargado de la Oficina de Proveeduría o usuario al que le fue asignado el bien y pega o envía a las Delegaciones la etiqueta correspondiente con el número de inventario asignado y firma el resguardo, turnando este último a firma de autorización del jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios. 1er. Tanto (original) Oficina de Inventarios 2do. Tanto (Copia Azul) Responsable del bien. 3er. Tanto (copia amarilla) consecutivo. 4to. Tanto (copia rosa) Subdelegación Administrativa.	Vale de Salida y Resguardo
17	Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios	Recibe los resguardos, verifica la información y firma resguardo y turna al Encargado de la Oficina de Inventarios para su control y seguimiento.	Resguardo
18	Encargado de la Oficina de Inventarios	Recibe resguardo para recabar la firma o envío a los Estados, se pregunta: ¿el bien fue asignado a? a) Alguna Delegación Estatal, ¿Si? ir al paso 19 b) Oficinas Centrales, ¿Si?, ir al paso 20	Resguardo
19	Subdelegados Administrativos de la Corett	Recibe resguardo, verifica la información contenida en él, que sea conforme al bien que le fue entregado, ¿es correcta?: Si, ir al paso 20 No, ir al Paso 16	Resguardo
20	Resguardante	Recibe resguardo, verifica la información contenida en él, que sea conforme al bien que le fue entregado, ¿es correcta?: Si, ir al paso 21 No, ir al Paso 16	Resguardo
21	Resguardante	Firma resguardo, recibe copia del mismo para su control personal y regresa el original al Encargado de la Oficina de Inventarios, en su caso, firma también la copia del subdelegado Administrativo, para su control.	Resguardo
22	Subdelegados Administrativos de la Corett	Recibe 1er. Tanto (Original) y 4to. Tanto (Copia Rosa) del resguardo de cada bien que le haya sido asignado, envía original al encargado de la Oficina de Inventarios para su control y archiva el 4to. tanto para su control interno.	Resguardo
23	Encargado de la Oficina de Inventarios	Recibe los originales de los resguardos de los bienes que fueron asignados, registra en su base de datos y archiva los documentos para su guarda y custodia e informa.	Resguardo



Corporación
Buenos Aires Sur

MANUAL DE **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



Buenos
Aires
Ciudad



PRESENTACIÓN

El sistema de organización y funcionamiento de una dependencia u organismo público, o de una entidad o institución de carácter privado, permiten determinar fundamentalmente los fines y objetivos que persigue y la racionalidad y eficiencia de las vías de procedimiento que aplica para alcanzar sus metas y para garantizar su conformidad.

En el caso particular de la Corporación Buenos Aires Sur S.E., que fue creada con la misión específica y tiene su razón de ser en la promoción del desarrollo social, económico y urbano integral de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires, es indispensable que cuente con una estructura orgánica racional y moderna que asegure eficiencia; con procedimientos administrativos simplificados que garanticen transparencia; y con comportamientos metódicos y regulares que reflejen alta profesionalidad.

La actual conducción de la Corporación desde el inicio de su gestión en el mes de diciembre de 2015, en el marco de la administración estratégica definida, está comprometida con la realización de un profundo proceso de cambio en la cultura organizacional, en los procesos y circuitos administrativos y en el modelo de intervención en su área de competencia.

El cambio estructural pretendido impone modalidades de acción diferentes a las que se han llevado a la práctica históricamente y exige capacidad de generar respuestas innovadoras a las demandas de los grupos poblacionales que residen en la zona, para lo cual es fundamental impulsar regularmente la profesionalización en la aplicación de los proyectos de carácter social que se implementa.

Indudablemente la existencia del componente normativo en un modelo de organismo de gestión social resulta indispensable. Habida cuenta que ello posibilita un ordenamiento formal de las acciones y el registro de los procesos operativos que hacen posible un adecuado cumplimiento de la misión asignada. Por otra parte, al resultar la expresión de estructuras y comportamientos institucionales independientes de las personas físicas que ocupan los distintos cargos y funciones, asegura la sustentabilidad del fin social perseguido y contribuye al mejor desempeño de las actividades asumidas.

En ese sentido se decidió la elaboración de un Manual de Organización y Funciones que exprese la organización interna, las facultades y funciones de los niveles de mando y las relaciones entre los sectores que conforman la entidad, para mejorar su funcionamiento interno, evitar la duplicidad de funciones y optimizar la calidad y eficiencia de los servicios que se prestan en beneficio de la población objetivo.

Como consecuencia de los cambios que se han ido produciendo desde el año 2016 en la organización de la CBAS, y por ende en las funciones de sus diferentes áreas, el anterior Manual, cuya vigencia data del año 2014, no reflejaba la nueva realidad, por lo cual se presenta el nuevo Manual de Organización y Funciones actualizado al 2018.



KARINA SPALLA
Presidenta de la
Corporación
Buenos Aires Sur

Hagamos que las cosas sucedan.

INTRODUCCIÓN

La Ley N°470, con fecha 5 de agosto de 2000, dispone la creación de la CORPORACIÓN BUENOS AIRES SUR, como sociedad del estado, con el objeto de favorecer el desarrollo humano, económico y urbano integral del Área de Desarrollo Sur establecida por la misma norma, y a fin de compensar las desigualdades zonales dentro del territorio de la Ciudad de Buenos Aires.

La competencia asignada y la necesidad de estar en condiciones de dar respuesta adecuada a las demandas de la población asentada en el área, convierten a la Corporación en una entidad obligada a diseñar e implementar proyectos de carácter social, con componentes económicos y urbanísticos, de un nivel de calidad apropiado que genere y brinde confianza a los sectores y personas involucradas.

En ese sentido la actual gestión de la Corporación estableció criterios y lineamientos tendientes a promover el desarrollo humano, familiar y comunitario a través de modelos de intervención basados en la integración y participación de los sectores involucrados y en la profesionalización y calidad de los servicios dirigidos a la población desprotegida.

A los efectos de alcanzar esa finalidad, resultaba necesario fortalecer la organización institucional mediante la definición de un marco jurídico normativo y el diseño de circuitos y procedimientos administrativos que favorecieran lograr una mejor calidad y eficacia de los modelos de intervención que se aplican y de los servicios que se brindan, asegurando a su vez una eficiente presencia del estado.

La Corporación Buenos Aires Sur carecía de un marco normativo estructurado que le permitiera alcanzar una conformación de dinámica institucional que asegurara la calidad e inmediatez de los diversos servicios y prestaciones a su población objetivo. Con el Manual de Organización y Funciones preparado se logra superar esa omisión y se tiende a una más eficiente utilización de los recursos asignados, con el consiguiente incremento de la eficacia de la organización al incrementarse la capacidad de la misma para producir mayores beneficios y contribuciones a los grupos poblacionales a quienes se les brinda atención.

El trabajo fue elaborado respondiendo a los lineamientos de la planificación estratégica de la entidad, y se convierte en una herramienta útil para alcanzar los objetivos de:

- Proporcionar y garantizar servicios a la comunidad eficaces y de gran impacto;
- Aprovechar óptimamente los recursos humanos, financieros y materiales;
- Desarrollar una cultura organizacional de alta calidad y competitividad;
- Definir una asignación precisa de los niveles de decisión, autoridad y responsabilidad;
- Asegurar la transparencia e información sobre la gestión;
- Mejorar la agilidad de respuesta en la satisfacción de necesidades comunitarias;
- Implementar una estructura orgánica racional y moderna y procedimientos administrativos simplificados.

El Manual de Organización y Funciones es de observancia obligatoria para todos quienes cumplen funciones o tareas en el ámbito de la Corporación Buenos Aires Sur, a quienes está especialmente dirigido como guía para ordenar las actividades que en ella se realizan.

Será responsabilidad de la Gerencia de Administración y Finanzas, a través del Departamento de Recursos Humanos, proponer la actualización periódica de este Manual y su comunicación a las distintas dependencias. A estos efectos centralizará las propuestas de cambios, correcciones y recomendaciones y elevará las mismas por la vía jerárquica correspondiente a consideración y resolución de la Presidencia.



Departamento de Administración de Licitaciones y Contrataciones

Misión

Administrar los aspectos formales del proceso licitatorio y de contrataciones de obra.

RELACIÓN DE SUPERVISIÓN

Reporta a: Gerencia General

Supervisa a: Sector Proceso Licitatorio

Control Legal de Trámite de Obra

OBJETIVOS GENERALES

Cumplir con el proceso de licitaciones y contrataciones desde su inicio hasta la aprobación de la Recepción Definitiva de obra, sin intervención en la concreta ejecución de la obra en sus aspectos físicos y financieros, propiciando la formalización de las etapas de procedimiento y cumplimiento de plazos establecidos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Confeccionar y/o integrar la documentación que conforma el proceso licitatorio, desde el armado de la carpeta interna de licitación hasta la instancia previa a la suscripción de la contrata. Realizar el seguimiento de las aprobaciones pertinentes, en caso de corresponder, hasta la instancia de adjudicación.
- Confeccionar pliegos de condiciones generales y particulares para su incorporación a la carpeta interna de licitación.
- Confeccionar los Proyectos de Resolución de Extensiones de plazo de obra, Economías y Demasías de obra -en caso de corresponder- Recepciones Provisorias y Definitivas.
- Realizar los llamados a Licitación/Contratación dando cumplimiento a las normas internas y en particular a los pliegos que rigen cada llamado.
- Generar las invitaciones a cotizar y/o publicaciones de rigor en Boletín Oficial, diarios de circulación masiva, página web, etc. según corresponda.
- Coordinar los procedimientos de apertura de Ofertas y formulación de las Actas pertinentes.
- Coordinar intervención de la Comisión Evaluadora en relación a la formulación de la propuesta de Preselección y Adjudicación.
- Controlar el cumplimiento de la presentación de documentación por parte de las Empresas oferentes/adjudicatarias/contratistas, en relación a lo estipulado en los pliegos.
- Propiciar el cumplimiento de las notificaciones de rigor a las Empresas oferentes/adjudicatarias/Contratistas.
- Concluida la obra, luego de la suscripción del Acta de Recepción Provisoria y/o Definitiva, propiciar la devolución de las garantías que en cada caso correspondan.
- Coordinar la actualización de Carpetas Internas de licitación incorporando la totalidad de la documentación durante el proceso licitatorio, ejecución de obra, plazo de garantía hasta la recepción definitiva.

Sector Proceso Licitatorio

Misión

Entender en todo el proceso administrativo de las Licitaciones y Contrataciones, desde su inicio hasta la aprobación del Acta de Recepción Definitiva de obra, o de corresponder, hasta el Cierre Administrativo y entrega física de la obra al mandante, no interviniendo en la elaboración de anteproyectos ni en la ejecución de las obras.

RELACIÓN DE SUPERVISIÓN

Reporta a: Departamento de Administración de Licitaciones y Contratos

Supervisa a: -

OBJETIVOS GENERALES

Procurar el cumplimiento del proceso administrativo de cada obra en tiempo y forma, dentro del marco de la reglamentación vigente y las directivas emanadas por la autoridad, propiciando la formalización de las etapas del respectivo procedimiento. Procurar que la documentación agregada en cada Carpeta Interna por la cual tramitan las obras, se constituya como reflejo de su concreta ejecución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Administrar los números de Licitaciones y Contrataciones.
- Mantener completas y actualizadas la Carpetas Internas por las cuales tramitan las obras, con la incorporación de la documentación que genere cada proceso, manteniendo su cronología.
- Mantener actualizada la información en los Sistemas Informáticos con la carga periódica de: datos, contratos, actos administrativos, actas, informes, ofertas, recepciones, etc.
- Atención y orientación a empresas/cooperativas en cada una de las instancias que hacen al proceso de Contratación.
- Formular las invitaciones a participar de las compulsas de precios, entregas de pliegos, notificaciones y solicitud de documentación, haciendo cumplir los plazos estipulados.
- Dar cumplimiento a las publicaciones exigidas en las normas vigentes, en las instancias del llamado a licitación, prórrogas del llamado, Pliegos, emisión de circulares, adjudicaciones o cuando se deja sin efecto el proceso iniciado en un Diario de circulación masiva y/o Boletín Oficial y/o Página Web.
- Gestionar la venta de Pliegos de Licitaciones Públicas en coordinación con el Sector Tesorería, haciendo cumplir las formas establecidas y los plazos estipulados.
- Revisión del procedimiento y elaboración de Proyectos de Resolución de aprobación de: Circulares, Prórrogas del Plazo de Ejecución de Obra, Recepciones Provisorias y Definitivas, y de corresponder Adicionales, Demasías y Economías de Obra y la correspondiente notificación Interna del acto administrativo suscripto a las áreas pertinentes.
- Llevar a cabo los Actos de Apertura de las Ofertas (etapa Única y Múltiple).
- Armado del Informe de Comisión en virtud a los análisis efectuados por sus miembros, y posterior notificación a los Oferentes.

EJEMPLO DE MANUAL DE FUNCIONES

TALLERES INDUSTRIALES EL REMANSO S.R.L.		FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTO en el manual de funciones	
NOMBRE DEL PUESTO		JEFE DE MANTENIMIENTO	
DEPENDENCIA		Gerente de Producción	
PERSONAS A CARGO		Cuatro operarios especializados	
OBJETIVOS DEL PUESTO			
Preservar el espacio físico de manera de mantenerlo en condiciones óptimas (tanto físicas como ambientales).			
REQUISITOS GENERALES			
Rango de edad entre 30 y 40 años		Formación	➤ Secundario ➤ Tecnicatura superior en mantenimiento
Experiencia demostrable de 5 años dentro del sector mantenimiento			
Idioma:	➤ Nivel de Inglés intermedio.	Disponibilidad horaria para viajes de capacitación.	
Experiencia en uso, aplicación y mantenimiento de telares y maquinas circulares de alta tecnología.			
FUNCION			
Es el responsable de asegurar el funcionamiento diario del sector mantenimiento de acuerdo con la normativa vigente de seguridad, limpieza e higiene.			
TAREAS			
<div>➤ Planificar tareas y supervisar operarios a cargo.</div> <div>➤ Inspección de telares y máquinas de la empresa.</div> <div>➤ Elaboración de informes del estado de los telares y las maquinas.</div> <div>➤ Realización de inventario de las herramientas correspondientes al sector con corroboración y estado correspondiente de cada una de ellas.</div> <div>➤ Coordinación, planificación y supervisión de controles de telares y maquinas.</div> <div>➤ Realización de informes de actividades cotidianas dentro del sector.</div> <div>➤ Elaboración de informes de los mantenimientos realizados a cada telar y maquinaria.</div> <div>➤ Elaborar listado de materiales necesarios para realizar los mantenimientos del sector.</div> <div>➤ Controlar que se cumplan las normativas de seguridad dentro del sector.</div>			
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS			

<ul style="list-style-type: none">➤ Habilidades interpersonales y comunicativas.➤ Capacidad para resolver situaciones de emergencia.➤ Sólidos conocimientos de aspectos técnicos de sistemas eléctricos, mecánicos y de alta tecnología.➤ Capacidad de liderazgo.➤ Saber redactar informes➤ Manejo de máquinas y herramientas especializadas.➤ Conocimientos en computación.➤ Excelente dominio de paquete Office (Excel, Word, PowerPoint).
CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">➤ Condiciones de insalubridad: moderada.➤ Espacio de ruidos molestos.

ANEXO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS EN MI-PYMES

¿Qué es?

Podemos decir que para diseñar una estructura organizacional lo ideal es realizar un diagnóstico para permitir conocer la situación real actual de la organización y de esta manera descubrir problemas e identificar oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico tiene como objetivo entonces mejorar la estructura organizativa, lo que incluye implícitamente las prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles

Se utilizan una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de los aspectos que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos que van a intervenir.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento interno de la organización, por eso es de vital importancia que exista una buena predisposición de todos sus integrantes para suministrar determinada información cuando sea necesario solicitarla.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- intención de cambio y el compromiso de los socios e involucrados en requerirlo, es decir, que esté dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

ETAPAS:

1. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

- b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

- c) La frecuencia con que se releva la información

2. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- b) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

- c) El almacenamiento apropiado de los datos.

- d) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

ENTREVISTA. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

CUESTIONARIO. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

ANÁLISIS DE TRANSMISIÓN DE MENSAJES. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

EL ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS CRÍTICAS DE COMUNICACIÓN. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

ANÁLISIS DE REDES DE COMUNICACIÓN. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Cabe aclarar – para no perder de vista el foco- que todo lo expresado hasta acá se refiere a diagnóstico sobre la estructura organizativa. Este tipo de diagnóstico llamado “funcional” pone énfasis en examinar principalmente la estructuras formal e informal de la organización, sus prácticas de la comunicación y cómo influyen éstas en la satisfacción de los empleados y por ende en la productividad. este análisis permitirá proponer cambios en la “manera” de hacer las cosas, modificaciones o, por qué no, adoptar nuevos modelos de estructuras. Esto va a llevar indefectiblemente a rediseñar, crear o eliminar puestos de trabajo, redefinir el alcance de las responsabilidades, etc.

En resumen, un diagnóstico de la estructura organizacional implicará:

- Elaborar un cuadro de situación de la empresa;
- Identificar sus principales problemas y las causas a las que pueden atribuirse.
- Analizar las condiciones de posibilidad de cambio de acuerdo a la cultura organizacional, la tecnología y el ambiente laboral
- Determinar líneas de acción, que se dirijan a corregir las causas, resolver o
- neutralizar los problemas.

- Orientar a la empresa sobre los recursos, propios o externos, a los que puede
- acudir para implementar las líneas de acción;
- Apoyar a los integrantes de la organización y acompañarlos en la transición

Es importante destacar que este proceso sea comunicado y entendido por “todos”, especialmente por los directivos. Debe ser concebido como un cambio estratégico, integral y dinámico adaptado a las necesidades las empresas.

A continuación, se presenta una serie de preguntas orientativas que puede utilizarse en las entrevistas para relevar informar Las misma pueden adaptarse al tipo de instrumento que se quiera utilizar, incluyendo respuestas de tipo cerradas o bien dejándolas abiertas para que el entrevistado responda dando su opinión:

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

I Parte: Propósito

1. ¿Conoces los objetivos de tu empresa?
2. ¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa?
3. ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?
4. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?
5. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de tu empresa?
6. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa?
7. ¿Conoces el giro comercial de tu empresa?

Comentario:

II Parte: Estructura

8. ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir cómo se encuentra conformada?
9. ¿Conoces el organigrama de tu empresa?
10. ¿Te sientes parte de esa estructura?
11. ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?
12. ¿Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico?
13. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?

14. ¿Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que Desempeñas?

Comentario:

III Parte: Relaciones

15. ¿Te sientes motivado (a) a seguir laborando en tu empresa?

16. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

17. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?

18. ¿Sabes cómo resolver algún problema con los clientes de tu empresa?

19. ¿Existe relación directa para con tus superiores?

20. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

21. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de tu empresa?

Comentario:

IV Parte: Recompensas

22. ¿Existe algún paquete de remuneración?

23. ¿Existe algún paquete de incentivos?

24. ¿La tarea que desempeñas es recompensada?

25. ¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas?

26. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)?

27. ¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de Recompensarte?

28. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados?

Comentario:

V Parte: Liderazgo

29. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)?

30. ¿Existe algún tipo de relación con tu líder?

31. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio?

32. ¿Tu líder comparte información sobre la organización?

33. ¿Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte?

34. ¿Tu líder te pregunta tu opinión?

35. ¿Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización?

Comentario:

VI Parte: Mecanismos Auxiliares

36. ¿Cuentas con algún tipo de medio para procesar la información (boletines, revista, etc.)?

37. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?

38. ¿Existe una planeación a futuro en tu empresa?

39. ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?

40. ¿Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo?

41. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?

42. ¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de tu empresa?

Comentario: